

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza výkonnosti strategického plánu organizace

Performance Analysis of a Firm's Strategic Plan

Liliana Frišová

Plzeň 2014

Zadání diplomové práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza výkonnosti strategického plánu organizace“

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

Plzeň, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

*Tento prostor bych chtěla věnovat pro poděkování vedoucímu svojí diplomové práce, panu **doc. Ing. Emilovi Vacíkovi, Ph.D.** za jeho velmi cenné rady, připomínky a náměty, a také za jeho věnovaný čas při jednotlivých konzultacích.*

Dále bych ráda poděkovala firmě K Oil křeček s.r.o. za jejich spolupráci a poskytnutí důležitých informací, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Obsah

ÚVOD	8
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI, JEJÍ VÝVOJ A OBOR PŮSOBNOSTI FIRMY	10
1.1 Základní údaje o firmě	10
1.2 Hlavní činnost firmy.....	11
1.3 Vývoj společnosti.....	12
1.4 Specifika trhu s pohonnými hmotami	13
2 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE FIRMY	15
2.1 Poslání	15
2.2 Vize a její komponenty	15
2.2.1 Zákazníci záměru	16
2.2.2 Produkt a jeho výjimečnost	16
2.2.3 Popis trhů a jeho segmentů.....	17
2.2.4 Technické, technologické a užitné přednosti produktu.....	17
2.2.5 Strategie záměru.....	18
2.2.6 Filosofie záměru.....	18
2.2.7 Vliv na koncepci a postavení podniku	18
2.2.8 Veřejná image	19
2.2.9 Sociální koncepce.....	19
2.3 Strategické cíle	20
2.4 Výběr nosné strategie pro dosažení cílů.....	21
3 ANALÝZA PODNIKTESLKÉHO PROSTŘEDÍ	23
3.1 Makroprostředí	23
3.1.1 Legislativa	23
3.1.2 Ekonomika	24
3.1.3 Politické faktory	25

3.1.4 Ekologie	26
3.1.5 Technologický vývoj.....	27
3.2 Mezoprostředí.....	27
3.2.1 Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí – současná konkurence podniku	27
3.2.2 Potenciál pro vstup nových konkurentů	29
3.2.3 Rozvoj substitučních produktů.....	29
3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	30
3.2.5 Vyjednávací síla zákazníků	30
3.3 Sestavení matice EFE.....	31
3.4 Mikroprostředí.....	32
3.4.1 Management podniku	32
3.4.2 Marketing podniku	34
3.4.3 Informační systém podniku	34
3.4.4 Finance a účetnictví.....	34
3.5 Sestavení matice IFE	38
3.6 Korekce cílů	39
4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU FIRMY.....	41
4.1 Transformace strategických cílů na krátkodobé cíle.....	41
4.1.1 Parametrizace cílů	42
4.2 Finanční plán.....	43
4.2.1 Plán tržeb.....	43
4.2.2 Plán investičního majetku a odpisů	44
4.2.3 Plán osobních nákladů.....	45
4.2.4 Ostatní výnosy a rozpočty režie	45
4.2.5 Finanční činnost	50

4.2.6 Plán výsledku hospodaření	51
4.2.7 Plán aktiv a pasiv	52
5 ANALÝZA RIZIK	58
5.1 Identifikace rizik	58
5.2 Stanovení Risk Appetite	59
5.3 Analýza citlivosti	60
5.4 Strategické scénáře	65
5.4.1 Optimistický scénář	65
5.4.2 Pesimistický scénář	69
5.4.3 Realistický scénář	73
5.5 Stanovení „Planning gaps“	74
6 ANALÝZA VÝKONNOSTI VÝSLEDNÉ VARIANTY	77
6.1 Snižování režijních nákladů	77
6.2 Zvýšení tržeb	80
6.3 Použití nového softwaru	82
6.4 Eliminace pohledávek po splatnosti	82
6.5 Dodatek k analýze výkonnosti	83
7 NÁVRH UKAZATELŮ PRO STRATEGICKÝ CONTROLLING	84
7.1 Early Warning Signals	86
7.2 Nápravná opatření	86
ZÁVĚR	89
Seznam tabulek	91
Seznam obrázků	94
Seznam použité literatury	95
Seznam příloh	97

ÚVOD

V diplomové práci na téma Analýza výkonnosti strategického plánu organizace budeme pracovat s firmou K Oil křeček s.r.o. Jedná se o rodinný podnik provozující čerpací stanice a poskytující služby spojené s distribucí a prodejem pohonných hmot. V první části textu bude z formální stránky firma důkladněji představena spolu s přesnou identifikací hlavní činnosti jejího podnikání. S firmou se seznámíme ještě hlouběji v samotné praktické části diplomové práce, kde bude v jednotlivých pasážích analyzována firma z hlediska zadání diplomové práce.

Cílem práce bude zformulovat strategický plán rozvoje firmy, který bude tvořen zcela nově, jelikož se firma sama ve svých činnostech nezabývá strategickým plánováním. Ke zpracování strategického plánu budou použity informace poskytnuté firmou, nezbytné pro sestavení záměru. Budeme vycházet ze současné pozice firmy, která je determinována kontextem prostředí, ve kterém působí, a cílem bude získat obraz o její budoucí reálné pozici na trhu, která bude podmíněna výkonností celého plánu.

Abychom mohli směřovat podnik ke svému rozvoji, budou stanoveny cíle firmy a na základě důkladného rozboru vize společnosti bude vybrána nosná strategie pro dosažení těchto cílů. Potenciál pro naplnění cílů otestujeme pomocí analýzy externího a interního prostředí, z čehož získáme potenciální příležitosti a silné stránky firmy, ale také možné hrozby a slabé stránky, což bude posléze opěrným bodem při analýze rizik. Klíčovým aspektem bude podrobný finanční plán, který bude formulován vzhledem k cílům. Vzhledem ke stanoveným rizikům budou poté sestaveny scénáře možného vývoje.

Následným cílem bude v diplomové práci otestování potenciálu naplnění strategického záměru spolu s analýzou skutečné výkonnosti podniku, která bude sloužit k určení faktických dispozic pro splnění strategických cílů. Praktická část bude také obsahovat ukazatele pro strategický controlling, díky kterým může firma sledovat svou výkonnost a realizovat nápravná opatření, resp. analyzovat dosavadní vývoj. Pro firmu budeme identifikovat spouštěcí signály přicházející z externích vlivů, které by měly podněcovat odpovědnou osobu k vyhodnocování aktuálního stavu vybraných faktorů, na základě kterých bude firma determinována příslušným scénářem.

K vypracování diplomové práce bude použita literatura, která je spojena se studiem celého oboru managementu, s konkrétními zaměřenými na strategický management, taktické řízení a risk management. Seznam odborné literatury, ze které bude vycházeno při tvorbě diplomové

práce, je uveden na konci textu. Normovaná úprava textu vychází z příručky Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce aktualizovanou v roce 2014. Práce je rozdělena do sedmi samostatných kapitol, které na sebe věcně navazují. Veškeré kapitoly jsou doplněné o teoretické poznatky, dle kterých jsou tyto kapitoly vypracovány.

Téma diplomové práce bylo vybráno zejména kvůli důležité roli strategického řízení v prostředí, které je determinováno konkurenčním bojem, a ve kterém se každá firma snaží získat konkurenční výhodu. Tu lze zásadně podpořit skrze uplatňování strategického managementu v podniku. A jelikož se právě firma K Oil křeček nezabývá otázkami strategického řízení, bude tato práce pro firmu přínosem.

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI, JEJÍ VÝVOJ A OBOR PŮSOBNOSTI FIRMY

1.1 Základní údaje o firmě

Firma K Oil křeček s.r.o. vznikla v roce 2004 jako nástupce firmy Jiří Křeček, která fungovala na trhu již od roku 1993. Společnost K Oil křeček tak v roce 2004 získala novou právní formu, kdy podnikatel Jiří Křeček transformoval svou samostatně výdělečnou činnost do společnosti s ručením omezeným. Firma má sídlo ve městě Sokolov a působí tedy především v západních Čechách. V posledních letech rozšířila firma svou působnost i do dalších oblastí – Ústecký, Plzeňský, Středočeský a Liberecký kraj, a Praha. Podnik má 25 zaměstnanců. Velikostně bychom tuto firmu spíše zařadili mezi střední podniky, jelikož se její roční obrat pohybuje okolo 800 milionů korun.

Výpis firmy dle obchodního rejstříku

Datum zápisu	7. června 2004
Spisová značka	C 16255 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma	K Oil křeček s.r.o.
Sídlo	Sokolov, Staré náměstí č. p. 136, PSČ 356 01
Identifikační číslo	263 73 874
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Velkoobchod Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy Nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení – velkoobchod Silniční motorová doprava nákladní Ubytovací služby Zámečnictví Opravy silničních vozidel Opravy karoserií Zednictví Poskytování technických služeb

Zdroj: [14]

Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele Kamila Křečková a Kamila Křečková ml. Společníky firmy jsou Jiří Křeček a Kamila Křečková, kteří mají rovný obchodní podíl 50%, tvoří i rovným podílem základní kapitál firmy, který činí dohromady 2.700.000 Kč. Firmu samostatně řídí Kamila Křečková ml. [14]

V předmětu podnikání musí být popsány veškeré činnosti, které firma provozuje, byť se těmito činnostem věnuje v různé míře. Z největší části se podnik věnuje provozováním čerpacích stanic s palivy a mazivy a nákupem, prodejem a skladováním paliv a maziv. Specializuje se na oblast maloobchodu a velkoobchodu s pohonnými hmotami a lehkými topnými oleji – nákup a následný prodej. Firma se také věnuje silniční motorové nákladní dopravě, jelikož své zboží distribuuje vlastními výkony. Podnik dále provádí opravy silničních vozidel a karoserií pouze pro vnitropodnikové potřeby. [15]

Ostatní činnosti jsou vedlejší a podnik se jim věnuje pouze příležitostně nebo se jedná o nesouvisející činnost s hlavní činností podnikání. Např. stavební práce – zednictví a zámečnictví při výstavbě čerpacích stanic pomocí vlastních výkonů a při provádění stavebních úprav během instalace mobilních čerpacích stanic (bližší specifikace je součástí kapitoly Hlavní činnost firmy), nebo dále ubytovací služby jsou poskytovány za účelem podpůrného využití kapacit, jelikož podnik sídlí v centru Sokolova, kde vlastní objekt, ve kterém je mimo kancelářské prostory zřízen penzion.

1.2 Hlavní činnost firmy

V diplomové práci budeme sledovat především hlavní činnost firmy, kterou je prodej pohonných hmot. K Oil křeček vlastní dva objekty, kde se nachází stabilní čerpací stanice určené pro veřejnost v Sokolově a Kraslicích. Čerpací stanice v Sokolově je vybavena čtyřmi výdejními stojany. Dva malovýdejní na Diesel a Natural 95 slouží pro osobní automobily. Další dva velkovýdejní pak slouží pro nákladní silniční dopravu. Nově od června 2012 byl uveden do provozu nový pátý výdejní stojan na tzv. bioethanol E85. Jedná se o ekologické biopalivo pro speciálně upravená osobní auta se zážehovým motorem. Čerpací stanice v Kraslicích je vybavena stojany na Natural 95, Diesel a lehký topný olej. K této čerpací stanici je přístup jak ze silnice pro automobilovou dopravu, tak ze železnice pro vlakovou dopravu. [15] Hlavními zákazníky této čerpací stanice jsou pak kromě zákazníků z veřejnosti také dva hlavní poskytovatelé služeb v místní vlakové dopravě: České dráhy a.s. a Viamont a.s.

Firma dále disponuje tzv. mobilními čerpacími stanicemi. Jedná se o nádrže o kapacitě 3,5 tisíc litrů až 15 tisíc litrů vybavené integrovanými výdejními zařízeními. Tyto mobilní čerpací stanice využívají zejména jiné podnikatelské subjekty ke kontrolovanému výdeji pohonných hmot přímo v jejich provozovnách. Tyto čerpací stanice nevyžadují speciální obsluhu. Uživatel se obslouží sám prostřednictvím přiděleného čipu a PIN kódu. Zaměstnavatel má tak

přehled o čerpání pohonných hmot svých zaměstnanců. Zařízení je poskytováno firmou K Oil křeček zdarma, avšak zákaznická firma se podepsáním smlouvy zavazuje, že nádrž bude plněna výhradně produkty od poskytovatele. K Oil křeček dále vlastní několik cisteren sloužících právě pro přepravu pohonných hmot ke svým zákazníkům. Firma nezavází produkty pouze svým zákazníkům, kterým poskytla mobilní čerpací stanice, ale také jiným veřejným čerpacím stanicím a dalším zákazníkům, kteří učiní objednávku. Kromě pohonných hmot se firma zabývá distribucí lehkých topných olejů určených k vytápění. Těchto služeb využívají jak podnikatelské subjekty, tak běžní zákazníci k vytápění svých domů. Prodej topného oleje tvoří významnou část podnikového obratu spolu s naftou. Prodej benzínu tvoří nižší podíl obratu, zaujímá místo v podniku jako doplnění komplexního portfolia paliv. [15]

1.3 Vývoj společnosti

Počátky současné firmy K Oil křeček s.r.o. sahají do roku 1993, kdy Jiří Křeček začal podnikat v oboru jako osoba samostatně výdělečně činná. Jako začínající podnikatel dosahoval úspěšných výsledků a mohl tak rozšířit v průběhu několika let podnikový majetek nákupem dalších cisteren a zařízení. Prvotní myšlenka podnikání spočívala v pouhé distribuci pohonných hmot svým odběratelům. Později vznikl nápad poskytovat svým odběratelům mobilní čerpací stanice za účelem zvyšování efektivnosti distribuce. Firma rychle rostla díky zvyšující se poptávce po pohonných hmotách a nepřilíš saturovanému trhu. Dnes je situace na trhu zcela jiná, musí čelit dynamičtějšímu prostředí, ve kterém dochází dennodenně k cenovému konkurenčnímu boji. Pro zachycení historie činnosti firmy zvolíme srovnání celkových tržeb a marží v letech 2004-2010. Nezachytíme sice celkové hospodaření firmy, ale spíše její výkony, pozici a sílu v ovlivňování výše marže. Pokud bychom sledovali celkový efekt hospodaření v relaci k tržbám, museli bychom analyzovat podrobněji v jednotlivých letech činnost firmy (investice, vývoj mezd a náklady na provoz).

Tabulka 1: Vývoj tržeb a proporce marží

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby (tis. Kč)	1210216	1263976	1327239	989337	785672	998734	771517
Marže (tis. Kč)	16007	21225	20338	20110	18905	23274	21436
% na tržbách	1,322656	1,679225	1,532354	2,032674	2,40622	2,33035	2,778422

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

Firma dosahovala nejvyšších výkonů v letech 2004-2006. V dalších letech vidíme, jak byla činnost firmy ovlivněna světovou krizí. Hlavními zákazníky firmy jsou totiž podnikatelské subjekty, které nakupují pohonné hmoty pro provoz svojí podnikatelské činnosti. Na snížení

objemu výkonů má vliv i sílící konkurence. Zhodnotíme-li procentuální vývoj marží, vidíme značně odlišný vývoj. Během šesti let vzrostly marže více než dvojnásobně. Výši marží reflektuje cenová strategie firmy. Podnik používá strategii stanovení cen dle konkurence. Na růst marží má největší vliv růst cen pohonných hmot. Firma nepřetržitě sleduje dění na trhu s pohonnými hmoty, protože je to velmi důležité pro její nákupní chování. Nákupní rozhodnutí hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Pokud je například očekávaný růst cen, firma uzavře obchod na co největší objem nákupu, aby mohla později prodat nakoupené zásoby za běžné ceny.

1.4 Specifika trhu s pohonnými hmotami

Za posledních dvacet let několikanásobně vzrostl počet automobilů na silnicích. Rostla tak poptávka po pohonných hmotách. Tento aspekt však nemá na činnost firmy zásadní vliv, neboť její hlavní specializace je nabízení služeb jiným podnikatelským subjektům. Proto také vidíme míru zasažení podniku krizí v letech 2007-2010.

V současné době lze prohlásit, že ropa je nezbytnou komoditou, totéž můžeme tvrdit i o naftě i benzínu. Mnozí analytici se ve svých studiích zabývají, co nastane, a k jakým problémům dojde, až budou zcela vyčerpány celosvětové zásoby ropy. Zcela jistě by byla ohrožena existence firmy, spolu s ní také všechny ostatní podobné firmy, hlavně však dojde k velkým zvrátům v celé ekonomice v globálním měřítku. Pro účely této diplomové práce nemá příliš smysl se touto otázkou zabývat. Odhady zbývajících zásob se mnohdy mění, a pro několik dalších desetiletí nemusíme být skeptičtí.

Využití benzínu a nafty je nám zřejmé. Topný olej se používá pro účely vytápění. Je alternativou jiných způsobů vytápění objektů – elektřina, plyn, tuhá paliva. Výhodou topného oleje je jeho nízká cena v komparaci s ostatními zdroji, nenáročná instalace zařízení, v porovnání s plynem není výbušný, v porovnání s tuhými palivy je bezprašný. Je však hořlavý, kdy bod vzplanutí se pohybuje kolem 60°C. Tento aspekt je důležitý spíše z hlediska manipulace a přepravy této látky. Po odborné instalaci zařízení završené revizí a správném používání je tento druh vytápění zcela bezpečný.

Situace na trhu se za posledních dvacet let také výrazně změnila, zejména z legislativního hlediska. Stejným způsobem, jako se vyvíjel trh sám o sobě od počátku 90. let, se přizpůsobovaly legislativní podmínky. Pro firmu je stěžejní zatížení jejího zboží spotřební daní, kterou povinně platí. Spotřební daň je vyměřena pro benzín a naftu. Topný olej, který je svými přirozenými vlastnostmi totožný s naftou, není zatížen spotřební daní. Je určen pouze

k vytápění. Od nafty se liší pouze svou načervenalou barvou a obsaženým množstvím síry, což nemá vliv na jeho identickou použitelnost. Avšak jeho zaměnitelnost je v praxi nepřijatelná. Použití topného oleje jako pohonnou hmotu zákon zakazuje a porušení se trestá vysokými pokutami. Legislativní opatření byla zavedena zejména kvůli vysokým daňovým únikům, neboť daň z minerálních olejů tvoří největší podíl spotřebních daní. Dnes je situace taková, že jsou pravidelně prováděny kontroly nádrží pro odběr, ale také samotných nádrží u automobilů registrovaných jako majetek firmy. Tyto kontroly má oprávnění provádět Česká obchodní inspekce a celní úřad. Dále je kontrolována kvalita nafty. U odebraného vzorku je sledováno množství nečistot, bod vzplanutí, množství síry, hustota, obsah parafínu, bod tuhnutí a další charakteristiky, které musí zboží splňovat v rámci určitého intervalu, nebo které musí splňovat ohledně údajů, které uvádí prodejce (např. bod tuhnutí). Odchýlení je taktéž sankcionováno. Odchýlení je způsobeno například ředěním nafty cizími složkami, zejména použitím právě topného oleje či biopaliv, která jsou určena pro použití pouze jako pohonné hmoty pro zemědělské stroje. Tyto parametry tedy podmiňují kvalitu nafty, která není bez odborného hodnocení či laboratorní analýzy odhalitelná. Z hlediska spotřebitelů se jedná o homogenní produkt, jelikož není schopen rozlišit pouhým pohledem, od jaké firmy je zboží nabízeno.

O trhu s minerálními oleji lze říci, že je přísně kontrolován státními složkami a především důkladně legislativně ošetřen. Jednak je v zájmu státu, aby nevznikaly žádné daňové úniky v rámci odvodu spotřební daně, jednak se snaží chránit spotřebitele před nákupem nekvalitní nafty, která by mohla zapříčinit poškození vozidla spotřebitele, a také před vyšším znečišťováním životního prostředí. [3]

2 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE FIRMY

V tomto oddílu bude formulována zamýšlená budoucí strategie firmy s ohledem na působení vnitřních i vnějších vlivů na organizaci a dopadu rizik, které ovlivní strategický plán. Návrh strategického plánu bude tvořen pomocí pravidel strategického managementu. S ohledem na poslání společnosti bude rozpracována vize, kde budou dále odvozeny strategické cíle firmy, a bude proveden výběr příslušné strategie. Při formulaci poslání a vize se zaměřujeme na „core competences“, což jsou schopnosti, které firma využívá jako zdroj konkurenční výhody. [7] Jedná se o unikátní dispozice podnikových činností tak, že dokážou tvořit hodnotu pro zákazníka, což tedy posiluje konkurenční výhodu.

2.1 Poslání

Poslání charakterizuje působení firmy v odvětví. Poslání je sdělováno zákazníkovi, přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti. [7]

Toto sdělení by mělo být krátké a výstižné. Demonstruje podstatu, funkci a účel podnikání firmy. Poslání v sobě odráží filosofii podniku a jeho strategické cíle. Nemělo by být příliš abstraktní, musí zákazníkovi sdělovat několika málo slovy smysl podnikání a to, co dělá podnik výjimečným. Je odrazovým můstkem při tvorbě strategie. Strategie musí neustále korespondovat s prvotním posláním podniku.

Posláním firmy K Oil křeček je prodej vysoce kvalitních pohonných hmot za nízké ceny spojený se zabezpečováním doprovodných služeb přesně na míru všem zákazníkům. Pro firmu je důležité přinášet hodnotu svým zákazníkům. Firmě jde především o spokojenost svých zákazníků, která je podmíněná kvalitou zboží, cenou a bezproblémovým rychlým a vstřícným jednáním. Usiluje o vytváření dlouhodobého partnerství se zákazníky založeného na loajalitě a vyšším stupni kooperace a o to, aby byla v budoucnu stabilní a prosperující firmou.

2.2 Vize a její komponenty

Vize je obraz toho, čím chce firma být, a v širším smyslu, čeho chce dosáhnout. Formuluje ideální popis organizace v ohledu na budoucnost. [7] Zatímco poslání charakterizuje do nitra činnost firmy v ohledu minulém, současném i budoucím, vize popisuje, jak by měla firma vypadat v několika následujících letech. Je tedy časově ohraničená, zatímco poslání je trvalá myšlenka existence firmy. Zahrnuje vícerozměrné aspekty podniku.

Vize společnosti bude tvořena pro období 2014-2016. Společnost by se chtěla v budoucnu rozvíjet se zaměřením na prohlubování okruhu její působnosti, zdokonalování interakce se zákazníky a hlavně by chtěla využít stávající situace na trhu, kdy ceny pohonných hmot neustále rostou a díky cenové a nákladové politice ve firmě by tak mohla svým zákazníkům nabízet levnější pohonné hmoty ve vysoké kvalitě. Ve všech těchto třech složkách se chce firma do roku 2016 zlepšit, což bude platformou pro tvorbu konkrétních cílů.

2.2.1 Zákazníci záměru

Současnými zákazníky firmy K Oil křeček jsou fyzické i právnické osoby. Z fyzických osob jsou to především místní obyvatelé měst, v jejichž blízkosti se nachází čerpací stanice. Dalšími častými zákazníky především kraslické čerpací stanice jsou němečtí obyvatelé. Důvodem je blízkost hranic a vyšší ceny pohonných hmot v sousedním Německu. Podnik rozlišuje náhodné zákazníky, kteří projíždějí nezávisle daným místem a nakoupí pohonné hmoty jednorázově a zákazníky, kteří pravidelně a opakovaně jezdí do daného místa za účelem nákupu pohonných hmot právě u firmy K Oil křeček. Podnik bude usilovat o zvýšení povědomí o své firmě u nahodilých zákazníků a přetvářet je v zákazníky stálé.

Druhou důležitější skupinou zákazníků jsou právnické osoby. Nákup zboží uskutečňují buď přímo na čerpacích stanicích K Oil křeček, nebo se nechávají zavézt na základě objednávky, anebo využívají mobilních čerpacích stanic. Mezi nejčastější zákazníky patří např. technické služby ve městech, autobusová přeprava, autodopravci, zemědělci, stavební firmy a jiní vlastníci vozových parků a veřejné čerpací stanice.

Firma chce do roku 2016 zvýšit počet těchto odběratelů. Musí oslovovat další nové zákazníky a nabízet jim propracovanou studii svých poskytovaných služeb spolu s číselným podložením úspor nákladů, které potenciálnímu zákazníkovi vzniknou. Tyto zákazníky firma bude oslovovat na stávajících trzích, tj. v místech současného působení. Bude se jednat o podnikatelské jednotky, které se svojí činností budou podobat soudobým zákazníkům firmy. Bude se jednat o firmy vlastníci vozový park, aby kooperace mezi oběma firmami byla smysluplná a přinesla oběma stranám výhody.

2.2.2 Produkt a jeho výjimečnost

Produkty, které podnik nabízí, jsou homogenní. Liší se pouze složením a kvalitou, kterou běžný zákazník stěží rozezná. Svým zákazníkům tak může poskytnout pouze doložky o kvalitě. Vzorky pohonných hmot jsou pravidelně odebírány přímo ze stojanů na čerpacích stanicích a podrobovány kontrole v laboratořích ČEPRO a.s. nebo Ústavu paliv a maziv.

Firma zaručuje původ a kvalitu pohonných hmot, kdy jsou každé dodávky deklarovány příslušným atestem, který je k dispozici na každé čerpací stanici. Podnik také zveřejňuje výsledky rozborů provedených zejména Českou obchodní inspekcí jako dobrý nástroj prezentace firmy navenek, jelikož všechny testy jsou v souladu se stanovenými podmínkami a dokazuje to stanovisko kvality.

Za výjimečnou činnost, kterou firma vykonává, považujeme služby zahrnující poskytnutí zákazníkovi výše zmíněné mobilní čerpací stanice. Je schopna zabezpečit čerpání pohonných hmot v jakémkoliv místě odběru pro potenciální zákazníky včetně kompletního servisu a pravidelného zavážení zboží.

Do roku 2016 pořídí firma nové moderní výdejní zařízení. Uvažované stojany budou plně samoobslužné. Zákazník tak platí hotově nebo prostřednictvím platební karty na peněžních automatech umístěných na stojanech. Další způsob placení je prostřednictvím nabitého čipu firmy K Oil křeček.

2.2.3 Popis trhů a jeho segmentů

Firma vystupuje provozováním stabilních čerpacích stanic na trhu v okolí Sokolovska. Mobilní čerpací stanice a své služby poskytuje na širším území. Působí v Plzeňském, Ústeckém, Karlovarském, Středočeském kraji a v Praze. Firma v budoucnu prozatím nechce rozšiřovat své služby dále do zbytku republiky kvůli špatné dopravní infrastruktuře. Stávající kraje jsou v ohledu na dostupnost nejvhodnější. Spíše zamýšlí nalézt více zákazníku na stávajících trzích.

Do konce roku 2016 firma postaví a otevře novou čerpací stanici v blízkosti nové dálnice R6, která se má nadále ještě více rozšiřovat až do Prahy ze strany jedné a do Německa ze strany druhé. Podnik hodlá vybavit novou čerpací stanici zcela samoobslužnými stojany. Bude to pak úplně první čerpací stanice tohoto typu v západních Čechách.

2.2.4 Technické, technologické a užitné přednosti produktu

Největší inovace spočívá právě v uvedení do provozu samoobslužných výdejních zařízení. Tyto zařízení umožní zákazníkovi čerpání pohonných hmot ve kteroukoliv dobu. Několik samoobslužných čerpacích stanic funguje již v Praze. Zásadní změna spočívá tedy v obsluze čerpací stanice, kdy podnik může ušetřit na každý měsíc na mzdových nákladech a není třeba ani provádět výstavbu budovy – zázemí pro zaměstnance čerpací stanice.

2.2.5 Strategie záměru

Díky výstavbě nové čerpací stanice si podnik posílí současnou pozici na trhu. Podnik se sice ubírá směrem orientace na dlouhodobé obchodní partnery, kterými jsou jiné podnikatelské subjekty, ale v rámci dobývání segmentu chce poskytnout své zboží i veřejnosti.

Firma díky své nízkonákladové politice dokáže být velmi konkurenceschopná vůči ostatním podnikatelským jednotkám, a může udržovat strategii nízkých cen. Nízké náklady bude firma udržovat prostřednictvím efektivního řízení režijních nákladů.

2.2.6 Filosofie záměru

Dle vnitropodnikových výkazů tvoří v současné době tržby podniku ze stabilních čerpacích stanic přibližně jen 15% z celkových tržeb. Největší podíl na tržbách tak mají tržby z distribuovaných pohonných hmot k zákazníkům. Podnik by tak mohl získat zcela nové zákazníky. Obě stabilní čerpací stanice jsou totiž umístěné ve městech – zákazníci jsou tak místní obyvatelé. Očekávání nárůstu tržeb by byla značně reálná.

Všechny stabilní čerpací stanice jsou orientované na prodej pohonných hmot za nejnižší ceny. Zákazník zde však nenalezne prostorné parkoviště ani odpočívadlo. Firma tak minimalizovala nadbytečný prostor, který vyžaduje údržbu, avšak nepřináší žádný zisk. Dále zákazník nemůže využívat žádné doplňkové služby, které nabízejí jiné čerpací stanice, tj. např. bohaté občerstvení, stojan na vysávání, dofukování pneumatik atd. Naproti tomu podnik nabízí svým zákazníkům čipy a zákaznické karty na slevy, čímž mají pohonné hmoty ještě levnější. Vychází tak vstříc svým zákazníkům, kteří požadují nízké ceny, než aby je zahlcovala nesmyslnými dárky za tankování. V dnešní době, kdy ceny pohonných hmot nekontrolovatelně stoupají, je pro zákazníka prioritou si je pořídit za minimální ceny. Firma staví na této filosofii.

2.2.7 Vliv na koncepci a postavení podniku

Při naplnění všech stanovených vizí, podnik posílí svou současnou pozici na trhu. Podnik bude k roku 2016 ziskový a prosperující. Díky formulovanému strategickému záměru přinese hodnotu svým vlastníkům a bude rentabilní. Koncepce podniku nebude nijak změněna. Podnik se výrazně odlišuje od konkurenčních čerpacích stanic, které mají svoji strategii postavenou na jiných prioritách. Konkurenční firmy se snaží vytvořit v místě čerpací stanice především pohodlí pro své zákazníky spojené s poskytováním doprovodných služeb. Firma K

Oil křeček nabízí levnější pohonné hmoty vysoké kvality, což je samotným jádrem toho, co dělá.

2.2.8 Veřejná image

Image je pro podnik velmi důležitá. Cílem firmy je, aby byla vnímána jako stabilní firma s dobrou pověstí, která nabízí pouze kvalitní zboží. V oblasti distribuce a poskytování mobilních čerpacích stanic musí být firma vnímána jako spolehlivý partner, který svým odběratelům dodává zboží včas a v požadované kvalitě.

Zmiňované doložky a atesty o kvalitě a výsledky kontrolních odběrů využívá firma jako nástroj pro komunikaci s veřejností zejména skrze moderní sdělovací prostředky.

Firma bude i nadále udržovat vysokou kvalitu poskytovaného zboží, což je klíčové proto, aby dokázala veřejnosti, že se jedná o čestný a stabilní podnik. Jakékoliv pochybení ze strany firmy je nepřipustné. Nakázané finanční sankce a zjištění nedodržování stanovené kvality by podnik poškodilo. Musí se tak jevit i svým stakeholders. Vlastníci firmy požadují zhodnocení svých prostředků, což je dáno prosperitou podniku, která je podmíněna spokojenými zákazníky. V rámci dodavatelско-odběratelských vztahů se musí firma K Oil křeček jevit jako dobrý obchodní partner. Z pohledu věřitelů, zejména banky, je pro firmu rozhodující rating banky, který ovlivní náklady cizího kapitálu.

Podnik bude na veřejnost působit jako stabilní a spolehlivá firma prodávající kvalitní zboží všem svým zákazníkům. Svoje zboží bude nabízet za co možná nejnižší ceny, ale zároveň bude poukazovat a dokládat kvalitu prodáváného zboží, aby z pohledu veřejnosti šlo o seriózní podnik. Nejdůležitějším faktorem z hlediska veřejnosti je tedy vnímání nízké ceny a trvale udržitelné kvality zboží.

2.2.9 Sociální koncepce

Podnik má v současné době 25 zaměstnanců. Kromě managementu firmy jsou pro plynulý chod podniku důležití zejména spolehliví a flexibilní řidiči cisteren, zaměstnanec zabezpečující servis, technickou a technologickou stránku chodu firmy a péči o zákazníky.

Firma dbá na spokojenost svých zaměstnanců, v rámci svých možností jim poskytuje motivační program. Firma k roku 2016 zachová stejný počet zaměstnanců. Bude jim každoročně zvyšovat mzdy. Zaměstnanci tak mohou pracovat v prosperující stabilní firmě s dobrou veřejnou image, kde mají jistotu dlouhodobé spolupráce s firmou a dostane se jim náležité odměny za řádně odvedenou práci.

2.3 Strategické cíle

„Strategické cíle popisují plánovaný končený stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.“ [6]

Při stanovování cílů se řídíme pravidlem SMARTER. Toto pravidlo říká, že cíle mají být:

- *Specific (specifický)*
- *Measurable (měřitelný)*
- *Achievable (dosažitelný)*
- *Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek)*
- *Time framed (časově vymezený)*
- *Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání)*
- *Resourced (zaměřený na zdroje).*

Zdroj: [6]

Cíle jsou stanoveny pro pět klíčových oblastí. Vycházejí z vize, tudíž jsou uvažovány pro stejný časový horizont.

Cíle zabezpečující finanční výkonnost podniku

Pro zvýšení finanční výkonnosti je hlavním cílem realizace úspor v režijních nákladech. Na konci roku 2016 chce firma snížit režijní náklady minimálně o 10%. Dalším cílem podmiňujícím výkonnost podniku je růst tržeb. Na konci plánovaného období je cílem nárůst tržeb minimálně o 20%.

Cíle zabezpečující růst podniku

Růst podniku by měla zabezpečit investice, na kterou se podnik musí finančně připravit. Ke konci roku 2016 bude investice dokončena a uvedena do provozu.

Cíle v oblasti trhu, na kterém firma působí

Dalším cílem je pro firmu získávání nových zákazníků v segmentu velkoodběratelských firem. Dle interních zdrojů tvoří tržby tohoto segmentu téměř 75% podíl na celkových tržbách. Jejich odběr se nachází v řádech několika tisíců litrů týdně. Navíc se jedná o stálé zákazníky, firma má odbyt téměř jistě zaručen. Firma chce oslovovat potenciální zákazníky v místech, která jsou umístěná z hlediska nákladů distribučních kanálů co nejefektivněji. Bude dosaženo vyšší produktivity stávajících distribučních kanálů. Ke konci roku 2016 firma získá alespoň 8 nových velkoodběratelských zákazníků. Nové zákazníky získá firma i díky

zprovoznění nové čerpací stanice. Cílem je vydat alespoň 100 čipů novým zákazníkům do konce roku 2016.

Podnik musí mít spokojené zákazníky, aby s nimi mohl udržovat dlouhodobé vztahy. Podmiňující je včasnost dodávek, kvalita distribuovaného zboží a kvalita samotné distribuce.

Cíle v sociální oblasti

Tyto cíle se týkají zaměstnanců firmy, kteří musí být dostatečně motivováni. Proto je cílem firmy každoroční zvyšování mezd svým pracovníkům o 4%.

Ostatní cíle

Dalším cílem je pro podnik zintenzivnění marketingových aktivit. Firma chce přilákat nové zákazníky vhodným způsobem propagace. Zejména po zprovoznění nové čerpací stanice je cílem uvést reklamu do alespoň dvou místních rozhlasových stanic.

Důležitým cílem je pro firmu splnění alespoň minimální hladiny marže. Neměla by klesnout pod 0,45 Kč/litr pohonné hmoty či topného oleje. Výše marže je závislá na nákupním rozhodnutí učiněném k danému okamžiku, současném stavu cen a budoucímu vývoji cen zboží. Toto rozhodnutí náleží manažerovi firmy. Někdy musí být rozhodnutí odsouhlaseno prokuristou, či samotným ředitelem. Zejména v případech, jedná-li se o nesmírně objemné nákupy učiněné při výhodných cenových podmínkách, které jsou často doprovázeny nutností získání krátkodobých úvěrů pro nákup.

2.4 Výběr nosné strategie pro dosažení cílů

Má-li organizace formulované poslání a stanovené cíle, ví, čeho chce dosáhnout. Následně však musí určit, jakým způsobem lze cílů dosáhnout. Toto představuje stanovení strategií, tedy hlavních přístupů, které organizace využívá pro dosažení svých cílů. [4]

Stanovení vhodné strategie bude pro firmu prvním krokem pro postupné dosahování strategických cílů. Na základě vyvozených cílů musíme vybrat odpovídající strategii. Pro firmu jsou klíčové tyto strategie:

- Strategie dosahování minimálních provozních nákladů;
- Strategie udržování nízkých cen;
- Strategie růstu díky získávání nových zákazníků, díky čemuž dosáhne firma dlouhodobé ziskovosti.

K minimalizaci nákladů bude docházet díky zvýšení zainteresovanosti pracovníků. Vhodná motivace poslouží k tomu, aby zaměstnanci zbytečně neplýtvali prostředky, které využívají ke své práci a aby jejich činnost byla co nejefektivnější.

Strategii nízkých cen pro zákazníky lze realizovat právě díky minimalizaci nákladů. Zároveň však podnik potřebuje kvalitní informace o pohybu cen pohonných hmot pro učinění nákupních rozhodnutí.

U nových zákazníků rozlišujeme, zda se jedná o stabilní či mobilní čerpací stanice. V případě mobilních, bude firma nabízet své produkty na stávajících trzích prostřednictvím přímého kontaktu se zákazníkem. Po výstavbě nové čerpací stanice získá podnik nové zákazníky na novém místním trhu.

3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Budeme zkoumat oblasti: legislativy, ekonomickou situaci, politické faktory, ekologické dopady a technologický vývoj, dále budeme brát ohled na demografické prostředí, sociologii a další faktory, jež mohou firmu ovlivnit. Analýza je rozdělena na vnější prostředí tvořené makroprostředím a mezoprostředím a vnitřním prostředím, tedy interními vlivy na strategický záměr. [6]

3.1 Makroprostředí

Jedná se o vlivy na podnik a jeho strategický záměr, které podnik bezprostředně ovlivňují, avšak podnik je sám ovlivnit nemůže. Vývoj makroprostředí není zároveň závislý na chování podniku.

3.1.1 Legislativa

Oblast, ve které K Oil křeček podniká, je korigována mnoha předpisy a zákony. Kromě Obchodního a Občanského zákoníku, Zákoníku práce, Daňovým zákonům a Zákonu o účetnictví podléhá činnost firmy dalším speciálním předpisům. Čerpacích stanic pohonných hmot se týkají zákony a vyhlášky čtyř ministerstev České republiky – Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva životního prostředí a Ministerstva vnitra. Základní je zákon č. 311/206 Sb., o pohonných hmotách a čerpacích stanicích pohonných hmot. [17] Dalšími předpisy, kterými se podnik musí řídit, je jednotná směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/68/ES o pozemní přepravě nebezpečných věcí. Jsou to tzv. ADR předpisy, které upravují podmínky pozemní přepravy podnikem distribuovaných látek – benzín, nafta a lehký topný olej. Dále jsou pro podnik zavazující bezpečnostní listy podle nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1907/2006:

- Bezolovnaté automobilové benziny,
- Topný olej extralehký TOLEX,
- LPG jako motorové palivo,
- Motorová nafta, a další předpisy vymezující konkrétní druhy paliv.

Zdroj: [16, 15]

Tyto všechny normy musí firma dodržovat, aby její podnikání bylo čestné, a aby firma neporušovala zákon a vyvarovala se tak následným problémům. Porušení předpisů se striktně

trestá, buď vysokou pokutou či dokonce odnětím svobody všem účastníkům, po prokázání podílu viny na jejich jednání.

3.1.2 Ekonomika

Z ekonomického hlediska je pro firmu nesmírně důležitý vývoj cen na celosvětových trzích ropy. Výraznější zvraty ve vývoji cen paliv firmu značně ovlivní, uvažujeme-li tedy hlavně jejich nárůst, jelikož je v současné době výraznější pokles cen velmi málo pravděpodobný. Skokový růst cen, bude-li firma včas informována, jí přinese vysoký zisk. Ceny neustále fluktuují, a firma mnohdy těží z cenových rozdílů v různých okamžicích nákupu a prodeje. Pokud se předpokládá dočasný pokles cen, firma zastaví nákupy co nejdříve je to možné a čerpá ze svých zásob, aby nemusela zboží nakupovat, a posléze po poklesu cen ho prodávat s nižší marží.

Vývoj devizových kurzů ovlivní firmu až sekundárně. Primárně budou ovlivněny rafinérie, které při depreciaci české koruny vůči americkému dolaru budou své výrobky prodávat za vyšší ceny.

Celosvětová krize svým způsobem také zasáhla firmu K Oil křeček. Z mikroekonomického pohledu je firma ovlivněna poptávkou svých velkoodběratelů a poptávkou po pohonných hmotách fyzických osob. Pokud se některé velkoodběratelské firmy dostanou do platební neschopnosti, nebo se budou potýkat s jinými problémy, může to firmu K Oil křeček výrazně ohrozit. U maloodběratelů záleží především na ceně. S narůstající nezaměstnaností, zvyšováním cenové hladiny a ekonomickým vývojem se snaží spotřebitelé více šetřit. Týká se to i u pohonných hmot. Do roku 2008 zákazníci nakupovali pohonné hmoty pro maximální naplnění nádrží, dle toho pak uhradili celkovou částku. Dnes mají spíše připravenou určitou sumu pro nákup pohonné hmoty bez ohledu na míru naplnění nádrže. Z celkové situace tedy vyplývá, že spotřebitelé více šetří na běžných nákupech. Takže zatímco cenové výkyvy by přinesly firmě zisk, na druhou stranu příliš velký nárůst cen pohonných hmot může snížit poptávku.

Topný olej není zatížen spotřební daní a jeho cena je proto nižší. Pro účely vytápění se však musí jeho náklady porovnat s náklady jiných alternativ. Pro srovnání musíme využít společné měrné jednotky, protože všechny alternativy mají jiné vlastnosti ohledně vydatnosti energie a tepelné ztráty. Všechny jednotky budou převedeny na kilowatthodiny. Výchozí hodnota je 1.000 kilowatthodin. Budeme počítat, kolik jednotek topiv bude potřeba k vytvoření 1.000 kilowatthodin. Srovnání nebude nikdy zcela přesné. Ceny elektřiny se liší dle tarifu a je nutné

započítat fixní sazbu. Ceny plynu jsou také různé, stejně tak cena uhlí. Dřevo se liší i ve své vydatnosti, v závislosti na druhu, tedy i ve své ceně. Byly použity průměrné hodnoty.

Tabulka 2: Srovnání cen energií

	Elektřina – nízký tarif	Elektřina – vysoký tarif	Plyn	Uhlí	Dřevo	Topný olej
Počet jednotek	1000 kWh	1000 kWh	94,78 m ³	285,7 kg	4200 kg	133,33 l
Cena 1 jednotky	6 Kč/kWh	2,5 Kč/kWh	16,96 Kč/m ³	3,5 Kč/kg	2,8 Kč/kg	25 Kč/l
Cena celkem	6000 Kč	2500 Kč	1607,5 Kč	1000 Kč	11760 Kč	3333 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [17], 2014

Nejlevnější způsob vytápění je uhlím a plynem. Tuhá paliva mají nevýhodu, že nejsou zcela bezobslužná. U elektřiny hraje významnou roli druh tarifu. Dřevo je nevýhodné kvůli více než 80% ztrátám tepla. Vyplatí se v případě pořízení vlastními silami, kdy se cena pohybuje v přepočtu okolo 0,1 Kč/kg dřeva. Dodávka již zpracovaného dřeva tzv. na klíč je pro zákazníka nevýhodná.

3.1.3 Politické faktory

Politické faktory, jež firmu ovlivňují, vysoce souvisí s legislativou. Firma je ovlivněna hlavně daňovými zákony a připravovanými změnami. Zboží prodávané firmou K Oil křeček je zatíženo spotřební daní. Současná sazba je znázorněna v tabulce:

Tabulka 3: Zdanění benzínu a nafty

	Benzín	Nafta
Průměrná cena	36 Kč/l	36,9 Kč/l
Spotřební daň za litr	12,84 Kč	10,95 Kč
Sazba DPH	20 %	20 %
DPH za litr	6,02 Kč	6,15 Kč
Výše celkového zdanění	18,86 Kč	17,1 Kč
Zdanění v %	52,24 %	46,34 %

Zdroj: [13]

Výše spotřební daně nemá primárně na podnik vliv. Pokud se změní spotřební daň, firma bude muset přizpůsobit cenu, aby zachovala minimálně stejnou hladinu zisku. Vzroste-li cena pohonných hmot, zdražování se projeví v poklesu poptávky fyzických osob. U podnikatelských subjektů vykazují pohonné hmoty charakter zboží, které nemá substituty. Podnik však může ovlivnit změna sazeb DPH, daně silniční za své vozy, daně z nemovitosti, daně z příjmu právnických osob a změny v sazbách na zdravotním a sociálním pojištění.

Podnik musí za všechny své zaměstnance odvádět sociální pojištění ve výši 25% z hrubé mzdy a zdravotní pojištění ve výši 9% z hrubé mzdy. Tyto odvody tvoří firmě náklady.

Jako každý podnik musí i firma K Oil křeček akceptovat všechny zákonech a přizpůsobovat se zaváděným novelám zákonů. Od roku 2014 je uveden v platnost nový Občanský zákoník. Zde nastaly změny, které se týkají úprav v oblasti prokury a obchodního tajemství. Firma využívá pro tyto účely poradenských služeb specialistů.

Politické faktory ovlivní činnost firmy ještě zcela z jiného aspektu. Situace v České republice na trhu s ropou je ovlivněna děním na světových trzích. Tyto trhy jsou určovány vzájemnými interakcemi mezi zeměmi. Země dovážející ropu jsou bezprostředně závislé na zemích, které ropu těží. A jelikož je ropa v dnešní době považována za nezbytnou surovinu, země vyvážející ropu mají významné postavení na trhu. Samotné trhy ovlivňuje politický vývoj v těchto zemích. Probíhající konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou nás nutí zohlednit možnosti vývoje a zhodnotit dopad možného budoucího rozvratu na strategický záměr firmy. Rusko je největším světovým vývozcem ropy ihned po organizaci OPEC. Tvoří zhruba 13% celosvětové těžby. [18] Země zavádějící sankce proti Rusku jsou ohroženy zastavením importu ropy z této země. Pro Českou republiku, která z více než 50% svých zásob pořizuje právě v Rusku, by bylo ohrožení silné. Českou republikou vedou pouze dva ropovody, kdy jeden pochází z Ingolstadtu v Německu, a druhý právě z Ruska. [18] Zastavení dodávky ropy by na trhu vyvolalo ohromný nedostatek a ceny by tak skokově vzrostly. Firma by se potýkala s problémy díky poklesu prodejů. Celková situace a postavení firmy by byla značně nejistá.

3.1.4 Ekologie

Současné ekologické výzkumy jsou zaměřeny především na snižování spotřeby pohonných hmot či jejich plné nahrazení alternativními zdroji energie. Firma se přizpůsobuje novým trendům v oblasti ekologie, kdy nedávno uvedla na trh zmíněné biopalivo. Tento druh paliva není zatížen spotřební daní, čili je levnější cca o 10 Kč oproti benzínu.

Pro podnik by na druhou stranu bylo výhodné uvedení na trh nových druhů paliv. Díky mírnějším ekologickým dopadům by na ně nemusela být uvalena spotřební daň. Cena by tak byla nízká a zvýšila by se poptávka po těchto palivech. Příkladem je zmíněný bioethanol, který lze však použít pouze pro zážehové motory po speciální úpravě. Poptávka po bioethanolu u firmy K Oil křeček je prozatím velmi nízká.

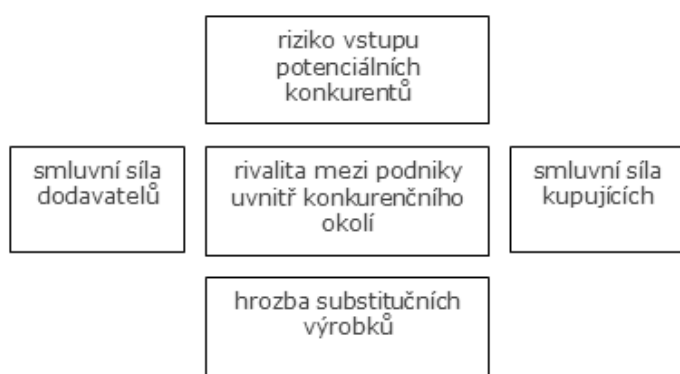
3.1.5 Technologický vývoj

Technologický vývoj je spjat s ekologií, neboť se současné výzkumy ubírají především ekologickým směrem. Z jedné strany pohlížíme na samotné produkty firmy, ale na straně jiné jsou tu technologie využívané pro provoz firmy K Oil křeček. Průlom nastává v provozování čerpacích stanic se samoobslužným systémem. Majitelé čerpacích stanic tak velmi ušetří. Tento systém funguje v zahraničí již několik let. Vybrané čerpací stanice mají buď určitou otevírací dobu a po zavření může zákazník čerpat pohonné hmoty prostřednictvím bezhotovostní platby nebo je plně (24 hodin denně) samoobslužná. Po zprovoznění bude firma K Oil křeček zcela první čerpací stanicí tohoto typu na místním trhu.

3.2 Mezoprostředí

V analýze mezoprostředí využijeme Porterův model pěti sil.

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: [2]

Pro analýzu stručně vymezíme odvětví, ve kterém firma podniká: oblast velkoobchodu - nákupu, distribuce a prodej pohonných hmot. Jejimi zákazníky jsou právnické osoby (velkoodběratelé), fyzické osoby (maloodběratelé). Portfolio firmy se skládá z mobilních a stabilních čerpacích stanic a z distribuce pohonných hmot. [2]

3.2.1 Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí – současná konkurence podniku

Konkurenčních firem poskytující mobilní čerpací stanice ve stejném složení služeb je v místě působnosti firmy K Oil křeček velmi málo. K Oil křeček všechny mobilní čerpací stanice vlastní, poskytuje je svým zákazníkům zdarma. Tím si zajišťuje odbyt svého zboží. Firmy nabízející tzv. vnitropodnikové nebo mobilní čerpací stanice nabízejí především výstavbu a prodej těchto zařízení na rozdíl od firmy K Oil křeček, která toto zařízení propůjčuje. Odběratelským firmám tak nevznikají žádné pořizovací náklady, naopak náklady uspoří.

Hlavním konkurentem firmy je OMA CZ a.s. Tato firma poskytuje mobilní čerpací stanice a vlastní i cisterny pro rozvoz zboží. Z hlediska tržního podílu má výhodu v relativně dobrém rozmístění svých obchodních jednotek po celé České republice, zatímco K Oil křeček působí díky svému zázemí pouze v západních Čechách a okolí. Dalším konkurentem v oblasti mobilních čerpacích stanic je plzeňská společnost Gull Oil s.r.o. Sice se tato firma zabývá prodejem plastových mobilních nádrží, ale zároveň poskytuje jejich servis. Dále provozuje několik skladů na pohonné hmoty. Ve srovnání s K Oil křeček se jedná o malou firmu, která nemá tak velký rozsah působnosti. Část trhu u firmy Gull Oil je pro K Oil křeček zanedbatelná, firma OMA CZ a.s. má ve srovnání s K Oil křeček méně než poloviční počet zákazníků. Nemá totiž takové množství mobilních čerpacích stanic k nabídnutí svým zákazníkům a proto má K Oil křeček větší sílu k vytvoření si stálých odběratelů. Tato zařízení jsou poměrně nákladná a je potřeba provádět pravidelné údržby a servis. Proto bude firma OMA CZ v této oblasti zdrženlivější a K Oil křeček má tak skutečně prostor realizovat svůj záměr.

V oblasti stabilní čerpací stanice je již konkurence silnější. Největší tlaky vznikají na cenu. Firma garantuje svým zákazníkům nižší ceny, než jsou u konkurence. Ceny pohonných hmot se ve městě Sokolov odvíjí od cen konkurenta s nejnižší cenou pohonné hmoty v dané lokalitě. Ceny u obou čerpacích stanic se pak většinou liší, což bývá běžné. Firma tak tvoří nejvyšší zisk v momentě, kdy nakoupí zboží za nejnižší ceny, protože výši prodejních cen si může určovat s velkým omezením. Na druhou stranu firma drží své náklady na provoz nízko, čímž může udržovat nižší ceny než konkurence. V Sokolově jsou největšími konkurenty firmy: Tank ONO s.r.o., OMV s.r.o., Benzina a.s., RoBiN OIL s.r.o. a Čepro a.s. – EuroOil. V Kraslicích jsou to firmy: Benzina a.s. a TOP TANK s.r.o. V případě výstavby nové čerpací stanice jsou to firmy: OMV s.r.o., Benzina s.r.o. a LUKOIL s.r.o. Tyto firmy provozují klasické čerpací stanice. Zatímco u firmy K Oil křeček zákazník pouze načerpá pohonné hmoty a nemůže využít žádné doprovodné služby, tyto firmy poskytují zákazníkům větší komfort. Mají velká parkoviště pro následný odpočinek řidičů, obchod s občerstvením, toalety a stojany pro dofukování pneumatik. Tyto služby K Oil křeček svým zákazníkům nenabízí kvůli své strategii. Pokud uvažujeme racionálního zákazníka, firma z této situace naopak těží. Zákazník načerpá pohonné hmoty za nižší cenu u K Oil křeček, a poté může u jiné firmy využívat pouze zmíněné doprovodné služby.

V oblasti distribuce ropných výrobků je pro firmu K Oil křeček velkým konkurentem firma Egeria, spol. s.r.o., PETROL PLZEŇ, spol. s.r.o. a firma OMA CZ, a.s. Tato konkurence je

pro firmu stěžejní. K Oil křeček soupeří hlavně s těmito firmami o potenciální zákazníky. Rozhodující je především cena. Firma K Oil křeček může zákazníky získat a především si je udržet díky své spolehlivosti a vzájemné kooperaci, kdy je jim ochotna poskytnout dodavatelský úvěr. Jelikož firma vždy osobně vyjednává se zákazníky, mohou být dohodnuty individuální podmínky, kdy vyjde vstříc jeho požadavkům. Zde jsou poměry působení na trhu celkem vyrovnané, vztáhneme-li tyto proporce pouze na oblast, ve které působí K Oil křeček. Zhruba 10% zaujímá firma Egeria, 20% firma OMA, 30% firma K Oil křeček, 30% PETROL PLZEŇ a 10% ostatní firmy působící ve velkoobchodu pohonných hmot. Žádná z uvedených firem však neposkytuje všechny služby současně, jako K Oil křeček. Firma tak má velmi výhodnou pozici na trhu.

3.2.2 Potenciál pro vstup nových konkurentů

Podnik se může obávat ze vstupu nových konkurentů na trh zejména v oblasti poskytování mobilních čerpacích stanic, kdy trh nabízí velmi široký prostor. Na druhou stranu jsou pořizovací a provozní náklady na mobilní čerpací stanice poměrně vysoké, přičemž doba návratnosti je dlouhá a závisí na obratu firem, kdy si firma nemůže diktovat vysoké marže. Na druhé straně, v oblasti stabilních čerpacích stanic, je v dané lokalitě velmi malé místo pro vstup nového konkurenta na trh. I zde jsou vstupní náklady vysoké. Firma prozatím počítá s nízkou pravděpodobností vstupu nového konkurenta na trh.

3.2.3 Rozvoj substitučních produktů

Projev substitučních produktů tkví ve vozech, které budou poháněny ekologičtějšími zdroji energie. Toto však funguje na úkor výkonu vozu. Tyto vozy musí být akceptovatelné zákazníky, což může být problém, jelikož i přes vysoké ceny paliv se najdou tací, kteří chtějí maximalizovat svůj užitek z komfortní a dynamické jízdy. Z průzkumu americké společnosti za rok 2011 vyplynulo, že dvě třetiny majitelů hybridních vozů si ho už podruhé nekoupí. Velkou roli zde hrají i náklady na provoz vozu. Zákazníci sice ušetří na palivu, ale zároveň jim vzniknou vysoké náklady na provoz díky dražším součástkám, které je nutné po uplynutí určité doby vyměnit. Týká se to elektromotoru, akumulátoru a celé elektrosoustavy. Tím jsou i dražší pořizovací náklady vozu a majiteli se vrátí až po určitém počtu najetých kilometrů, kde se projeví úspora. Otázkou je, jestli do té doby nebude nutné některé součástky již vyměnit. Z toho vyplývá fakt, že většina spotřebitelů není orientovaná na ekologické dopady, ale na cenu a provozní náklady. Úkol pro vývojáře těchto automobilů je tedy přizpůsobit vozy požadavkům zákazníků. Do té doby, nevstoupí-li do této problematiky vláda s legislativními

opatřeními, budou podle názoru firmy K Oil křeček nadále kupovány klasické vozy. Dalším substitučním pohonem je plyn. Lidé jsou však vůči tomuto druhu pohonné hmoty zdrženliví, a to kvůli zvýšenému nebezpečí při sebemenší havárii vozu. Zároveň musí vynaložit okolo 25 tisíc korun na nákup zařízení pro pohon plynem, které navíc ubírá místo v zavazadlovém prostoru vozu. Taktéž se nejedná o rovnocenný substitut. Pro dobu, kterou je vymezen strategický plán se nepředpokládá změna.

Za substituty lze považovat v případě odběratelů pohonných hmot pro soukromé účely jízdu veřejnou dopravou. U odběratelů, které musí kupovat pohonné hmoty pro podnikatelskou činnost, nemají nafta ani benzín substituty.

Topný olej lze porovnat z hlediska jeho cen s ostatními topivými. Nejde však jen o cenu, ale i o pořizovací náklady topných jednotek. Roli zde hraje také namáhavost při provozu. Zatímco při vytápění plynem či elektřinou i topným olejem stačí topení spustit tlačítkem a obsluha je téměř bez práce, u dřeva, uhlí, briket aj. vyžaduje topení námahu. Topný olej srovnáme s bezobslužnými zařízeními, tedy s plynem a elektřinou. Dle tabulky č. 2 je konkurenčním substitučním produktem plyn.

Další alternativou vytápění jsou solární systémy, speciální kotle na biomasu, avšak pořizovací náklady jsou velmi vysoké.

3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavním dodavatelem společnosti K Oil křeček je firma Čepro a.s. Firma se snaží nakoupit za co nejnižší ceny, ovšem ne na úkor kvality. V České republice je dále zhruba pět dalších prodejců nafty, benzínu a topného oleje. Svědčí to o nízkém počtu dodavatelů a o jejich velkém vlivu na firmu. K Oil křeček udržuje se svými dodavateli dobré vztahy. Dodavatelé, zejména Čepro, informují firmu o cenovém vývoji ropných produktů v blízké budoucnosti, což lze považovat za velkou výhodu pro firmu. Může tomu přizpůsobovat své nákupní rozhodnutí. K Oil křeček staví na dlouholeté spolupráci s firmou Čepro a.s. Jejím hlavním dodavatelem je zejména kvůli záruce kvalitního zboží. Firma má sjednané platební podmínky, kdy Čepro je ochotné poskytovat dodavatelský úvěr.

3.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Produkty, které firma K Oil křeček nabízí, jsou většinou nediferencované. Liší se hlavně kvalitou, na kterou firma nedá dopustit. Dále se liší množstvím aditiv přidávaných do pohonných hmot. Zákazník však není schopen na první pohled určit kvalitu pohonných hmot

a během jízdy automobilem ji běžný laik také nepozná. Pro firmu jsou nejdůležitější velkoobdobratelské firmy. V současné době jich má firma přibližně šedesát. Zákazníci podniku mají možnost přejít k jinému dodavateli. Netýká se to však mobilních čerpacích stanic (pokud je chce zákaznická firma nadále používat). Záměrem firmy však není diktovat ceny svým odběratelům. Cílem je zajistit dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Aby se firma mohla prosadit vůči svým konkurentům, musí zákazníkovi vyjít často vstříc například s cenou, platebními podmínkami či dodacími lhůtami. Vyjednávací síla zákazníků není zcela zanedbatelná. Standardní lhůta splatnosti je čtrnáctidenní. Ovšem pokud je zákazník pro firmu důležitý z hlediska objemu nákupu, firma je ochotna přistoupit na individuální platební podmínky např. s měsíčním odkladem.

3.3 Sestavení matice EFE

Na základě externí analýzy nyní můžeme sestavit matici External Factors Evaluation – EFE. Jednotlivým příležitostem a hrozbám budou přiděleny odpovídající váhy v rozmezí 0,0-1,0. K sestavení bude nezbytné dále provést ohodnocení všech příležitostí a hrozeb z hlediska jejich dopadu na celý záměr. Stupnice vlivu byla stanovena následujícím způsobem:

- 1 = nízký vliv,
- 2 = střední vliv,
- 3 = silný vliv,
- 4 = velmi silný vliv.

Po vynásobení vlivů odpovídajícími vahami budou stanoveny vážené poměry, které na konci sečteme. Výsledek bude interpretován dle následující stupnice:

- 1= nízká citlivost na vlivy,
- 2,5 = střední citlivost na vlivy,
- 4 = nejvyšší citlivost.

Na základě analýzy externího prostředí byly nalezeny následující příležitosti a hrozby:

Tabulka 4: Matice EFE

Příležitost	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nízká konkurence v segmentu mobilních ČS	0,11	2	0,22
Fluktuace cen	0,11	3	0,33
Neexistence substitučních výrobků pro benzín a naftu	0,04	3	0,12
Velké místo na trhu v segmentu mobilních ČS	0,09	3	0,27
Získání nových zákazníků ve stávajících segmentech	0,14	4	0,56

Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Vývoj sazeb sociálního a zdravotního pojištění, DPH a daně z příjmu PO	0,05	2	0,1
Vysoký nárůst cen ropy	0,14	3	0,42
Vysoký tlak na cenu ze strany konkurence	0,2	4	0,8
Přechod zákazníka ke konkurenci v segmentu distribuce pohonných hmot u stabilních ČS	0,11	2	0,22
Nízká poptávka u dokončené investice	0,01	1	0,01
Suma	1	29	3,05

Zdroj: vlastní zpracování dle [6], 2014

Vážený poměr je 3,05 bodu, což dle stanovené stupnice znamená, že záměr je středně až vysoce citlivý na externí prostředí. Příležitosti firmy jsou na hodnotě 1,5 bodu, hrozby jsou na úrovni 1,55 bodu. Můžeme tedy říci, že vážený poměr matice je vyrovnaný. Největší příležitostí je pro firmu získání nových zákazníků. Vysoký nárůst cen ropy se jeví jako hrozba pro případ ztráty maloodběratelských zákazníků, což je pro firmu hrozbou, uvažíme-li, že chystá výstavbu nové čerpací stanice. Největší hrozba pro firmu představuje přechod jejich zákazníků ke konkurenci. Zákazníci nemají zcela zanedbatelnou vyjednávací sílu a bude záležet, jaké podmínky kooperace ustanoví firma K Oil křeček a konkurenční firma. Nízká poptávka hrozí u investice, uvažujeme-li tak, že zákazník bude raději preferovat obslužné čerpací stanice a nebude mít zájem čerpat pohonné hmoty v samoobslužné čerpací stanici K Oil křeček.

3. 4 Mikroprostředí

V této části budeme analyzovat slabé a silné stránky podniku v oblasti marketingu, využívání zdrojů, managementu, financí a účetnictví a informačních systémů podniku.

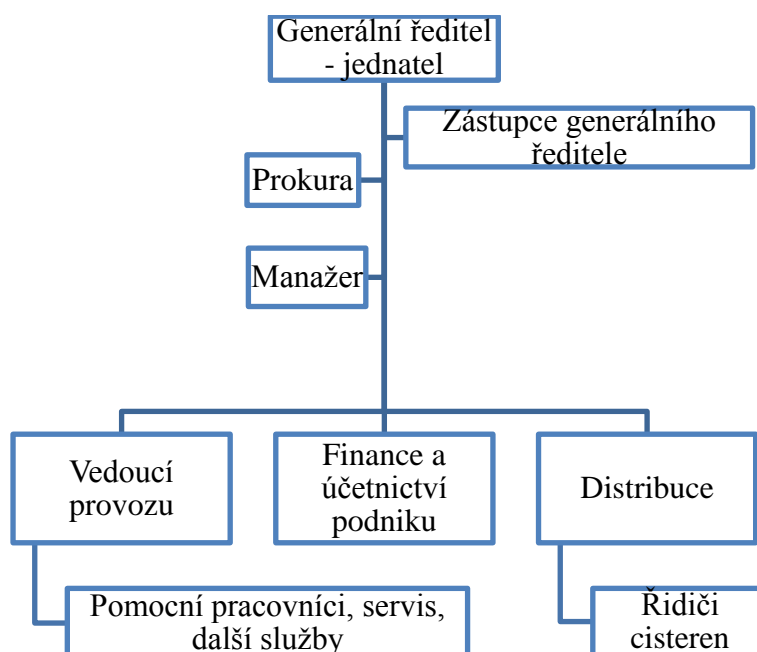
3.4.1 Management podniku

Hodnocení bude zaměřeno na čtyři základní aktivity managementu: plánování, organizování, vedení a kontrolování.

Slabinou managementu jsou minimální činnosti v oblasti dlouhodobějšího plánování. Podnik doposud neměl stanovenou vizi ani poslání, nezaměřuje se na strategické plánování a vše je tedy tvořeno úplně nově. Všechny činnosti jsou prováděny v okruhu operativního plánování a řízení. Manažer podniku má na starosti každodenní chod firmy, vyřizování objednávek, zadávání rozpisu cest pro řidiče a jednání se zákazníky. Nezabývá se tvorbou strategie a controllinem.

Organizační struktura podniku je zachycena na následujícím diagramu. Organizační struktura vyobrazuje způsob dělby práce v organizaci. V čele stojí generální ředitel – jednatelka firmy Kamila Křečková ml. Spolu se zástupcem generálního ředitele mají zodpovědnost za firemní rozhodování ve všech oblastech. Prokurista je oprávněn k veškerým právním úkonům firmy. Prokuru představuje ve firmě jediná osoba. Organizační strukturu podniku můžeme popsat jako funkcionální s centralizovaným řízením, kdy zaměstnancům je ponecháván určitý prostor pro samostatnost při rozhodování.

Obrázek 2: Organizační struktura K Oil křeček s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pro podnik jsou důležití spokojení zaměstnanci stejně jako zákazníci. Motivace je zajištěna odstupňovanou mzdou, placenou dovolenou, a stravenkami. Je jim poskytnuta určitá míra samostatnosti pro rozhodování a jejich seberealizaci. Každé ráno při zahájení pracovní doby je pořádána schůze manažera s vedoucím provozu a s řidiči cisteren. Důvodem je stanovení každodenních úkolů, stanovení plánu jízd řidičů nezbytných pro uspokojení zákazníků a vytvoření prostoru pro diskuzi a návrhy na změny a zlepšení. V podniku se uplatňuje demokratický styl vedení.

Další slabinou, která vyplývá ze zmíněných faktů, je kontrola. Jelikož není stanovený strategický cíl, pak firma nemá co kontrolovat. Firma nemá stanovený žádný kontrolní systém pro své činnosti. Kontrola se provádí pouze v operativní rovině u nakupovaného zboží, kdy se požadovaná kvalita musí shodovat s reálnou.

3.4.2 Marketing podniku

Podnik nevykládá příliš velké množství finančních prostředků na reklamu. Reklama firmy K Oil křeček je umístěna v místních tištěných sdělovacích prostředcích, dále na reklamních plochách v okolí podniku a samozřejmě na vlastních firemních cisternách. Způsob reklamy se liší. Zatímco reklama na cisternách pouze upozorňuje na existenci firmy, podrobnější reklama v tisku informuje navíc o výhodách nákupu zboží u firmy K Oil křeček. Cílem reklamy je zaujmout co největší množství potenciálních zákazníků. Podnik chce na sebe upoutat pozornost prostřednictvím plánované reklamy v místní rozhlasové stanici po výstavbě nové čerpací stanice. Firma také usiluje o získání nových velkoodběratelských zákazníků především prostřednictvím osobního kontaktu ve vybraných podnicích.

3.4.3 Informační systém podniku

Podnik nevyužívá pro svou činnost komplexní business informační systémy. Komunikace mezi jednotlivými články organizační struktury probíhá prostřednictvím osobního či telefonického kontaktu, nebo e-mailem. Firma používá oddělené systémy, které jsou potřebné pro specifické činnosti zaměstnanců. Účetní ve firmě používají účetní systémy, v provozu se používají čtecí zařízení pro odběr pohonných hmot, a cisterny mají také svůj elektronický systém pro čerpání a výdej. Každý měsíc se musí provádět sběr dat u každého zákazníka, který dočasně disponuje mobilní čerpací stanicí. Tyto rutinní jízdy tvoří firmě náklady a je potřeba vždy vyslat jednoho zaměstnance, jehož práce zaujme celý den.

Pro komunikaci se zákazníky se využívá standardní e-mail, telefonický rozhovor, popř. osobní schůzka. Firma chce zachovat tento způsob interakce kvůli osobnímu přístupu ke každému zákazníkovi.

3.4.4 Finance a účetnictví

V této kapitole bude provedena finanční analýza podniku. Účetnictví má ve firmě na starosti hlavní účetní spolu s dvěma dalšími účetními. Podnik podléhá povinnosti auditorské kontroly. V této fázi budou sestaveny a spočítány poměrové ukazatele – ukazatelé rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Ve finanční analýze bude zachycena historie firmy v letech 2010-2012.

Tabulka 5: Ukazatele pro klasickou finanční analýzu

Ukazatele				
Rentabilita	ROA = EBIT/celkový vložený kapitál	ROE = Zisk po zdanění/vlastní kapitál	ROS = Zisk po zdanění/tržby	ROC = 1-ROS
Likvidita	Okamžitá (L1) = Peníze/kr. závazky	Pohotová (L2) = (OA-zásoby)/kr. závazky	Běžná (L3) = OA/kr. závazky	
Zadluženost	Debt ratio = Cizí kap./celková aktiva	Equity ratio = Vlastní kap./celková aktiva	Ukazatel úrokového krytí = EBIT /úrokové náklady	
Aktivita	Obrat celkových aktiv = Tržby/ celková aktiva	Obrat zásob = Tržby/ zásoby	Obrat pohledávek = Tržby/pohledávky	Obrat závazků = Tržby/závazky

Zdroj: vlastní zpracování dle [1, 10], 2014

Z ukazatelů aktivity vypočítáme dobu obratu zásob, pohledávek a závazků pomocí vztahu:

$$Doba\ obratu\ položky = \frac{360}{obrat\ položky}$$

Zdroj: [10]

Vstupní údaje pro finanční analýzu získáme z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Pro přehlednost byla vytvořena tabulka vstupních hodnot.

Tabulka 6: Vstupní hodnoty pro finanční analýzu v tis. Kč

	2010	2011	2012
Tržby za zboží	771517	668321	710092
Náklady na zboží	750081	650224	691155
Nákladové úroky	671	523	558
EBIT	-1939	1546	1442
VH po zdanění	-2657	990	826
Celková aktiva	67447	55415	57690
Vlastní kapitál	228	1219	2045
Oběžná aktiva	53908	43170	43931
Krátkodobé závazky	15110	6366	7595
Zásoby	7421	8256	7298
Krátkodobé pohledávky	45221	34129	35861
Krátkodobý finanční majetek	1266	785	772

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výpočet na základě standardních vzorců a vstupních hodnot je proveden v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Ukazatele rentability

	2010	2011	2012
ROA	-2,87	2,8	2,5
ROE	-1165,35	81,21	40,39
ROS	-0,34	0,15	0,12
ROC	100,34	99,85	99,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Bylo provedeno srovnání hodnot ukazatelů ROE a ROA firmy K Oil křeček dle CZ-NACE – 46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel za poslední vykazovaný rok historie, tedy rok 2012, a to s hodnotami podniků tvořící hodnotu (ROE je vyšší než alternativní náklad na vlastní kapitál) – tedy můžeme hovořit o nadprůměrně výkonných firmách. Hodnota ROA v roce 2012 těchto podniků je 11,2%. Oborová hodnota ROE v roce 2012 dosahovala 23,49%. Díky vysokému použití cizího kapitálu vykazuje podnik nadprůměrnou rentabilitu, což omezuje vypovídající schopnost tohoto ukazatele v případě firmy K Oil křeček. Bude-li se zadluženost snižovat, klesá i ukazatel ROE. [17]

Tabulka 8: Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012
L1	0,08	0,12	0,1
L2	3,08	5,48	4,82
L3	3,57	6,78	5,78

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Oborové hodnoty okamžité likvidity byly v roce 2011 na úrovni 0,27 a v roce 2012 dosahovala hodnoty 0,26. Firma se nachází pod touto úrovní. Důvodem je nízká hodnota nejlikvidnějších forem aktiv. Likvidita druhého stupně je v roce 2011 v hodnotě 1,36 a v roce 2012 v hodnotě 1,21. K Oil křeček má hodnotu pohotové likvidity mnohem vyšší. Důvodem je nízký udržovaný stav zásob ve firmě v porovnání s vysokou hodnotou celkových oběžných aktiv, zapříčiněnou výší pohledávek z obchodních vztahů. U běžné likvidity je vývoj obdobný. Oborové hodnoty za roky 2011 a 2012 jsou 1,72 a 1,9. [17] Pro prověření stability firmy pohlédneme na vývoj cash flow firmy za roky její existence.

Tabulka 9: Cash flow podniku 2004-2011 v tis. Kč

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CF	19751	-7783	-11732	+1360	-854	-240	+769	-13

Zdroj: vlastní zpracování dle [14], 2014

I přes větší výkyvy v peněžních tocích neměla firma problémy s likviditou. Jako problémový faktor se jeví vývoj krátkodobých pohledávek. Dle interních zdrojů je zhruba 20% pohledávek po splatnosti, a nedobytné pohledávky činí do 5% z celkových pohledávek. Nedodržování lhůt splatnosti může firmě způsobit finanční problémy, kvůli kterým by musela využívat krátkodobý úvěr. V případě včasného neuhrazení je zaměstnanec firmy pověřen upozorněním daného odběratele písemně či telefonicky. Většina zákazníků poté uhradí fakturu během dvou až čtyř dnů. Ostatním zákazníkům je platba urgována znova, stále bez nároku na sankce

v podobě úroku z prodlení. Pokud ani na druhou výzvu zákazník nereaguje, firma musí učinit opatření v podobě blokace zákaznickova čipu a vystavení pokuty.

V krajním případě přichází na řadu soudní vymáhání. Na uplatňování takového postupu nemá zájem jak daná firma, tak ani K Oil křeček, neboť je jasné, že zákazníka ztratí. Ovšem v případě problémů odběratele s likviditou je toto řešení nezbytné.

Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012
Debt ratio	99,66	97,8	98,17
Equity ratio	0,34	2,2	1,83
Úrokové krytí	-3,89	1,96	1,58

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky vidíme, že podnik využívá vysokou míru cizího kapitálu. Hodnoty jsou ovlivněny především výší neuhrazené ztráty z minulých let a závazkem vůči ovládající a řídicí osobě, která do firmy vložila 30 milionů Kč. Dále splácí podnik krátkodobý bankovní úvěr a má běžné závazky z obchodních vztahů. Ve srovnání s odvětvím i s nadprůměrnými podniky má firma koeficient samofinancování (Equity ratio) velice nízký. Hodnoty ukazatele equity ratio za rok 2011 a 2012 jsou 43,27% a 41,61%. [17]

Ukazatel debt ratio bude spočten ještě pro dluh po odečtení závazku vůči ovládající osobě:

$$Equity\ ratio_{2010} = \frac{67219 - 30000}{67447} \times 100 = 55,18\%$$

Vidíme, že celková zadluženost bez tohoto závazku je mnohem nižší, ale v porovnání s odvětvím je zadlužení pořád nadprůměrné. Hodnota ukazatele úrokového krytí se doporučuje, aby byl EBIT třikrát vyšší než úrokové náklady. [11]

Firma však dosahuje pouze polovičních hodnot. Dokáže sice ze svého zisku pokrýt úrokové náklady, ale zisk není dostatečně silný. V dalších letech by se hodnoty měly zlepšit díky rostoucímu zisku před zdaněním.

Tabulka 11: Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	11,44	12,06	12,31
Obrat zásob	103,96	80,95	97,3
Obrat pohledávek	17,06	19,58	19,8
Obrat závazků	51,06	104,98	93,49
Doba obratu zásob	3,46	4,45	3,7
Doba obratu pohledávek	21,1	18,39	18,18
Doba obratu závazků	7,05	3,43	3,85
Cash to cash period	17,51	19,41	18,03

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obrat aktiv firmy je výrazně vyšší než oborové hodnoty. Za rok 2011 je to 2,54, za rok 2012 je to 2,56. Podnik má relativně vysoký obrat zásob, doba obratu je tak nízká. Je zde však nesoulad mezi dobami obratu pohledávek a závazků. Podnik potřebuje z časového hlediska peněžní prostředky přibližně 17-19 dní k profinancování své činnosti. Využívá tak zejména krátkodobý úvěr.

3.5 Sestavení matice IFE

Výstupem celé analýzy je následující matice silných a slabých stránek Internal Factor Evaluation (IFE). Jako u matice EFE použijeme váhy pro vyjádření důležitosti silné nebo slabé stránky. Hodnotit se dále bude podle následující stupnice:

1 = největší slabina;

2 = malá slabina;

3 = středně silná stránka;

4 = velmi silná stránka.

Celkový výsledek bude vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr opět interpretován dle stupnice:

1 = nejhorší hodnocení;

2,5 = střední hodnocení;

3 = nejlepší hodnocení.

Tabulka 12: Matice IFE

Silná stránka	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Výkonní, spolehliví a odpovědní zaměstnanci	0,06	3	0,18
Rychlá doba obratu zásob, nízká vázanost v penězích	0,07	3	0,21
Individuální přístup v komunikaci se zákazníky	0,2	4	0,8
Jednoduchá organizační struktura	0,3	4	1,2
Slabá stránka	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Neexistence dlouhodobého plánování	0,08	2	0,16
Neexistence uceleného informačního systému	0,09	2	0,18
Vysoká zadluženost	0,1	1	0,1
Pohledávky po splatnosti	0,1	2	0,2
Suma	1	21	3,03

Zdroj: vlastní zpracování dle [6], 2014

Vážený poměr je 3,03 bodu což můžeme hodnotit jako středně dobrou interní pozici podniku. Nejvýznamnější silnou stránkou je jednoduchost organizační struktury, kdy dochází k přímé komunikaci mezi všemi stupni. Není zde zbytečná byrokracie, vše je řešeno přímo, rychle a co nejefektivněji. Zaměstnanci mají určitou samostatnost při rozhodování. Spolu s další silnou stránkou firmy, jíž jsou výkonní, spolehliví a odpovědní zaměstnanci vidíme, že síla firmy spočívá v jejich zaměstnancích. Nejvyšší riziko pro firmu představuje vysoký podíl pohledávek po splatnosti. Tedy, že zákazníci často hradí faktury až po uplynutí doby splatnosti.

3.6 Korekce cílů

Po provedení analýz, které mají vazbu na strategické cíle, lze základní formulované cíle upravit, vzhledem k zjištěným výsledkům. Firma prozatím zachová původní cíle, které byly na začátku stanoveny. Možné korektury budou eventuálně provedeny v rozborech scénářů, až po sestavení finančního plánu základní varianty. Jediná změna, která bude v této úrovni provedena, bude zařazení nového cíle, kterým je pořízení komplexního software, který propojí všechny zákazníky firmy, a firma bude moci čerpat informace kdykoliv bude potřeba. Nahradí tak potřebu každoměsíčního stahování dat přímo v sídlech zákazníků, díky čemuž dojde k úspoře nákladů, což je v souladu se strategií firmy.

Dále firma musí řešit vysoký podíl pohledávek po splatnosti. Hodlá zavést opatření, díky kterým by se měla doba úhrady zkrátit a přiměje zákazníky, aby své pohledávky hradili včas. Svým zákazníkům navýší splatnost o týden, ale zároveň budou dostávat upozornění na blížící se datum platby již pět dní před termínem, a to každodenně po dobu těchto pěti dnů. Zároveň

budou upozorněni na možné sankce ihned první den po splatnosti. Tyto podmínky bude konzultovat osobně se všemi zákazníky, kterých se to týká, aby byli o zaváděném opatření informováni.

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU FIRMY

Finanční plán představuje integrující složku strategického plánu, do které se promítají jeho finanční efekty i finanční náročnost. Realizace jednotlivých funkčních plánů vyžaduje vynaložení zdrojů, z nichž nejdůležitější roli hrají finanční prostředky. [6]

Finanční plán bude sestaven pro jednotlivé roky strategického záměru, proto musíme strategické cíle rozvrhnout do jednotlivých let.

4.1 Transformace strategických cílů na krátkodobé cíle

Krátkodobé cíle budou vymezeny v rozsahu jednoho kalendářního roku. Firma na konci plánovaného období dosáhne těchto cílů:

- Snížení režijních nákladů o 10% min.;
- Růst tržeb o 20% min.;
- Uvedení investice do provozu;
- Získání 8 nových odběratelských firem;
- Vydání 100 čipů novým zákazníkům;
- Zvýšení mezd o 4% každoročně;
- Pořízení nového software
- Zachování alespoň minimální marže 0,45 Kč/litr.

Rok 2014

V roce 2014 sníží firma položky režijních nákladů o 3%. K úsporám dojde v oblasti rozpočtu spotřebního materiálu, spotřeby energie a služeb. Firma získá čtyři nové stálé zákazníky, díky čemuž tržby vzrostou o 6%. Svým zaměstnancům navýší mzdy o 4% z původního stavu. Firma pořídí nový software, díky kterému budou snižovány náklady. Dále zahájí výstavbu nové čerpací stanice. Bude nutné provádět stavební práce, ke konci roku firma pořídí i samotná zařízení, aby mohla následně v roce 2015 uvést čerpací stanici do provozu. Zároveň neklesne firma díky interním činnostem s marží pod 0,45 Kč/litr pohonné hmoty či topného oleje.

Rok 2015

Na začátku roku 2015 bude uvedena do provozu nová čerpací stanice. Na zprovoznění bude upozorňovat reklama v alespoň dvou místních rozhlasových stanicích. Firmě vzrostou tržby o 8% oproti minulému roku. Podíl na růstu tržeb budou mít tři nově získaní zákazníci

velkoodběru a šedesát nových zákazníků z veřejnosti. Režijní náklady budou nadále klesat, díky zprovozněnému software firma v roce 2015 uspoří 6%. Mzdy opět vzrostou o 4%.

Rok 2016

V tomto roce firma získá další dva velkoodběratelské zákazníky a čtyřicet zákazníků z veřejnosti. Tržby vzrostou o 6%. Firmě klesnou režijní náklady opět o 6%, a mzdy se navýší o 4%.

4.1.1 Parametrizace cílů

V tabulce jsou stanoveny cíle a jejich požadované hodnoty v zamýšleném plánu. Po vytvoření plánu a zhodnocení jeho ekonomické efektivity budou porovnány výsledné hodnoty s plánovanými.

Tabulka 13: Parametry cílů

Cíl: Snížení režijních nákladů				
Rok	Indikátor	Cílová hodnota v tis. Kč	Termín splnění	
2014	Položky VZZ, které mají režijní charakter	12676	2014	
2015		11916	2015	
2016		11201	2016	
Cíl: Zvýšení tržeb				
2014	Položka tržby v VZZ	773800	2014	
2015		835704	2015	
2016		885846	2016	
Cíl: Použití nového software				
2014	Pořízení	Ano	2014	
2015	Uvedení do provozu	Ano	2015	
2016	-	-	2016	
Cíl: Zprovoznění nové čerpací stanice				
2014	Výstavba a ukončení	Ano	2014	
2015	Zprovoznění	Ano	2015	
2016	-	-	2016	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Položky režijních nákladů se musí vymezit v konkrétních rozpočtech a budeme sledovat, na kterých výdajích lze ušetřit, resp. které náklady musejí zůstat neměnné, popř. porostou. Úspory se týkají především běžných nákupů, spotřeby energie, výdajů na údržbu a opravy.

4.2 Finanční plán

Nyní bude sestaven finanční plán. Z dílčích plánů a rozpočtů bude následně sestaven tzv. Master budget, tedy plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozpočtovaná rozvaha a plánované cash flow. [11]

4.2.1 Plán tržeb

Generované tržby byly stanoveny na základě průměrných cen, poměrem prodávaného zboží firmou a objemem prodejů. Plánované tržby jsou stanoveny na základě predikce cen a plánovaných výkonů. Rozlišujeme plánované tržby z jednotlivých položek prodávaného zboží. U benzínu nepředpokládá firma vysoký nárůst tržeb. Firma se spíše strategicky orientuje na své dlouhodobé zákazníky. Velkoodběratelských firem benzínu má pouze několik, kde odběr není vysoký (např. ski areály). U benzínu předpokládáme stagnaci vývoje tržeb u velkoodběratelských firem, a po zprovoznění nové čerpací stanice v roce 2015 mírný nárůst. Naopak růst je očekáván u prodeje topného oleje (tvoří 40% celkových prodejů) a nafty (35% celkových prodejů). Výstavba nové čerpací stanice nebude mít na tržby z topného oleje vliv, jelikož nebude součástí nabízeného zboží.

Náklady na prodané zboží jsou tvořeny kupní cenou zboží. Rozdíl mezi prodejní a kupní cenou je pak marže společnosti, která je klíčovým generátorem zisku. Marže se odvíjí od nákupních rozhodnutí a času (není pevná). Na základě vývoje vztahu kupní a prodejní ceny během roku s promítnutím uvažovaného vývoje byly stanoveny marže takto:

- Nafta: 0,85 Kč/l
- Benzín: 0,7 Kč/l
- Topný olej: 1,1 Kč/l.

Rozpočet tržeb na základě plánovaných výkonů a uvažovaných cen je proveden v následujících tabulkách.

Tabulka 14: Tržby a náklady na prodané zboží

	Objem prodejů v tis. l		
	2014	2015	2016
Nafta	8496	9060	9698
Benzín	5100	5500	5900
Topný olej	10649	11429	12448

	Cena prodejní			Cena kupní		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Nafta	36,8	37,1	37,8	35,95	36,25	36,95
Benzín	36,9	37,3	37,9	36,2	36,6	37,2
Topný olej	26,5	26,7	26,8	25,4	25,6	25,7

	Tržby v tis. Kč			Náklady na prodané zboží v tis. Kč		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Nafta	312653	336126	366584	305431	328425	358341
Benzín	188190	205150	223610	184620	201300	219480
Topný olej	282199	305154	333606	270485	292582	319914
Celkem	783041	846430	923801	760536	822307	897735

Zdroj: vlastní zpracování dle [12], 2014

4.2.2 Plán investičního majetku a odpisů

Společnost vlastní pozemky, stavby a movité věci. Díky investici získá do svého majetku pozemek v hodnotě 2,1 mil. Kč, do zástavby investuje 770 tis. Kč a nové zařízení bude činit 2,5 mil. Kč. Z nově pořízeného majetku bude firma odepisovat pevnou zástavbu 7 let a zařízení 10 let. Dále při zvyšujícím se odbytu bude nutný nákup dodatečných zařízení, která firma využívá a poskytuje svým zákazníkům. Jedná se o mobilní nádrže a příslušenství. Každé zařízení se skládá z několika dílčích komponent, které tvoří celkovou vstupní cenu dlouhodobého majetku, která je pak odepisována. Firma plastové mobilní nádrže odepisuje 5 let lineárním odpisem. Zařízení je kompletováno vlastními výkony firmy, které se podílejí na vstupní ceně ve formě aktivace v hodnotě 50 tis. Kč na jednom zařízení.

V roce 2014 bude mít firma dostatečné množství těchto zařízení, v dalších letech bude nutný nákup. Celková pořizovací cena činí 200 tis. Kč. Do odpisů se zároveň promítne pořízení nového software v hodnotě 150 tis. Kč, který se bude odepisovat 3 roky.

Tabulka 15: Plán dlouhodobého majetku a odpisů

	Plán v tis. Kč			
	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	12565	11371	15528	14272
Počáteční stav	12565	11371	15528	14272
Pořízení DM	0	5520	400	600
Odpisy	1194	1363	1656	1775
Konečný stav	11371	15528	14272	13097

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.2.3 Plán osobních nákladů

Podnik plánuje zachovat stávající počet zaměstnanců pro plánované období. V plánu se promítne růst mezd, který je stanoven na 4% ročně pro všechny zaměstnance. Tempo růstu mezd je nižší než tempo růstu tržeb, proto by nemělo dojít k problémům při plnění plánu. Sociální náklady tvoří stravenky poskytované zaměstnancům. Stravenky jsou prodávány všem zaměstnancům firmy ve stejném počtu kolem termínu výplaty mezd. Jejich výše zůstane v plánu nezměněná. Povinné platby na sociální a zdravotní pojištění hrazené firmou zůstane ve výši 34% z hrubých mezd.

Tabulka 16: Plán osobních nákladů v tis. Kč

Mzdy	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady	3790	3942	4099	4263
Sociální za zdravotní pojištění	1289	1340	1394	1449
Ostatní náklady	190	190	190	190
Sociální náklady celkem	5269	5472	5683	5903

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.2.4 Ostatní výnosy a rozpočty režie

Položky byly stanoveny na základě jednotlivých výkonů a spotřebě. Firma plánuje snížení položek spotřebovaných nákupů, energií a telefonních služeb. K úspoře musí dojít v rámci změn interních procesů. Smyslem je ušetřit na výdajích, kde je to možné. Klíčem k realizaci úspor je vhodná motivace (nárůst mezd je součástí plánu osobních nákladů) a zainteresování samotných zaměstnanců na vzniklých úsporách. Zaměstnanec musí zacházet s věcmi tak, jako by byli jeho vlastní (omezit plýtvání, snaha držet nízkou spotřebu pohonných hmot při pracovních cestách, snížit spotřebu energií).

Výnosy za poskytnuté služby – distribuce pohonných hmot zákazníkům, kteří nemají propůjčenou mobilní čerpací stanici od firmy K Oil křeček; dále: údržba zařízení, drobné opravy a montáže. Plán distribuce pro rok 2014 se odvíjí od výkonů – najetých kilometrů. Firma má dva druhy cisteren – velkou (1 ks) a tři kapacitně menší.

- Malá cisterna: sazba 22 Kč/km – plán kilometrů: 9.000 km/rok
- Velká cisterna: sazba 28 Kč/km – plán kilometrů: 5.000 km/rok.

Celkové výnosy za distribuci jsou stanoveny na výši 338 tis. Kč.

Další skupinou služeb jsou opravy a údržba. Firma tyto služby dělí do dvou skupin prací. K oběma typům práce jsou vždy zapotřebí 2 pracovníci.

- Práce I. (montáže, opravy, seřízení) – nenáročné zásahy. 300 Kč/h – průměrná doba jednoho výkonu 2 hodiny.
- Práce II. (kalibrace, čištění) – náročnější práce. 350 Kč/h – průměrná doba jednoho výkonu 4 hodiny.

Práce I. druhu budou prováděny 15x do roka, práce II. druhu pak 12x ročně. Výnosy z oprav činí celkem 34 tis. Kč. Celkové tržby za služby pak činí 390 tis. Kč za rok 2014.

V roce 2015 dojde k nárůstu obou služeb. U malých cisteren na 13.000 km/rok, u velké cisterny na 7.000 km/rok. Výkony oprav a údržby budou v roce 2015 uvažovány u práce I. druhu 20x do roka, práce II. druhu pak 15x ročně. V roce 2016 bude firma očekávat stejný objem výkonů.

Aktivace – montáž a instalace mobilních stojanů při kalkulaci vstupní ceny dlouhodobého majetku, dále se jedná o opravy vlastních zařízení a údržbu. Aktivace je vyčíslena ve vnitropodnikových cenách. Jedná se také o distribuci a opravy s jinými sazbami.

- Malá cisterna: 18 Kč/km;
- Velká cisterna: 25 Kč/km;

Jednotlivé výkony jsou zobrazeny v tabulce.

Tabulka 17: Distribuce – aktivace v Kč

	2014	2015	2016
Malá	26000	34000	38000
Velká	15680	20000	22000
Cena			
Malá	468000	612000	684000
Velká	392000	500000	550000
Celkem	860000	1112000	1234000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- Opravy a údržba (zde již firma nerozlišuje druhy činností) – společná sazba 200 Kč/hod; pro tyto činnosti je vymezeno měsíčně 50 hodin v roce 2014, 55 hodin v roce 2015 a 60 hodin v roce 2016, je potřeba dvou pracovníků.
- Instalace mobilních stojanů – za každý stojan firma kalkuluje 50.000 Kč.

V rámci výstavby nové čerpací stanice bude firma realizovat některé práce vlastními výkony. Týká se to pouze roku 2014, kdy firma plánuje realizovat výstavbu. Práce byly vyčísleny na hodnotu 750 tis. Kč.

Nájemné – firma K Oil křeček platí nájemné za využívání prostor podílníkovi firmy. Výše nájemného v roce 2013 byla 4.700 tis. Kč. Jelikož si výši nájemného určuje podílník jako míru zhodnocení svých finančních prostředků, výše pro rok 2014 bude stejná, kvůli zamýšlené investici, v dalších letech však bude požadovat vyšší plnění, v roce 2015 to bude 5.000 tis. Kč, v roce 2016 dále 5.200 tis. Kč.

Spotřebované nákupy, materiál – různý provozně technický materiál, a jiné zboží potřebné k činnosti.

Tabulka 18: Rozpočet pro běžné nákupy

	Kč/ks	Počet ks			Cena v Kč		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Okroužky	2	1000	1200	1100	2000	2400	2200
Pistole	4500	20	17	15	90000	76500	67500
Hadice	2500	30	28	25	75000	70000	62500
Těsnění	100	300	260	250	30000	26000	25000
Zpětné klapky	300	20	20	20	6000	6000	6000
Elektromagnetické ventily	2000	15	10	10	30000	20000	20000
Lamely do čerpadel	405	30	22	20	12150	8910	8100
Olej	200	200	200	200	40000	40000	40000
Olej na vytápění	25	12000	10000	9000	300000	250000	225000
Pneumatiky (cisterny)	7500	48	48	48	360000	360000	360000
Pneumatiky (osobní automobily)	5000	24	24	24	120000	120000	120000
Náhradní díly	-	-			800000	700000	680000
Úklidové prostředky, kancelářské zboží	-	-			18000	15000	15000
Pracovní oděvy	1500	8	8	8	12000	12000	12000
Pohonné hmoty	35	36000	39000	41000	1260000	1365000	1435000
CELKEM	-	-			3155000	3071810	3078300

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Firma sníží objem běžných nákupů. Výše spotřeby některého materiálu však souvisí s růstem objemu výkonů, proto se plánuje i navýšení spotřeby, např. okroužky, pohonné hmoty, a některé náklady zůstanou neměnné, např. olej do vozů, pneumatiky a pracovní oděvy.

Rozpočet pro spotřebu energie – vycházíme z poklesu ceny energie o 11% a dále o plánovanou úsporu na spotřebovaných kWh. V roce 2016 firma uvažuje, že cena elektřiny mírně vzroste.

Tabulka 19: Rozpočet spotřeby elektřiny

	2013	2014	2015	2016
kWh	2,4	2,1	2,1	2,2
Kč/kWh měsíčně	8333	7500	7400	7300
Spotřeba energie – rok v Kč	240000	189000	155400	160600

Zdroj: vlastní zpracování dle [13], 2014

Opravy a údržba – jedná se o nakupované služby firmou K Oil křeček. Hlavní položku tvoří opravy a údržba automobilů – zejména cisterny. Jedná se o vozy Mercedes-Benz. Servis těchto vozů je velmi nákladný, proto je rozhodnuto, že drobnější opravy (výměna oleje, výměna součástek – světla, žárovky, vzduchová hadice, stáček zařízení) budou provádět zaměstnanci v dílně k tomu určené v prostorách firmy. Ostatní opravy, kdy je nutné připojení vozu k počítači, odborný servis či náročnější opravy budou nadále prováděny v podniku S&W Auto Jenišov, ve firmě Sokotrans v Lomnici a autoservisu Kramarčík v Sedleci. Zde je výčet klasických oprav prováděných na vozech. Náklady pro rok 2014 vychází ze stálých cen, v dalších letech počítáme s mírným navýšením díky zastarávání vozu a cenovému růstu, v roce 2015 je navýšení o 4%, v roce 2016 jsou to 2%.

Tabulka 20: Rozpočet služeb servisu v Kč

	Náklady 2014	Náklady 2015	Náklady 2016
Výměna pneumatik	48000	49920	50918
Výměna měchů a rozvody vzduchu	60000	62400	63648
Vodní pumpa	24000	24960	25459
Brzdy – celý brzdový systém	120000	124800	127296
Oprava kabiny	60000	62400	63648
Lakování	40000	41600	42432
Alternátor	80000	83200	84864
Kompresor	80000	83200	84864
Ostatní práce + nahodilé opravy	288000	299520	305510
CELKEM	800000	832000	848640

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Poradenské služby – tuto položku tvoří daňové, právní a finanční poradenství poskytované panem JUDr. Janem Durným a odměna auditorské firmě.

Tabulka 21: Rozpočet poradenských služeb v Kč

	2014	2015	2016
Odměna auditorské firmě	90000	90000	90000
Daňová správa	360000	378000	396900
Daňové poradenství	120000	121200	122412
Uzávěrky aj.	50000	55000	55000
Finanční a zprostředkovatelské služby	272000	240000	220000
Právní poradenství a služby	100000	105000	110250

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Náklady na reprezentaci – firma vykazuje nízké náklady na reprezentaci. Reklamu má pouze v místech, kde provozuje stabilní čerpací stanice. Je to díky tomu, že své potenciální zákazníky oslovuje spíše přímo – náklady na reprezentaci jsou skryté v jiných položkách (cestovné, telefonní služby, Internet). Firma si nechává zakázkově vyrábět drobné předměty se štítkem firmy K Oil křeček (propisky, bloky, samolepky aj.). Ročně vydá na tyto předměty 13 tis. Kč. Díky uvedení reklamy do rozhlasu se náklady na reprezentaci navýší v roce 2015 na částku 70 tis. Kč pro upozornění na novou čerpací stanici, v roce 2016 to bude již 50 tis. Kč.

Telefonní služby a Internet – firma hodlá zřídít u všech telefonů neomezené tarify volání. Ve firmě má každý zaměstnanec svůj mobilní telefon (kromě 3 pomocných pracovníků) – 22 telefonů, za každý bude platit 1100 Kč/měsíc, což je 290 tis. Kč ročně. Dále platí za Internet a online služby – zasílání informací o platbách z výdejního zařízení do kanceláře provozního. Ročně stojí firmu tato služba 80 tis. Kč. Celkové náklady na telefonní služby a Internet činí 370 tis. Kč.

Daně a poplatky – tvoří silniční daň, kterou firma platí za všechny své vozy (cisterny i osobní automobily) a daň z nemovitosti, mezi poplatky spadají různé správní poplatky městu, poplatky za odpad aj. Dojde k mírnému zvýšení díky vniklé potřebě platit daň z nemovitosti díky nově zakoupenému pozemku. Výše této položky bude 197 tis. Kč, dále nepředpokládáme zásadní změny.

Ostatní provozní výnosy a náklady - spadají sem odepsané pohledávky, škody a manka z provozní činnosti, pojištění (jak zákonné – pojistky vozů, odpovědnosti za škodu, tak dobrovolné – pojištění majetku). Provozní výnosy zahrnují naopak výnosy z postoupených pohledávek a případná pojistná plnění. Predikce na další období je komplikovaná vzhledem

k povaze položek. Vývoj hodnot v letech 2010-2012 je vyrovnaný, ale nemůžeme počítat nadále se stejným vývojem. Byl proveden odhad položek:

- Výše pojistného: 90 tis. Kč, nárůst v roce 2015 na 100 tis. Kč, 2016 na 110 tis. Kč dle uzavřených smluv;
- Manka a škody: 30 tis. Kč v každém roce dle odhadu;
- Odpis pohledávek: (% neuhrazených pohledávek stále klesá – díky opatření zavedené firmou) 250 tis. Kč, v roce 2015 220 tis. Kč, 2016 na 180 tis. Kč
- Výnosy z pohledávek: 250 tis. Kč za rok 2014, další roky 100 tis. Kč dle odhadu.

Firma v současné době vymáhá několik neuhrazených pohledávek. V těchto záležitostech zastupuje firmu právník. Dle odhadu pro rok 2014 by mohlo dojít k úhradě pohledávky ve výši 250 tis. Kč, v dalších letech dle odhadu 100 tis. Kč. Některé pohledávky naopak firma plánuje zcela odepsat jako neuhrazené (nevymahatelnost, díky trestnímu stíhání některých firem nebo jejich insolventnosti).

Zbylé náklady tvoří podstatnou částí jednak náklady na provoz a reprezentaci (věcně). Jedná se o náklady na provoz osobních automobilů (obchodní cesty), a to ve výši 576 tis. Kč ročně. Dále firma platí za pronájem bytu v Praze, který využívá také v rámci obchodních cest, 180 tis. Kč ročně. A poslední položkou je cestovné pro účely obchodních cest – stanoveno firmou dle plánu na 233 tis. Kč ročně. V dalších letech tyto náklady vzrostou na 250 tis. Kč.

Tabulka 22: Režijní náklady souhrnně v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřebované nákupy	3285	3366	3155	3072	3079
Spotřeba energie	210	240	189	187	193
Opravy a údržba	1850	2230	800	832	849
Nájemné	4645	4700	4700	5000	5200
Poradenské služby	1522	1600	992	989	995
Náklady na reprezentaci	12	13	13	70	50
Telefonní služby	412	559	370	370	370
Daně a poplatky	196	196	197	197	197
Ostatní provozní náklady	148	215	1359	1356	1326
Celkem	12280	13119	11775	12073	12259

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.2.5 Finanční činnost

Podnik má zřízen bankovní účet. Výnosové úroky jsou zanedbatelné. Nákladové úroky tvoří úroky z úvěru, který firma čerpá (3,88%). Dále má firma finanční náklady v podobě

bankovních poplatků a finančních služeb. Tyto úroky a ostatní náklady jsou stanoveny dle rámcových smluv. Jedná se o poplatky za vedení běžného účtu spojeného s dalšími službami, jako např. noční trezor, dále o poplatky spojené se zprostředkováním úvěru a vedení dalších účtů, např. využívání kontokorentu, správa úvěru aj. Finanční náklady budou klesat, díky splácení úvěru, ale také zahrnují vedení podnikatelského běžného účtu, kdy tato složka zůstane neměnná.

Při nedostatku disponibilních zdrojů by bylo nutné v dalších částech projektu tyto položky navýšit. Stav úvěru ke konci r. 2012 byl 14.359 tis. Kč. Jedná se o úvěry kontokorentní a revolvingový. Ke konci roku 2013 to je odhadem 11.959 tis. Kč. Stav k 31. 12. 2014 by měl být 10.159 tis. Kč. Jedná se o krátkodobé úvěry splatné do jednoho roku, firma však počítá s potřebou čerpání kontokorentního úvěru či obnovení úvěrové linky k financování své činnosti. Závazek tak bude klesat, ale nebude splacen zcela okamžitě.

Tabulka 23: Úvěry, úroky a ostatní finanční náklady

	Plán v tis. Kč		
	2014	2015	2016
Krátkodobý úvěr	10159	8359	6559
Úroky z úvěru (3,88%)	395	324	255
Ostatní náklady	543	446	350

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.2.6 Plán výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření je stanoven jako rozdíl provozních výnosů a nákladů a rozdíl finančních výnosů a nákladů. Dále bude nutné provést úpravy na daňový základ dle zákona o Dani z příjmu. Sazba bude uvažována na stávajících 19% ze základu daně.

Tabulka 24: Daň z příjmu z běžné činnosti v tis. Kč

	2014	2015	2016
VH před zdaněním	5227	5690	7397
Náklady na reprezentaci	13	70	50
Upravený základ daně	5240	5760	7447
Sazba daně z příjmu	19%	19%	19%
Daň z příjmu PO	996	1094	1415
VH po zdanění	4232	4596	5982

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nyní máme všechny potřebné informace k tomu, abychom mohli sestavit kompletní ucelený výkaz zisku a ztráty.

Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty 2014-2016 v tis. Kč

	2014	2015	2016
Tržby za zboží	783041	846430	923801
Náklady na zboží	760536	822307	897735
Marže	22505	24123	26066
Výkony	2020	1649	1773
Tržby za výrobky a služby	390	515	515
Aktivace	1630	1134	1258
Výkonová spotřeba	10219	10520	10736
Spotřeba materiálu a energie	3344	3259	3272
Služby	6875	7261	7464
Přidaná hodnota	14306	15252	17103
Osobní náklady	5472	5683	5903
Mzdové náklady	3942	4099	4263
Náklady na soc. a zdrav. poj.	1340	1394	1449
Sociální náklady	190	190	190
Daně a poplatky	197	197	197
Odpisy DNHM a DHM	1363	1656	1775
Třžby z prodeje mat. a DM	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	250	100	100
Ostatní provozní náklady	1359	1356	1326
PROVOZNÍ VH	6165	6460	8002
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	395	324	255
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	543	446	350
FINANČNÍ VH	-938	-770	-605
Daň běžná činnost	996	1094	1415
VH běžná činnost	4231	4596	5982
VH před zdaněním	5227	5690	7397
VH po zdanění	4231	4596	5982

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.2.7 Plán aktiv a pasiv

Dlouhodobý majetek

Pro dlouhodobý majetek je rozhodující investiční program. Dlouhodobý majetek je stanoven jako brutto položka, od které jsou odečteny odpisy, tím vznikne netto hodnota.

Tabulka 26: Plán dlouhodobého majetku v tis. Kč

	2014	2015	2016
Pozemky	2151	2151	2151
Stavby	7755	7462	7000
SMV	5472	4559	3896
Software	150	100	50
DM celkem	15528	14272	13097

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Oběžný majetek

Další složkou majetku jsou oběžná aktiva. Materiál ve firmě má provozní charakter. Jedná se o různé součástky, pomocný materiál, provozní látky a komponenty potřebné pro provoz. Potřeba materiálu se stanoví pomocí plánované spotřeby.

Stav zboží bude stanoven pomocí obrátkovosti. Plán obrátek je zobrazen ve výpočetní tabulce, počítá se s navýšením na 120 obrátek v roce 2014, dále 130 v roce 2015 a 133 v roce 2016 díky zvyšujícímu se objemu výkonů. U pohledávek firma zvýší svoji obrátkovost kvůli pozdním platbám od odběratelů. Zatímco v roce 2014 bude počet obrátek u pohledávek 20,2, v dalších letech obrátky stoupnou na 24 a 26.

Poskytnuté zálohy na zásoby je výše záloh zaplacená za zboží k rozvahovému dni. Zálohy na zboží snižují závazek z dodaného zboží v dalších letech. Výpočet budoucích záloh je stanoven procentuálním podílem k objemu výkonů. Jiné pohledávky jsou tvořeny nároky za škodu, manka, pojistné plnění, úroky z prodlení plateb aj. Predikce je v tomto případě obtížná, položka má charakter mimořádných pohledávek. V roce 2012 tvořila tato položka 916 tis. Kč. Dle odhadu firmy stanovíme tuto položku v dalších letech na 300 tis. Kč. Jedná se hlavně o nárok na zaplacení pokut a úroků z prodlení. Ze zkušeností firmy však bývá splacena pouze část, proto je odhad velmi obecný.

Peníze v hotovosti má firma držené pouze na úrovni jednodenních tržeb (tržby jsou pravidelně odváděny do banky – cílem je eliminace hotových peněz v provozu). Prodej za hotové – jedná se o zákazníky stabilních čerpacích stanic a tvoří zhruba 20% z tržeb. Odhad výše peněz v pokladně je stanoven na základě informací od firmy o jejích denních tržbách v hotovosti, odvodech do banky a času zúčtování dle dostupných dokladů. Účet v bankách je ovlivněn platbami dodavatelům a přijatými platbami od odběratelů. Firma dále plánuje s náklady příštích období ve výši 155 tis. Kč jako úhradu za nájemné placené předem.

Tabulka 27: Oběžná aktiva v tis. Kč

	2014	2015	2016
Materiál	158	169	169
Zboží	6526	6511	6946
→počet obrátek	120	130	133
Pohledávky z obch. Vztahů	38764	35268	35530
→počet obrátek	20,2	24	26
Zálohy na zboží	2425	2599	2805
Výkony	24245	25989	28046
Jiné pohledávky	600	600	700
Peníze	250	290	310
Účty v bankách	460	500	520
Časové rozlišení	155	160	170

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pasiva

Zdroje krytí majetku budou plánovány jednotlivě. Nezměněná zůstane výše základního kapitálu i zákonného rezervního fondu. Výsledek hospodaření z běžného období je převzat z výkazu zisku a ztráty v daném roce, v dalším roce z něj lze pokrývat ztrátu z minulých let. Zbytek zisku zůstane nerozdělen.

Závazek vůči řídicí osobě bude nadále činit 30 mil. Kč. Závazky z obchodních vztahů budou stanoveny pomocí ukazatelů obratu závazků. V plánu bude zahrnuté mírné zvýšení, které bude vycházet z růstu objemu výkonů. Závazky ke společníkům jsou řešeny v rámci interních záležitostí, jejich stav zůstane nezměněn.

Závazky k zaměstnancům stanovíme jako celkovou výši měsíčních mezd všech zaměstnanců. Vycházíme tedy z plánu osobních nákladů (stejně tak u závazků ze sociálního a zdravotního pojištění). Daňové závazky jsou závazky vůči státu na DPH. Položka bude stanovena jako sazba 21% použita na výši přidané hodnoty.

Krátkodobé přijaté zálohy jsou stanoveny na základě záloh vyplácených odběrateli v příslušném období. Výše je stanovena na základě údajů firmy K Oil křeček. Firma v dalších letech bude splácet krátkodobou finanční výpomoc dle dohody.

Výsledek hospodaření je převzat z výkazu zisku a ztráty. Je vždy transformován do výše neuhrazené ztráty, poté do nerozděleného zisku.

Tabulka 28: Výsledek hospodaření minulých let a běžný výsledek hospodaření v tis. Kč

	2013	2014	2015	2016
VH minulých let	-516	177	4408	9004
Nerozdělený zisk	3957	177	4408	9004
Neuhrazená ztráta	-4473	0	0	0
VH běžné období	693	4231	4596	5982

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 29: Rozpočet pro cizí zdroje v tis. Kč

	2014	2015	2016
Závazek řídící osoba	30000	30000	30000
Závazky z obch. vztahů	6526	6613	6999
→počet obrátek	120	128	132
Závazky ke společníkům	599	599	599
Závazky k zaměstnancům	327	338	350
Závazky ze soc. a zdrav. poj.	111	115	119
Daňové závazky	2678	2877	3272
Krátkodobé přijaté zálohy	200	250	260
Krátkodobé úvěry	10159	8359	6559
Krátkodobé finanční výpomoci	4330	1000	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nyní máme připravené všechny podklady pro sestavení ucelené rozpočtové rozvahy.

Tabulka 30: Rozpočtová rozvaha 2014-2016 v tis. Kč

	2014	2015	2016
AKTIVA	64866	60369	60247
Dlouhodobý majetek	15528	14272	13097
Hmotný majetek	15378	14172	13047
Pozemky	2151	2151	2151
Stavby	7755	7462	7000
Movité věci	5472	4559	3896
Nedokončený DM	0	0	0
Nehmotný majetek	150	100	50
Software	150	100	50
Oběžný majetek	49183	45937	46980
Zásoby	9109	9279	9920
Materiál	158	169	169
Zboží	6526	6511	6946
Poskytnuté zálohy na zás.	2425	2599	2805
Krátkodobé pohledávky	39364	35868	36230
Pohledávky z obchodních vztahů	38764	35268	35530
Stát - daňové pohledávky	0	0	0
Jiné pohledávky	600	600	700

Krátkodobý fin. majetek	710	790	830
Peníze	250	290	310
Účty v bankách	460	500	520
Časové rozlišení	155	160	170
Náklady příštích období	155	160	170
PASIVA	64866	60369	60247
Vlastní kapitál	7143	11739	17722
Základní kapitál	2700	2700	2700
Rezervní fond	35	35	35
VH minulých let	177	4408	9004
Nerozdělený zisk	177	4408	9004
Neuhrazená ztráta	0	0	0
VH běžné období	4231	4596	5982
Cizí zdroje	57723	52934	46637
Dlouhodobé závazky	30000	30000	30000
Závazek řídící osoba	30000	30000	30000
Dohadné účty pasivní	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0
Krátkodobé závazky	10371	10712	11519
Závazky z obchodních vztahů	6526	6613	6999
Závazky ke společníkům	599	599	599
Závazky k zaměstnancům	327	338	350
Závazky ze soc. a zdrav. poj.	111	115	119
Stát - daňové závazky	2678	2877	3272
Krátkodobé přijaté zálohy	130	170	180
Jiné závazky	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	14489	9359	6559
Krátkodobé bankovní úvěry	10159	8359	6559
Krátkodobé finanční výpomoci	4330	1000	0
DODATEČNÝ EXTERNÍ KAPITÁL	2863	-4304	-4111

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z údajů vidíme, že v roce 2014 vznikne potřeba dodatečného financování zejména díky přírůstku v podobě nové investice. V dalších letech klesne objem pohledávek a díky odepisování majetku a přírůstku v pasivech není dodatečný externí kapitál potřebný, naopak zde máme více zdrojů krytí, než samotného majetku. Firma tak může snižovat cizí kapitál ve formě dlouhodobého závazku k podílníkovi firmy.

Pro doplnění je ještě sestaven výkaz rozpočtových peněžních toků pro jednotlivé roky.

Tabulka 31: Rozpočtové cash flow v tis. Kč

Rok	2014	2015	2016
Stav peněžních prostředků na začátku období	750	710	790
Zisk po zdanění	4231	4596	5982
Odpisy	1363	1656	1775
+/- Pohledávky	-2364	3496	-362
+/- Zásoby	-1609	-170	-641
+/- Závazky	1741	341	807
+/- Časové rozlišení Aktiva	-5	-5	-10
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3357	9914	7551
+/- Změna majetku	-2963	1256	1175
Odpisy	-1363	-1656	-1775
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-4326	-400	-600
+/- Základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0	0
+/- Dlouhodobé závazky	-223	0	0
+/- Krátkodobé BÚ	-1841	-1800	-1800
krátkodobá finanční výpomoc	0	-3330	-1000
<i>VH minulých let a za účetní období</i>	2972	3338	4748
VH za účetní období	-4231	-4596	-5982
DEK	4253	-3046	-2877
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	929	-9434	-6911
Čistá změna peněžních prostředků	-40	80	40
Stav peněžních prostředků na konci období	710	790	830

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Vidíme zde provázanost s ostatními rozpočtovými výkazy.

5 ANALÝZA RIZIK

Riziko je významným atributem podnikatelských aktivit. Výsledky každé podnikatelské činnosti jsou ovlivněny působením rizik, ať už ve směru pozitivních či negativních odchylek. Analýzu rizika tvoří identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení. [8] Smyslem analýzy rizik je vyhnout se rizikům, která mohou výrazně ovlivnit podnik zejména z finančních hledisek, ale také zvýšit pravděpodobnost úspěchu podnikatelské činnosti, z hlediska, že je podnik na rizika připraven.

V momentě, kdy máme určenou základní variantu pro implementaci strategického plánu, musíme provést analýzu rizik. V úvahu budeme brát pouze čisté riziko, které na rozdíl od podnikatelského rizika odráží pouze negativní odchylky v plánu. Jelikož je analýza rizik subjektivní projekcí, vrátíme se ke kapitole 3, kde bylo analyzováno prostředí a poslouží nám to jako podklad pro identifikaci rizikových faktorů a následné zvážení pravděpodobnosti a dopadu.

5.1 Identifikace rizik

Jako faktory negativních odchylek byla vybrána na základě hrozeb, slabých stránek, a dalších možných vlivů následující rizika:

- Vysoký nárůst cen ropy jako příčina *poklesu poptávky u stabilních čerpacích stanic*
- Vývoj sazeb sociálního a zdravotního pojištění, DPH, daně z příjmu PO a popř. dalších výdajů do státního rozpočtu jako příčina *zvýšení nákladů firmy*
- Ohrožení stávající či novou konkurencí a jiná obchodní rizika jako příčina *poklesu tržeb*
- Zesílení pozice zákazníků a vznik tlaků na cenu zboží jako příčina *poklesu marže*
- Silný nárůst cen energií, jako příčina *růstu režijních nákladů*
- Riziko *růstu režijních nákladů* díky mimořádným výdajům
- Riziko ze zhoršené platební morálky odběratelů, jako příčina *ohrožení likvidity firmy*
- Vysoká zadluženost firmy jako příčina *ohrožení likvidity firmy*
- Problém s návratností investice.

Pro následné ohodnocení rizikových faktorů bude použita bodová stupnice pro dopad rizika:

- 1 – bezvýznamný dopad na záměr
- 2 – slabé ohrožení záměru, slabý dopad

- 3 – zesílené ohrožení středního dopadu
- 4 – zvýšené riziko, vysoký dopad
- 5 – nejvyšší ohrožení, kritický dopad

Jako zvážení výskytu rizika bude použita pravděpodobnostní stupnice vyjádřena procenty:

- 0% - 10% - ojedinělý výskyt (1)
- 11% - 39% - málo pravděpodobný výskyt (3)
- 40% - 60% - pravděpodobný výskyt (7)
- 61% - 80% - velmi pravděpodobný výskyt (10)
- 81% - 100% - výskyt zcela jistý (15)

5.2 Stanovení Risk Appetite

Než bude riziko ohodnoceno, musí firma stanovit svůj Risk Appetite, což představuje takové riziko, které je firma ochotna podstoupit a zároveň při jeho účinku dokáže toto riziko vstřebat a akceptovat, přitom ví, že se firma obejde bez potíží. [8] Jedná se také o subjektivní faktor. Je vyjádřen číselně jako hodnota, která je následně porovnávána s výsledným rizikovým číslem pro další kroky v analýze rizik. Firma stanovila svůj Risk Appetite na hodnotu 20. Znamená to, že akceptuje taková rizika, která mají slabý, nízký dopad na záměr a jejich výskyt je pravděpodobný až velmi pravděpodobný.

Tabulka 32: Výsledné ohodnocení rizik

	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Výsledné rizikové číslo
Růst cen pohonných hmot	3	2	6
Růst výdajů do státního rozpočtu	3	1	3
Nový konkurent	3	2	6
Přechod zákazníka ke stávající konkurenci	7	3	21
Zvýšení vyjednávací síly zákazníků	3	3	9
Růst cen energií	3	2	6
Růst mimořádných výdajů	7	3	21
Zpoždění plateb od odběratelů	7	4	28
Problém s návratností investice	3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z hodnocení rizik nám vyplývá, že firmu mohou výrazně ovlivnit rizika přechodu zákazníka ke stávající konkurenci, růstu mimořádných výdajů a zpoždění úhrad faktur od odběratelů.

5.3 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je jednou z metod pro stanovení významnosti rizik. Při provádění této analýzy testujeme citlivost jednoho vybraného finančního kritéria (většinou se jedná o zisk před zdaněním a úroky, nebo pouze před zdaněním či po zdanění) na možné změny hodnot příslušných faktorů, které na kritérium bezprostředně působí, přičemž je vždy měněna hodnota pouze jednoho faktoru, a ostatní veličiny zůstávají nezměněné. Změny budou posouzeny izolovaně. [8] Díky této analýze zjistíme, které faktory mají největší vliv na hodnotu finančního kritéria. Jako výchozí kritérium byl vybrán zisk před zdaněním. Budeme uvažovat pouze pesimistický vývoj hodnot, a to změnu o 10%. Působení faktorů je znázorněno v tabulkách pro každý rok zvlášť.

V analýze citlivosti rozlišíme variabilní a fixní složku nákladů. Budeme tedy zkoumat vliv změny na zisk po zdanění každé složky zvlášť. Rozlišení nákladů je provedeno v tabulce. U spotřebovaného materiálu jsou na objemu výkonu závislé okroužky, pistole, hadice, těsnění a elektromagnetické ventily. Zpětné klapky je nutné vyměňovat v závislosti na čase bez ohledu na množství průtoku zboží, stejně tak je tomu u lamel do čerpadel. U služeb je servis a údržba vozů z 25% závislé na objemu výkonu, ostatních 75% je fixní. Ostatní provozní náklady jsou z 15% závislé na výkonech, ostatní složka je fixní. Do variabilní složky patří u těchto nákladů 25% podíl manek a škod a odpis pohledávek, které jsou závislé na výši pohledávaných částek, což je tvořeno opět výkony.

Zisk před zdaněním je vypočten následujícím způsobem:

$$\text{ZISK} = \text{Objem prodejů} \times (\text{prodejní cena} - \text{kupní cena} - \text{ostatní variabilní náklady}) - \text{fixní náklady}$$

Zdroj: [5]

Tabulka 33: Rozdělení nákladů – variabilní a fixní složka v Kč

SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY	2014		2015		2016	
	<u>Variabilní</u>	<u>Fixní</u>	<u>Variabilní</u>	<u>Fixní</u>	<u>Variabilní</u>	<u>Fixní</u>
Okroužky	2000		2400		2200	
Pistole	90000		76500		67500	
Hadice	75000		70000		62500	
Těsnění	30000		26000		25000	
Zpětné klapky		6000		6000		6000
Elektromagnetické ventily	30000		20000		20000	
Lamely do čerpadel		12150		8910		8100
Olej		40000		40000		40000
Olej na vytápění		300000		250000		225000
Pneumatiky (cisterna)		360000		360000		360000
Pneumatiky (osobní aut.)		120000		120000		120000
Náhradní díly		800000		700000		680000
Úklidové prostředky		18000		15000		15000
Pracovní oděvy		12000		12000		12000
Pohonné hmoty	1260000		1365000		1435000	
CELKEM	1487000	1668150	1559900	1511910	1612200	1466100
SLUŽBY A OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	2014		2015		2016	
	<u>Variabilní</u>	<u>Fixní</u>	<u>Variabilní</u>	<u>Fixní</u>	<u>Variabilní</u>	<u>Fixní</u>
Servis vozů	200000	600000	208000	624000	212160	636480
Poradenské služby		992000		989200		994562
Náklady na reprezentaci		13000		70000		50000
Telefonní služby a Internet		370000		370000		370000
Daně a poplatky		197000		197000		197000
Nájemné		4700000		5000000		5200000
Ostatní provozní náklady	203850	1155150	203400	1152600	198900	1127100
CELKEM	403850	8027150	411400	8402800	411060	8575142

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V analýzách citlivosti nyní budeme sledovat velikost změny zisku před zdaněním u každé složky zvlášť.

Tabulka 34: Analýza citlivosti pro rok 2014

Položky výkazu zisku a ztráty	2014	Změna 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za zboží					
→ Prodané množství – nafta (tis. litrů)	8496	7646	-26032	31265	597%
→ Prodejní cena – nafta (Kč)	36,8	33,12	-26032	31265	597%
→ Prodané množství – benzín (tis. litrů)	5100	4590	-13586	18819	360%
→ Prodejní cena – benzín (Kč)	36,9	33,21	-13586	18819	360%
→ Prodané množství - topný olej (tis. litrů)	10649	9584	-22986	28220	539%
→ Prodejní cena - topný olej (Kč)	26,5	23,85	-22986	28220	539%
Náklady na zboží (Kč/l)					
→ Kupní cena – nafta	35,95	39,545	-25310	30543	584%
→ Kupní cena – benzín	36,2	39,820	-13229	18462	353%
→ Kupní cena - topný olej	25,4	27,940	-21815	27048	517%
Výkony (tis. Kč)	2020	1818	5032	202	4%
Spotřeba materiálu a energie (tis. Kč)					
→ Běžné nákupy – variabilní	1487	1636	5085	149	3%
→ Běžné nákupy – fixní	1668	1835	5067	167	3%
→ Spotřeba energie	189	208	5215	19	0%
Služby a ostatní provozní náklady (tis. Kč)					
→ Variabilní složka	404	444	5193	40	1%
→ Fixní složka	8027	8830	4431	803	15%
Osobní náklady (tis. Kč)					
→ Variabilní složka	263	290	5207	26	1%
→ Fixní složka	5006	5506	4733	501	10%
Daně a poplatky (tis. Kč)	197	217	5214	20	0%
Odpisy (tis. Kč)	1363	1499	5097	136	3%
Ostatní provozní výnosy (tis. Kč)	250	225	5209	25	0%
Finanční výnosy (tis. Kč)	0	0	5234	0	0%
Finanční náklady (tis. Kč)	938	1032	5140	94	2%
EBT (tis. Kč)	5234				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nejcitlivější oblastí je prodej nafty. Jedná se o zboží, které má vysoký objem prodeje, ale marže je zde nižší, než u topného oleje. Proto je tato položka rizikovější. U benzínu je marže o pouhých 0,15 Kč nižší než u nafty, jsou zde však výrazně nižší prodeje. Citlivá je také oblast nákladů. Fixní složka služeb a provozních nákladů je nejvíce vychýlená. Proto bychom se měli ve scénářích zaměřit především na tuto skupinu nákladů. Osobní náklady signalizují změnu na EBT ve výši 10%. Nicméně se tyto náklady nebudou uvažovat ve scénářích, neboť

jejich výše je předem určena managementem podniku ve finančním plánu a žádné jiné změny nejsou předpokládány. Ve scénářích budeme naopak uvažovat objem běžných nákupů jak fixních tak variabilních.

Tabulka 35: Analýza citlivosti pro rok 2015

Položky výkazu zisku a ztráty	2015	Změna 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za zboží					
→ Prodané množství – nafta (tis. litrů)	9060	8154	-27923	33613	591%
→ Prodejní cena – nafta (Kč)	37,1	33,39	-27923	33613	591%
→ Prodané množství – benzín (tis. litrů)	5500	4950	-14825	20515	361%
→ Prodejní cena – benzín (Kč)	37,3	33,57	-14825	20515	361%
→ Prodané množství - topný olej (tis. litrů)	11429	10286	-24826	30515	536%
→ Prodejní cena - topný olej (Kč)	26,7	24,03	-24826	30515	536%
Náklady na zboží (Kč/l)					
→ Kupní cena – nafta	36,25	39,875	-27153	32843	577%
→ Kupní cena – benzín	36,6	40,260	-14440	20130	354%
→ Kupní cena - topný olej	25,6	28,160	-23568	29258	514%
Výkony (tis. Kč)	1649	1484	5525	165	3%
Spotřeba materiálu a energie (tis. Kč)					
→ Běžné nákupy – variabilní	1559	1715	5534	156	3%
→ Běžné nákupy – fixní	1511	1662	5539	151	3%
→ Spotřeba energie	155	171	5674	16	0%
Služby a ostatní provozní náklady (tis. Kč)					
→ Variabilní složka	411	452	5649	41	1%
→ Fixní složka	8402	9242	4850	840	15%
Osobní náklady (tis. Kč)					
→ Variabilní složka	284	313	5661	28	0%
→ Fixní složka	4985	5483	5191	498	9%
Daně a poplatky (tis. Kč)	197	217	5670	20	0%
Odpisy (tis. Kč)	1908	2099	5499	191	3%
Ostatní provozní výnosy (tis. Kč)	100	90	5680	10	0%
Finanční výnosy (tis. Kč)	0	0	5690	0	0%
Finanční náklady (tis. Kč)	770	847	5613	77	1%
EBT (tis. Kč)	5690				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 36: Analýza citlivosti pro rok 2016

Položky výkazu zisku a ztráty	2016	Změna 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za zboží					
→ Prodané množství – nafta (Kč/l)	9698	8728	-29261	36658	496%
→ Prodejní cena – nafta (Kč)	37,8	34,02	-29261	36658	496%
→ Prodané množství – benzín (Kč/l)	5900	5310	-14964	22361	302%
→ Prodejní cena – benzín (Kč)	37,9	34,11	-14964	22361	302%
→ Prodané množství - topný olej (tis. l)	12448	11203	-25964	33361	451%
→ Prodejní cena - topný olej (Kč)	26,8	24,12	-25964	33361	451%
Náklady na zboží (Kč/l)					
→ Kupní cena – nafta	36,95	40,645	-28437	35834	484%
→ Kupní cena – benzín	37,2	40,920	-14551	21948	297%
→ Kupní cena - topný olej	25,7	28,270	-24594	31991	432%
Výkony (tis. Kč)	1773	1596	7220	177	2%
Spotřeba materiálu a energie (tis. Kč)					
→ Běžné nákupy – variabilní	1612	1773	7236	161	2%
→ Běžné nákupy – fixní	1466	1613	7250	147	2%
→ Spotřeba energie	160	176	7381	16	0%
Služby a ostatní provozní náklady (tis. Kč)					
→ Variabilní složka	411	452	7356	41	1%
→ Fixní složka	8575	9433	6540	858	12%
Osobní náklady (tis. Kč)					
→ Variabilní složka	295	325	7368	30	0%
→ Fixní složka	5608	6169	6836	561	8%
Daně a poplatky (tis. Kč)	197	217	7377	20	0%
Odpisy (tis. Kč)	1613	1774	7236	161	2%
Ostatní provozní výnosy (tis. Kč)	100	90	7387	10	0%
Finanční výnosy (tis. Kč)	0	0	7397	0	0%
Finanční náklady (tis. Kč)	605	666	7337	61	1%
EBT (tis. Kč)	7397				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z vývoje vidíme, že poměry položek působící na zisk před zdaněním jsou stejné. Mění se však míra změny zisku. Citlivost v průběhu let klesá, projekt se tak stává o něco robustnější vůči rizikům, ale míra závislosti je stále vysoká.

5.4 Strategické scénáře

Scénáře představují popisy budoucnosti, která je tvořena vzájemně konzistentními prvky a jejich vazbami v rámci souboru specifikovaných předpokladů. [8] Strategické scénáře slouží ke stanovení velikosti rizika, tedy k jeho měření, které se zakládá na pravděpodobnostním ohodnocení. Cílem je získání strukturovaného pohledu na vývoj prostředí, ve kterém podnik působí a predikovat odlišné možnosti vývoje tohoto prostředí. Slouží ke zvýšení kvality rozhodnutí při přímém setkání podniku s riziky na základě skutečného vývoje, kdy může podnik rychle přepínat mezi vytvořenými scénáři. Možný vývoj prostředí bude prezentován ve třech odlišných scénářích – v optimistickém, pesimistickém a očekávaném. Očekávaný scénář byl již vytvořen v kapitole 4.2, kde byl demonstrován v podobě přesného finančního plánu na základě prvotních cílů firmy.

Jelikož je firma nejvíce citlivá na vývoj svých tržeb a dále na výši režijních nákladů, budeme ve scénářích uvažovat tyto faktory:

- Množství zákazníků firmy;
- Růst mimořádných výdajů na režijní náklady;
- Problémy s likviditou.

5.4.1 Optimistický scénář

V optimistickém scénáři budou rizika pozitivně ovlivňovat záměr firmy, přičemž by měly být cílové hodnoty firmy překročeny díky příznivému vývoji prostředí. [6] V optimistickém scénáři budeme předpokládat, že firmě porostou tržby o více, než je stanoveno v očekávaném scénáři. Na základě průzkumu trhu má firma vyhlédnuto z velkoodběratelských firem dvacet zákazníků zcela nových. Jsou to firmy vlastníci vozový park, ale čerpají pohonné hmoty u běžných čerpacích stanic. Dále hodlá oslovit zhruba dalších deset zákazníků, kteří využívají služeb konkurence. Tyto firmy mají buď svou vlastní nádrž, nebo se pohonné hmoty stáčíjí komplikovaně do nádob. Firma se bude zaměřovat na podnikatelské subjekty vlastníci vozový park – bude se jednat o stavební firmy, technické služby ve dvou městech a o podniky poskytující spediční služby. Budeme uvažovat, že firma v roce 2014 získá místo čtyř velkoodběratelských zákazníků šest díky získání dodatečných zákazníků, kteří přejdou od konkurence k firmě K Oil křeček, v roce 2015 místo tří jich bude pět a v roce 2016 místo dvou budou tři opět ze stejného důvodu. V roce 2015 získá dvě firmy vlastníci továrny, ve kterých se vytápí topným olejem, ale tyto firmy využívají služeb jiných firem. V roce 2016

navíc začne využívat služeb firmy výrobní podnik, který využívá topný olej pro výrobu – lisování a stlačování produktů během technologického postupu výroby.

V segmentu individuálních odběratelů získá firma devadesát nových zákazníků v roce 2015 díky vysokému zájmu ze strany zákazníků čerpat pohonné hmoty za nízké ceny i na úkor omezení doprovodných služeb. V roce 2016 jich bude šedesát.

Tabulka 37: Tržby v optimistickém scénáři

	2014	2015	2016
Růst prodeje	3%	4%	2%
Objem prodeje (tis. l)			
Nafta	8751	9404	9892
Benzín	5253	5709	6018
Topný olej	10968	11863	12697
Tržby (tis. Kč)			
Nafta	322032	348899	373916
Benzín	193836	212946	228082
Topný olej	290664	316750	340279
Celkem	806533	878595	942277

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Firma dosahuje svých strategických cílů především skrze efektivní řízení režijních nákladů. V rámci optimistického scénáře budeme uvažovat ještě větší úspory. Nejvíce firma uspoří na běžných nákupech a placených službách, díky obzvláště příznivému působení vlivů, které firma do jisté míry ovlivnit nemůže. Týká se to různých poruch a neočekávaných výdajů na nákup součástek nutných při údržbách svých zařízení.

Tabulka 38: Rozpočty režii v optimistickém scénáři

	Kč/ks	Počet ks			Cena v Kč		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Okroužky	2	900	1050	950	1800	2100	1900
Pistole	4500	16	12	10	72000	54000	45000
Hadice	2500	25	26	21	62500	65000	52500
Těsnění	100	280	220	200	28000	22000	20000
Zpětné klapky	300	20	20	20	6000	6000	6000
Elektromagnetické ventily	2000	12	8	8	24000	16000	16000
Lamely do čerpadel	405	27	20	17	10935	8100	6885
Olej	200	200	200	200	40000	40000	40000
Olej na vytápění	25	10000	9100	8300	250000	227500	207500
Pneumatiky (cisterny)	7500	48	48	48	360000	360000	360000
Pneumatiky (osobní automobily)	5000	24	24	24	120000	120000	120000
Náhradní díly	-	-			700000	650000	630000
Úklidové prostředky, kancelářské zboží	-	-			14000	13000	12200
Pracovní oděvy	1500	8	8	8	12000	12000	12000
Pohonné hmoty	35	36000	39000	41000	1260000	1365000	1435000
CELKEM	-	-			2961235	2960700	2964985

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pro porovnání, v očekávaném scénáři dosahovaly náklady v letech 2014-2016 hodnot: 3.155.000 Kč, 3.071.810 Kč a 3.078.300 Kč. Úspory vzniknou díky snížení spotřebovanému množství, přičemž uvažujeme stejné ceny, jako ve scénáři realistickém. Úspory budou opět realizovány pouze u položek, které lze snížit v rámci výkonů podniku. Dále budou sníženy náklady na služby v oblasti provozu, týkající se oprav automobilů. V letech 2014-2016 byly tyto hodnoty na úrovni 800.000 Kč, 823.000 Kč a 848.640 Kč. Rozdíly jsou velmi významné, zejména díky snížení položky nahodilých oprav, pro které byl v realistickém plánu vymezen prostor v hodnotě 288.000 Kč, 299.520 Kč a 305.510 Kč. Jelikož se jedná o optimistický scénář, tuto složku výrazně snížíme kvůli eliminaci nepříznivých vlivů.

Tabulka 39: Rozpočty provozních služeb v optimistickém scénáři v Kč

	Náklady 2014	Náklady 2015	Náklady 2016
Výměna pneumatik	45000	46800	47736
Výměna měchů a rozvodu vzduchu	55000	57200	58344
Vodní pumpa	21000	21840	22277
Brzdový systém	113000	117520	119870
Kabina	54000	56160	57283
Lakování	20000	20800	21216
Alternátor	45000	46800	47736
Kompresor	60000	62400	63648
Ostatní	150000	156000	159120
Celkem	563000	585520	597230

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V oblasti likvidity podniku mohou vzniknout problémy při pozdních úhradách od odběratelů. Firma by musela řešit aktuální nedostatek svých finančních prostředků prostřednictvím dodatečných úvěrů, čímž by firmě vzrostly finanční náklady. V analýze citlivosti jsme dospěli k výsledku, že změna finančních nákladů o 10% bude mít pouze dvouprocentní vliv na EBT. Výše odpisu pohledávky se však odrazí v nákladech firmy. V optimistickém scénáři budeme uvažovat pouhá čtyři procenta neuhrazených pohledávek z celkových tržeb.

Tabulka 40: Pohledávky po splatnosti – optimistický scénář v Kč

	2014	2015	2016
Odpis pohledávky	32260	35140	37690

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V novém výkazu zisku a ztráty zjistíme hodnotu výsledku hospodaření v rámci optimistického scénáře.

Tabulka 41: Výkaz zisku a ztráty – optimistický scénář v tis. Kč

	2014	2015	2016
Tržby za zboží	806533	878595	942277
Náklady na zboží	783352	853555	915689
Marže	23181	25040	26587
Výkony	2020	1649	1773
Tržby za výrobky a služby	390	515	515
Aktivace	1630	1134	1258
Výkonová spotřeba	9788	10170	10370
Spotřeba materiálu a energie	3150	3147	3158
Služby	6638	7023	7212
Přidaná hodnota	15413	16519	17990
Osobní náklady	5472	5683	5903
Mzdové náklady	3942	4099	4263
Náklady na soc. a zdrav. poj.	1340	1394	1449
Sociální náklady	190	190	190
Daně a poplatky	197	197	197
Odpisy DNHM a DHM	1363	1656	1775
Třžby z prodeje mat. a DM	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	250	100	100
Ostatní provozní náklady	1141	1171	1183
PROVOZNÍ VH	7490	7912	9033
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	395	324	255
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	543	446	350
FINANČNÍ VH	-938	-770	-605
Daň běžná činnost	996	1094	1415
VH běžná činnost	5556	6048	7013
VH před zdaněním	6552	7142	8428
VH po zdanění	5556	6048	7013

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.4.2 Pesimistický scénář

V pesimistickém scénáři budou rizika negativně ovlivňovat záměr podniku. Podnik pod vlivem působení rizik nedosáhne cílových hodnot. V roce 2014 získá pouze dva velkoodběratelské zákazníky, jelikož nepřesvědčí podnikatelské subjekty, na které cílí výhodami služeb, které poskytuje. K Oil křeček nezbudí očekávanou důvěru pro spolupráci v těchto potenciálních zákaznících. Firmy nebudou ochotni se vázat smlouvou, která by determinovala K Oil křeček jako výhradního dodavatele pohonných hmot, i přes to, že smlouvu lze kdykoliv vypovědět a není časově ohraničená. Dále v roce 2015 získá ze stejných

příčin pouze jednoho a následně v dalším roce žádného zákazníka. Za další důvod lze považovat, že K Oil křeček nedokáže udržet nejnižší nabízené ceny.

Vlivem neúspěchu investice, která se projeví sníženou poptávkou, bude mít firma v roce 2015 nových zákazníků třicet, a v dalším roce dvacet. Zákazníci budou preferovat jiné čerpací stanice s obsluhou, které jim nabízí široký sortiment služeb. Celkový vliv na tržby vidíme níže v tabulce.

Tabulka 42: Tržby v pesimistickém scénáři

	2014	2015	2016
Pokles prodejů	-3%	-5%	-5%
Objem prodejů (tis. l)			
Nafta	8241	8607	9213
Benzín	4947	5225	5605
Topný olej	10330	10858	11826
Tržby (tis. Kč)			
Nafta	303273	319320	348255
Benzín	182544	194893	212430
Topný olej	273733	289897	316926
Celkem	759550	804109	877611

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V důsledku nepříznivých událostí – mimořádné výdaje na nákup součástek pro opravu zařízení a materiálu z důvodu častějších poruch, budou firmě růst provozní náklady. Režie převyší hodnoty v očekávaném scénáři v běžných nákupech a spotřebě. Budeme uvažovat stálé ceny, měněn bude objem spotřeby – tedy počet kusů.

Tabulka 43: Rozpočty režii v pesimistickém scénáři

	Kč/ks	Počet ks			Cena v Kč		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Okroužky	2	1150	1270	1200	2300	2540	2400
Pistole	4500	28	15	18	126000	67500	81000
Hadice	2500	33	35	30	82500	87500	75000
Těsnění	100	350	280	290	35000	28000	29000
Zpětné klapky	300	20	20	20	6000	6000	6000
Elektromagnetické ventily	2000	20	15	15	40000	30000	30000
Lamely do čerpadel	405	37	30	30	14985	12150	12150
Olej	200	200	200	200	40000	40000	40000
Olej na vytápění	25	15000	12000	11000	375000	300000	275000
Pneumatiky (cisterny)	7500	48	48	48	360000	360000	360000
Pneumatiky (osobní automobily)	5000	24	24	24	120000	120000	120000
Náhradní díly	-	-			800000	700000	680000
Úklidové prostředky, kancelářské zboží	-	-			22000	18000	18000
Pracovní oděvy	1500	8	8	8	12000	12000	12000
Pohonné hmoty	35	36000	39000	41000	1260000	1365000	1435000
CELKEM	-	-			3295785	3148690	3175550

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Firmě porostou náklady i v oblasti nakupovaných služeb. Kvůli nepříznivým událostem vymezíme v pesimistickém scénáři větší prostor pro nahodilé a ostatní opravy, zvýšíme tak náklady firmy z důvodu častých oprav.

Tabulka 44: Rozpočty provozních služeb v pesimistickém scénáři v Kč

	Náklady 2014	Náklady 2015	Náklady 2016
Výměna pneumatik	60000	62400	63648
Výměna měchů a rozvodů	68000	70720	72134
Vodní pumpa	24000	24960	25459
Brzdový systém	190000	197600	201552
Kabina	80000	83200	84864
Lakování	69000	71760	73195
Alternátor	180000	187200	190944
Kompresor	100000	104000	106080
Ostatní	500000	520000	530400
Celkem	1271000	1321840	1348277

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V pesimistickém scénáři uvážíme až třicet procent pohledávek po splatnosti z důvodu zhoršené platební morálky svých zákazníků. Odběratelé budou platit až několik týdnů po vypršení doby splatnosti.

Jednak firmě porostou náklady v podobě odpisu pohledávek ve výši třiceti procent z celkových tržeb v pesimistickém scénáři, a dále také bude promítnut vliv úrokových nákladů na výsledek hospodaření firmy.

Tabulka 45: Odpis pohledávek – pesimistický scénář v Kč

	2014	2015	2016
Odpis pohledávek	227865	241232	263283
Dodatečné finanční náklady	8842	9360	10215

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nyní si v novém výkazu zisku a ztráty promítneme, jaké budou mít tyto změny vliv na výsledek hospodaření firmy.

Tabulka 46: Výkaz zisku a ztráty – pesimistický scénář

	2014	2015	2016
Tržby za zboží	759550	804109	877611
Náklady na zboží	737720	781192	852848
Marže	21830	22917	24763
Výkony	2020	1649	1773
Tržby za výrobky a služby	390	515	515
Aktivace	1630	1134	1258
Výkonová spotřeba	10831	11095	11333
Spotřeba materiálu a energie	3485	3335	3369
Služby	7346	7760	7964
Přidaná hodnota	13019	13471	15203
Osobní náklady	5472	5683	5903
Mzdové náklady	3942	4099	4263
Náklady na soc. a zdrav. poj.	1340	1394	1449
Sociální náklady	190	190	190
Daně a poplatky	197	197	197
Odpisy DNHM a DHM	1363	1656	1775
Třžby z prodeje mat. a DM	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	250	100	100
Ostatní provozní náklady	1337	1378	1410
PROVOZNÍ VH	4901	4657	6018
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	404	334	266
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	543	446	350
FINANČNÍ VH	-947	-780	-616
Daň běžná činnost	996	1094	1415

VH běžná činnost	2958	2783	3987
VH před zdaněním	3954	3877	5402
VH po zdanění	2958	2783	3987

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Porovnání vlivu scénářů na konečný výsledek hospodaření po zdanění je uvedeno v následující tabulce. Vždy bude porovnáván pesimistický a optimistický scénář k výchozímu očekávanému.

Tabulka 47: Vliv scénářů na VH po zdanění v tis. Kč

VH očekávaný			VH optimistický			VH pesimistický		
2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
4231	4596	5982	5556	6048	7013	2958	2783	3987
Absolutní změna - optimistický – očekávaný			Absolutní změna - pesimistický - očekávaný					
2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1325	1452	1030	-1274	-1813	-1995			
Relativní změna - optimistický/očekávaný			Relativní změna - pesimistický/očekávaný					
2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
131%	132%	117%	70%	61%	67%			

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.4.3 Realistický scénář

Realistický scénář bude vytvořen jako kompromis mezi scénáři očekávaným, optimistickým a pesimistickým. Abychom ho mohli konstruovat, potřebujeme nejreálnějším způsobem ohodnotit jednotlivé scénáře pravděpodobnostmi, a to tak, že budeme uvažovat vážený průměr vybraných rizikových faktorů.

Tabulka 48: Pravděpodobnosti scénářů

	Očekávaný	Optimistický	Pesimistický
Množství zákazníků	60%	28%	12%
Růst mimořádných výdajů	58%	25%	17%
Výsledná pravděpodobnost scénáře	59%	27%	15%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nejpravděpodobnější bude pro podnik očekávaný scénář, naopak nejméně pravděpodobně by se měl plnit scénář pesimistický. Ve výkazu zisku a ztráty pro realistický scénář bude stanoven realistický výsledek hospodaření.

Jelikož je pravděpodobnost optimistického scénáře vyšší než scénáře pesimistického, měli bychom v realistickém scénáři dosahovat vyššího výsledku hospodaření než v původním očekávaném scénáři. Tento scénář je poté základní variantou pro implementaci navržené strategie firmy K Oil křeček.

Tabulka 49: Výkaz zisku a ztráty – realistický scénář v tis. Kč

	2014	2015	2016
Tržby za zboží	785860	848817	922000
Náklady na zboží	763274	824626	895984
Marže	22586	24191	26015
Výkony	2020	1649	1773
Tržby za výrobky a služby	390	515	515
Aktivace	1630	1134	1258
Výkonová spotřeba	10194	10511	10726
Spotřeba materiálu a energie	3313	3240	3256
Služby	6880	7270	7470
Přidaná hodnota	14413	15329	17063
Osobní náklady	5472	5683	5903
Mzdové náklady	3942	4099	4263
Náklady na soc. a zdrav. poj.	1340	1394	1449
Sociální náklady	190	190	190
Daně a poplatky	197	197	197
Odpisy DNHM a DHM	1363	1656	1775
Třžby z prodeje mat. a DM	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	250	100	100
Ostatní provozní náklady	1298	1310	1300
PROVOZNÍ VH	6333	6583	7988
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	395	324	255
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	543	446	350
FINANČNÍ VH	-938	-770	-605
Daň běžná činnost	996	1094	1415
VH běžná činnost	4399	4719	5968
VH před zdaněním	5395	5813	7383
VH po zdanění	4399	4719	5968

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.5 Stanovení „Planning gaps“

Na začátku záměru jsme stanovili cíle společnosti, kterých bude díky své strategii dosahovat. Na základě toho byl sestaven očekávaný scénář v podobě finančního plánu. Nyní však disponujeme scénářem novým, který je upraven vzhledem k rizikům. Abychom viděli, jaký

vliv má nový realistický scénář na výchozí cíle společnosti, bude provedena „Planning gaps“ analýza, neboli analýza odchylek cílových hodnot od zvolené varianty strategického plánu firmy. Budeme porovnávat hodnoty v kapitole 4.1.1, kde je přesná parametrizace cílů s hodnotami realistického scénáře.

Cíl – snižování režijních nákladů

- Cílová hodnota 2014: **12.676 tis. Kč**
- Cílová hodnota 2015: **11.916 tis. Kč**
- Cílová hodnota 2016: **11.201 tis. Kč**

Cílem bylo snížit položky režijních nákladů. Týká se to však nákladů, na kterých chce podnik šetřit. Nebudou uvažovány tedy odpisy a osobní náklady.

Díky příznivému působení optimistického scénáře, který svou pravděpodobností převýšil scénář pesimistický, byl cíl v prvním roce plánu překonán. Režijní náklady tvoří v souhrnu 11.661 tis. Kč. V dalším roce nebude cíl splněn. Díky rostoucím výdajům na pohonné hmoty v důsledku zvyšování podnikových výkonů, vzroste výrazně položka spotřeby pohonných hmot u cisteren. Režijní náklady budou dosahovat 12.017 tis. Kč.

Negativní odchylka je ve výši 101 tis. Kč. V dalším roce budou režijní náklady ještě vyšší než v roce předchozím. Nebude naplněn klesající charakter režijních nákladů, ani cílová hodnota. Režijní náklady budou v roce 2016 tvořit 12.223 tis. Kč. Negativní odchylka je 1.022 tis. Kč. Firma nebude prozatím zavádět žádná opatření pro redukcii negativní odchylky, jelikož tato odchylka vychází až pro nejbližší rok plánu, tedy rok 2016. Místo toho bude provedena korekce původního cíle. Odchylka v roce 2015 ve výši 101 tis. Kč je v rámci přijatelné meze. Cíl pro rok 2016 vykazuje již vyšší schodek. Místo cílové hodnoty 11.201 tis. Kč bude stanovena nová cílová hodnota na 12.000 tis. Kč. Firma však může dodatečně omezit výdaje na právní a poradenské služby. Jelikož zavedla nová opatření v oblasti řízení pohledávek, nepředpokládá tak vysoké výdaje za služby právníka. V roce 2014 a 2015 bude hodnota ponechána, pro rok 2016 však firma vynaloží na tyto služby částku 60 tis. Kč za rok (místo plánovaných 110 tis. Kč). Dále by mohla firma uspořit výdaje za pronajímání bytu v Praze, který není příliš využíván pro účely obchodních cest. Vznikla by roční úspora ve výši 180 tis. Kč. Rozhodnutí však zůstává v režii firmy. Zbytková odchylka v hodnotě 163 tis. Kč, resp. pozitivní odchylka ve výši 17 tis. Kč po ukončení nájemní smlouvy bytu v Praze, bude ponechána jako únosná míra schodku, která se nachází v mezi tolerance.

Cíl – zvyšování tržeb

- Cílová hodnota 2014: **773.800 tis. Kč**
- Cílová hodnota 2015: **835.709 tis. Kč**
- Cílová hodnota 2016: **885.846 tis. Kč**

Cílové hodnoty jsou ve všech letech překročeny. Je tomu tak díky působení optimistického scénáře oproti scénáři pesimistickém, ale také kvůli očekávanému růstu cen pohonných hmot. Proto by si měla firma spíše hlídat výši marží v každém roce, než pouhé sledování tržeb. Pozitivní odchylky jsou ve výši 12.060 tis. Kč, 13.108 tis. Kč a 36.154 tis. Kč v letech 2014-2016.

Jelikož byl optimistický scénář uvažován ve smyslu nepřekročení stávajících kapacit firmy, nebude mít K Oil křeček potíže s naplněním realistického scénáře. Ve firmě byly doposud nevyužité kapacity, které se díky působení realistického scénáře naplní. Řidiči budou mít více práce, než tomu bylo v minulém období. Předpokládáme rovnoměrné zatížení všech řidičů i přes diferencované kapacity cisteren. Tato opatření budou nastavena v procesech firmy. Zároveň bude mít více práce manažer kvůli intenzivnějším marketingovým aktivitám, ale také technik a servisní pracovník firmy, kvůli navýšení počtu zákazníků. Díky využití zdrojových rezerv nemusí firma navýšit počet pracovníků. Vedení firmy by však mohlo zvážit dodatečné zvýšení mezd a zavedení odměn za obrat firmy pro své pracovníky.

Cíl – zprovoznění software

Tento cíl je zahrnutý v každém scénáři, proto bude za každých okolností splněn. Navíc splnění tohoto cíle povede ke snížení režijních nákladů, což je v souladu s firemní strategií.

Cíl – zprovoznění nové čerpací stanice

Realizace této investice je taktéž součástí každého scénáře. Proto je tento cíl také splněn. V prvním roce plánu se investice bude realizovat, následně bude zprovozněna. Uvedení do provozu zvýší firmě tržby.

6 ANALÝZA VÝKONNOSTI VÝSLEDNÉ VARIANTY

V této kapitole budou stanoveny konkrétní kroky k naplnění cílů. Firma je výkonná, pokud dosahuje svých strategických cílů, proto musíme prokázat jejich naplnění. Musíme navrhnout odpovídající procesy, které zajistí, že cíl bude splněn. Zároveň vždy porovnáme hodnoty dosahované v minulých letech. Zároveň prověříme strategii ze čtyř kritérií, které slouží pro hodnocení strategie, jimiž jsou konzistence cílů a strategií, soulad s prostředím, proveditelnost a konkurenční výhoda. [6]

6.1 Snižování režijních nákladů

Abychom mohli konkretizovat kroky vedoucí ke snížení nákladů firmy, musíme sledovat položky odděleně. Cílem bylo snížit náklady v těchto oblastech:

- Spotřebované nákupy;
- Spotřeba energie;
- Služby;
- Ostatní náklady.

Spotřebované nákupy

Firma nejvíce nakupuje materiál používaný ve výdejních zařízeních. Ačkoliv je tento materiál variabilní složka nákladů, takže bychom předpokládali, že výdaje na nákupy porostou, budou naopak v plánu snižovány. Týká se to okroužků, pistolí, hadic, těsnění a ventilů. Jelikož jsou tyto součástky používány pro výdej pohonných hmot, přicházejí do styku s látkami, které jsou agresivní, tudíž je znečišťují, opotřebovávají a dochází k častějším poruchám, kdy je potřeba díly nahradit za nové. Způsob, jakým firma docílí úspor, spočívá v pravidelné údržbě prováděné při nutných kalibracích zařízení. Zařízení jsou kalibrována na základě množství stočených pohonných hmot, proto tato pravidelná údržba bude také v souladu s množstvím výdeje. I přesto však dochází po určité době k poruše díky únavě materiálu či zanesením nečistot, proto položky neklesnou na zcela nulovou hodnotu. V úvahu také bereme, že každého nového zákazníka musíme vybavit těmito díly. Stanovená hodnota představuje minimální únosnou míru. V tabulce vždy vidíme konečnou sumu vynaloženou na nákup jednotlivých prvků.

Vlivem působení realistického scénáře budou hodnoty získány pomocí vážených poměrů položky dle jednotlivých scénářů (očekávaný, optimistický, pesimistický). Takový potup bude

uplatněn při výpočtu všech dalších jednotlivých položek, a hodnota bude srovnána s údaji z roku 2013.

Tabulka 50: Spotřeba materiálu v Kč

	2013	2014	2015	2016
Okroužky	2500	2011	2343	2171
Pistole	101000	91440	69840	64125
Hadice	88000	73500	71900	62300
Těsnění	32000	30510	25630	24500
Ventily	31000	30180	20620	20620

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zpětné klapky a lamely do čerpadel tvoří fixní složku nákladů. U zpětných klapek je dána konstantní spotřeba, neboť je nutné je pravidelně vyměňovat, tudíž tu nevznikne žádná úspora. Úspory vzniknou v používání lamel do čerpadel. Jedná se o náklad fixní, neboť nezáleží na množství stočených pohonných hmot, ale opotřebení je stejné – díky kontaktu s agresivními látkami, jako v dílech u variabilních nákladů. Proto bude uplatněn stejný postup pro ošetření těchto nákladů – pomocí pravidelné údržby a vymývání. Spotřeba oleje je považována jako náklad fixní. Jedná se o převodový olej do čerpadel, který je spotřebováván konstantně, proto zde úspora nevznikne.

Tabulka 51: Spotřeba materiálu II. v Kč

	2013	2014	2015	2016
Lamely do čerpadel	15250	12369	9266	8460

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Další položku režii tvoří olej na vytápění. Jsou s ním vytápěny objekty K Oil křeček. Množství spotřebovaného oleje je mimo jiné závislé na klimatických podmínkách. Díky velmi teplé zimě se na vytápění uspořilo již v tomto roce, takže spotřeba byla mnohem nižší, než v letech předchozích, ze kterých jsme v plánu vycházeli. Porovnáme spotřebu s rokem předchozím, kdy byly podmínky jiné. Úspor bude dosaženo díky způsobu zacházení s topným zařízením. V objektech jsou již instalovány termostaty, které zajistí výhřev na nastavenou teplotu v místnosti. Nastavená teplota je však udržována, i když v částech objektu není nikdo přítomen – např. dílna, kanceláře, společná místnost pro schůze atd. Proto každý zaměstnanec, který bude pracoviště opouštět jako poslední, bude povinen regulovat teplotu vzhledem k aktuálním venkovním podmínkám. Aby nedošlo následující den k přílišnému ochlazení místnosti, budou instalovány spouštěcí hodiny, které zajistí, že se místnost opět nahřeje před příchodem zaměstnance na své pracoviště.

Tabulka 52: Spotřeba materiálu III. v Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
Topný olej	388000	292000	300750	253925	230025

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Náklady na pneumatiky a pracovní oděvy budou konstantní vzhledem k objemu zdrojů. Na vedlejších provozních látkách dojde k nepatrným úsporám. Firma dosud objednávala zboží od velkoobchodního distributora. Nedojde ke změně ve vztahu k dodavateli, ale vedení bude usilovat o zamezení plýtvání prostředků. Úspory jsou však vzhledem k celoročním ostatním výdajům nevýznamné.

K navýšení dojde ve spotřebě pohonných hmot. Díky zvýšenému počtu zákazníků bude třeba tyto zákazníky pravidelně obsluhovat, prostou výdaje na nákup pohonných hmot pro vlastní spotřebu.

Spotřeba energie

Na výdaje za spotřebovanou energii bude mít pozitivní vliv snížení ceny za kilowatthodinu. Úspora se tedy projeví jednak poklesem cen a také zamezení zbytečného provozu různých zařízení a svícení v objektech firmy. Zaměstnanci budou vedeni k tomu, aby se na pracovišti chovali, stejně tak, jako by se chovali ve svém domově – aby po sobě zhasínali a zbytečně neplýtvali. V roce 2012 došlo k nahrazení některých zářivek a žárovek LED svítidly. V dalších letech se plánuje další postupná výměna svítících zařízení, jelikož jsou úspory citelné. K mírnému nárůstu v roce 2016 dojde díky očekávanému růstu cen energií.

Tabulka 53: Spotřebovaná energie

	2013	2014	2015	2016
kWh	2,4	2,1	2,1	2,2
Kč/kWh měsíčně	8333	7500	7400	7300
Spotřeba energie – rok	240000	189000	186480	192720

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Služby

Zásadním opatřením, díky kterému dojde k úsporám na výdaje za služby, je rozhodnutí o provádění částečných oprav vozů vlastními silami. Firma má pro tyto účely plně vybavenou dílnu, kde byly tyto opravy prováděny i již dříve. Díky náročnosti moderních zařízení, které je nutné připojit během oprav na počítač v licencovaném servisu, se vozy začaly opravovat mimo podnik. Některé jednoduché opravy je však možné stále provádět uvnitř firmy. Náklady na nakupované služby servisu naopak meziročně vzrůstají díky opotřebení vozů.

Tabulka 54: Služby servisu v Kč

	2013	2014	2015	2016
Servisové služby	1289000	814660	847246	864191

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Firma využívá v hojném zastoupení outsourcingu u poradenských služeb. Odměna auditorské firmě zůstává nezměněna. Dále firma vynakládá finanční prostředky za daňovou správu a poradenství. Firma neomezí výdaje za tyto služby, jelikož nemá ve firmě příslušné kompetentní zaměstnance pro tuto činnost. Omezeny budou výdaje za finanční a zprostředkovatelské služby v oblasti získávání cizího kapitálu a za právní poradenství a služby, jelikož tak bylo rozhodnuto uvnitř firmy.

Tabulka 55: Poradenské služby v Kč

	2013	2014	2015	2016
Finanční a zprostředkovatelské služby	299000	272000	240000	220000
Právní poradenství a služby	169000	100000	105000	60000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Díky zřízení neomezených tarifů volání firma ušetří značnou částku na výdajích za telefonní služby a Internet. Doposud vynaložila za rok za tyto služby okolo 500 tis. Kč. Nyní zaplatí celkem 370 tis. Kč, kdy tato částka bude díky sjednaným smlouvám pevná a nebude se již navyšovat.

Díky zavedenému opatření pro pokles pohledávek po splatnosti bude objem těchto nákladů, který je tvořen opravnými položkami pro dočasnou či trvalou změnu hodnoty pohledávek nižší.

Tabulka 56: Náklady – odpis pohledávek v Kč

	2013	2014	2015	2016
Odpis pohledávek	300000	250000	220000	180000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.2 Zvýšení tržeb

Podnik musí provést nezbytné kroky k tomu, aby navýšil svůj obrat. Jelikož bylo stanoveno na začátku několik dílčích cílů spojených s tržbami a tyto cíle jsou konzistentní, budeme analyzovat každou složku zvyšování obratu zvlášť.

Zvýšení tržeb – získání nových velkoodběratelských zákazníků

Podnik se ve svých činnostech zacílí na skupinu velkoodběratelských zákazníků – tedy na další podnikatelské subjekty vlastníci vozový park. Týká se to tedy firem, které vlastní firemní vozy, do nichž musí téměř denně kupovat pohonné hmoty. Pro firmu K Oil křeček je výhodné tyto firmy oslovit, jelikož bude mít zajištěn denní odběr. Zástupce firmy K Oil křeček (většinou se jedná o manažera firmy) jedná přímo s potenciálními zákazníky, prostřednictvím sjednané schůzky. Zákazníka osloví s předem vypracovanou cenovou nabídkou, kde předloží srovnání cen okolních čerpacích stanic a popíše výhody používání mobilní čerpací stanice, kterou je mimo nižší ceny např. odběr pohonných hmot pod kontrolou vedení firmy. Navíc bezplatné zapůjčení mobilní čerpací stanice bude součástí dodávky. Firma má ve svém okolí vybrané potenciální zákazníky, které plánuje oslovit, ale také které je schopna uspokojit v rámci svých současných kapacit a disponibilních pracovních i majetkových zdrojů.

Noví zákazníci v segmentu mobilních čerpacích stanic budou tvořit až 50% celkového nárůstu tržeb společnosti. Na základě dobré tržní pozice firmy je pravděpodobnost dosažení cíle vysoká.

Zvýšení tržeb – získání zákazníků pro odběr topného oleje

Zde bude mít firma situaci o něco těžší. Její dosavadní zákazníci v odběru topného oleje jsou také ostatní podnikatelské subjekty, které nakupují topný olej pro vytápění svých objektů. Jedná se zejména o výrobní haly a střediska. Jelikož je topný olej substitutem pro ostatní formy zdrojů tepla, bude muset firma zákazníka opět prostřednictvím přímého osobního kontaktu přesvědčit o alternativu vytápění. Jelikož K Oil křeček nemá k dispozici veškeré informace, které by potřeboval k vypracování cenové nabídky, bude muset potenciální firmu nejdříve oslovit, a nabídnout možnost spolupráce. Na základě poskytnutých informací od firmy vyhotoví K Oil křeček posléze cenovou nabídku, která může přimět potenciálního odběratele ke spolupráci. Nevýhodou však je, že z pohledu zákazníka by se jednalo o dodatečnou investici, neboť firma K Oil křeček neposkytuje zařízení, které slouží k vytápění topným olejem – kotel na topný olej a příslušenství. Proto se často může setkat s neochotou ze strany zákazníka měnit dosavadní způsob vytápění svých objektů, a také je zde problém ohledně kompetencí pracovníka firmy, který bude s K Oil křeček jednat.

I přes tyto překážky firma očekává až 15% podíl tohoto segmentu na celkovém růstu tržeb společnosti. Ovšem díky zmíněným bariérám je rizikovost dosažení tržeb v segmentu vyšší než u mobilních čerpacích stanic.

Zvýšení tržeb – maloobřatelské zákazníci samoobslužné čerpací stanice

Zprovoznění investice přinese firmě 35% podíl na nárůstu celkových tržeb. Bude se jednat o nahodilé zákazníky, kteří budou platit prostřednictvím platebních karet, a dále o stálé zákazníky, kterým bude poskytnut firemní čip pro čerpání pohonných hmot. Tyto zákazníky získá firma nikoliv osobním kontaktem, ale díky již zmíněné reklamě, která upozorní na přednosti a výhody čerpání pohonných hmot v nově zprovozněné čerpací stanice na přístupné a frekventované dopravní komunikaci.

6.3 Použití nového softwaru

Tento cíl koresponduje s cíli snižování režijních nákladů. Díky zavedení nového softwaru nebude muset pracovník firmy K Oil křeček provádět počátkem každého měsíce sběr dat u všech svých zákazníků. Dříve tato činnost trvala jeden až dva dny, dnes musí zaměstnanec trávit až tři dny postupným navštěvováním všech sídel zákazníků, kde má K Oil křeček umístěné mobilní čerpací stanice. S postupně dalším zvyšujícím se počtem nových zákazníků by tato činnost mohla trvat i více dní než doposud. Kalkulace cest je znázorněna v tabulce:

Tabulka 57: Kalkulace cestovních výdajů v Kč

	Doposud	Nyní
Krátký okruh (pro 1 den)	13500	0
Dlouhý okruh (pro 1 den)	20000	0
Celkem za rok (12x) – krátký okruh	162000	0
Celkem za rok (12x) – dlouhý okruh	240000	0
CELKOVÁ VÝŠE NÁKLADŮ	402000	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Uvedení do provozu nového softwaru povede k roční úspoře nákladů ve výši minimálně 402 tis. Kč. Vzhledem k rostoucímu počtu zákazníků firmy by v následujících letech byly náklady ještě vyšší.

6.4 Eliminace pohledávek po splatnosti

Díky vysokému podílu pohledávek po splatnosti firma zavede opatření pro snížení těchto pohledávek. Jak již bylo naznačeno během korekce cílů, firma svým zákazníkům formálně navýší splatnost o jeden týden. Zároveň budou zákazníci dostávat upozornění na blížící se

datum platby již pět dní před termínem každodenně po dobu těchto pěti dnů. Dále budou upozorněni na možné sankce ihned první den po splatnosti. Tyto podmínky bude konzultovat manažer, který má na starosti interakci se zákazníky osobně, aby byli o zaváděném opatření informováni.

6.5 Dodatek k analýze výkonnosti

Firma by měla dosahovat svých strategických cílů zejména skrze jejího současného postavení na trhu v oblasti nízké konkurence v segmentu mobilních čerpacích stanic. Díky efektivnímu řízení režijních nákladů lze udržovat nízké ceny pro své zákazníky. Firma udržuje své ceny minimálně o 0,2 Kč/litr nižší než konkurenční ceny. Jelikož i ostatní čerpací stanice udržují různé cenové hladiny, rozdíl může být výrazně vyšší, např. 2 Kč/litr. Navíc pokud má zákazník pro firmu z hlediska odběru pohonných hmot a topného oleje významnou roli, K Oil křeček poskytne takovémuto zákazníkovi exkluzivní obchodní podmínky, zahrnující např. nižší cenu a delší odklad platby za odebrané zboží. Tento cíl se může dostat do rozporu s jiným cílem, kterým je udržení alespoň minimální hladiny marže. Pro K Oil křeček má vyšší prioritu cíl udržení nižší ceny pro své zákazníky než konkurence.

Optimalizace režijních nákladů bude dosažena jednak díky realizovaným úsporám firmy v oblastech služeb a nákupů, ale důležitou roli zde hrají také motivovaní a výkonní zaměstnanci, kteří tyto složky svým chováním a jednáním výrazně ovlivní.

Zároveň bude mít firma pro své činnosti dostatek disponibilních zdrojů, které zabezpečí naplnění cílů. Abychom mohli sledovat zabezpečení plnění sjednaných dodávek za účelem stanovení využitých kapacit, musíme určit hraniční produktivitu zaměstnanců. Přesné hodnoty budou vymezeny v oddílu 7, který je věnován strategickému controllingu.

7 NÁVRH UKAZATELŮ PRO STRATEGICKÝ CONTROLLING

Controllingové činnosti přispívají k zajišťování dlouhodobé výkonnosti firem. Jedná se o soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které mimo jiné napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby, které vyžadují aplikaci příslušných opatření. Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek. [6]

Controlling je však také chápán jako systém plánování s cílem snížit podnikatelské riziko. Systém ukazatelů musí být navržen tak, aby dával v jeho operativním použití smysl. Firma musí vědět, proč je daná položka kontrolována, a jaká opatření z kontroly plynou. Meze hodnot by měly být tvořeny jako systémy včasného varování. Pokud bude přesně vymezená hranice překročena, musí být včas upozorněn odpovědný útvar či osoba na zvyšující se hladinu rizika signalizující nutný zásah a adekvátní reakci. Musíme tedy mimo jiné určit odpovědnou osobu za jednotlivé úkony.

V případě firmy K Oil křeček budou indikátory výkonnosti pro strategický controlling vycházet z cílů společnosti. Meze budou stanoveny na základě optimistického a pesimistického scénáře podniku. Jelikož i pesimistický scénář vykazuje kladný zisk před zdaněním, pak budou použity hodnoty dosahované v pesimistickém scénáři jako spodní hranice. Odpovědnou osobou za plnění cílů je manažer společnosti, který získává zákazníky a prostřednictvím řízení lidských zdrojů přiřazuje práce a motivuje své zaměstnance.

Firma bude sledovat hodnotu svých tržeb za prodané zboží. Na základě rozdělení budou sledovány zvláště tržby v segmentu mobilních čerpacích stanic, tržby z distribuce topného oleje a tržby ze stabilních čerpacích stanic. Celkové tržby jsou tvořeny tržbami ze stávajících stanic spolu s tržbami od nově získaných zákazníků. Dále musí firma sledovat položku náklady na prodané zboží kvůli výši marže. Zde nezáleží na cílovém segmentu, ale na rozdílu mezi tržbami a náklady. Jako ukazatel controllingu bude stanoven podíl tržeb a nákladů.

Dále budou sledovány výdaje na běžné nákupy a služby v jejich absolutních výších. Musíme sledovat produktivitu na zaměstnance, abychom vyhranili krajní meze pro nedostatek disponibilních zdrojů vůči plánovaným tržbám, resp. přebytek zdrojů. Ukazatel nás upozorní na to, že zdroje nejsou dostatečně využívány při poklesu tržeb za předpokladu fixního počtu řidičů, a také na možné přetížení zdrojů, kdy firma nebude schopna plnit nasmlouvané dodávky z důvodu nedostatku řidičů. V takovém případě by musela nejen zaměstnat dodatečného pracovníka, ale investovat do nové cisterny. Ukazatel vypočteme jako podíl

tržeb a počtu řidičů. V současné době zaměstnává firma čtyři řidiče cisteren. Poslední sledovanou položkou budou pohledávky po lhůtě splatnosti.

Firma sleduje další položku, kterou jsou ceny pohonných hmot a topného oleje konkurentů. Jelikož se jedná o faktor, který je kontrolován zcela každý den, nebude tento ukazatel předmětem strategického controllingu. Ceny mohou být měněny denně.

Tabulka 58: Ukazatele pro strategický controlling pro rok 2014 v tis. Kč

	Pesimistické hodnoty	Realistické hodnoty	Optimistické hodnoty
Tržby za zboží – mobilní čerpací stanice (50%)	380000-390000	390000-400000	400000-405000
Tržby za zboží – distribuce topného oleje (35%)	265000-270000	270000-280000	280000-283000
Tržby za zboží – přímý prodej (15%)	114000-117000	117000-190000	119000-121000
Poměr tržby/náklady	1,0123-1,0165	1,0165-1,0235	1,0235-1,0364
Výdaje na běžné nákupy a spotřebu	3500-3300	3300-3200	3200-3150
Platby za služby a ostatní náklady	8700-8400	8400-8100	8100-7800
Produktivita na 1 řidiče	187500-200000	200000-225000	225000-275000
Pohledávky po splatnosti/tržby	0,3-0,18	0,18-0,1	0,1-0,05

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pesimistické, realistické a optimistické hodnoty korespondují s příslušnými scénáři. Jelikož jsme si vymezili většinu ukazatelů pomocí poměrů, budou tyto hodnoty pro všechny roky stejné. Meze budou v dalších letech změněny u položek tržby za zboží ve všech třech segmentech a u výdajů na běžné nákupy a spotřebu a služby.

Tabulka 59: Rozmezí hodnot tržeb a nákladů pro rok 2015 v tis. Kč

	Pesimistické hodnoty	Realistické hodnoty	Optimistické hodnoty
Tržby za zboží – mobilní čerpací stanice	402000-418000	418000-429000	429000-440000
Tržby za zboží – distribuce topného oleje	280000-290000	290000-300000	300000-307000
Tržby za zboží – přímý prodej	120616-122000	122000-128000	128000-132000
Výdaje na běžné nákupy a spotřebu	3400-3300	3300-3200	3200-3100
Platby za služby a ostatní náklady	9200-9000	8800-8500	8500-8200

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 60: Rozmezí hodnot tržeb a nákladů pro rok 2016 v tis. Kč

	Pesimistické hodnoty	Realistické hodnoty	Optimistické hodnoty
Tržby za zboží – mobilní čerpací stanice	43900-444000	444000-455000	455000-470000
Tržby za zboží – distribuce topného oleje	308000-315000	315000-321000	321000-330000
Tržby za zboží – přímý prodej	130000-134000	134000-138000	138000-141000
Výdaje na běžné nákupy a spotřebu	3400-3300	3300-3200	3200-3100
Platby za služby a ostatní náklady	9400-9100	9100-8600	8600-8400

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

7.1 Early Warning Signals

Ve strategickém managementu, zejména v oblasti řízení rizik používáme tzv. systémy včasného varování. Jedná se o signály působící zejména zevně na organizaci, jejichž následky se projevují přímo v podniku. Díky použití těchto signálů dostává management včasné znamení, aby rozpoznal působení rizika a později realizoval nápravná opatření vedoucí k eliminaci rizik. [6]

Pro firmu K Oil křeček jsou rozhodující tato znamení, která signalizují neočekávaný vývoj situace v podniku:

- Klesající poptávka po pohonných hmotách u stabilních čerpacích stanic;
- Ztráta velkoodběratelského zákazníka;
- Řidiči nestíhají svou práci;
- Řidiči mají vysoké prostoje;
- Častá poruchovost výdejních zařízení;
- Častá fluktuace cen;
- Zpoždění plateb od odběratelů;
- Ceny konkurence.

Na základě těchto příznaků firma kontroluje parametry stanovené ve strategickém controllingu. Signály upozorňující na ztrátu zákazníků díky poklesu poptávky mohou mít více příčin. Důvodem může být cena nastavená firmou K Oil křeček, kdy jiný konkurenční subjekt dokáže prodávat ještě za nižší ceny. S tím souvisí častá fluktuace cen a ceny konkurence. Tyto faktory jsou firmou velice intenzivně sledovány a řízeny. V rámci své strategie si firma nemůže dovolit, aby byla se svým zbožím nad cenou konkurence. Další příčinou poklesu poptávky po zboží K Oil křeček jsou odlišné preference zákazníků od firemní strategie.

7.2 Nápravná opatření

Za vývoj hodnot má odpovědnost manažer. V případě vychýlení hodnoty mimo stanovené meze, musí manažer učinit kroky vedoucí k nápravě.

Tržby

Pokud budou tržby nižší než je pesimistická hranice, firma nedosahuje svých cílů. V urychlené době musí provést další analýzu trhu a zmapovat si potenciální zákazníky v příslušném segmentu, kterého se vychýlení týká. Pokud firma bude kompenzovat

nedosažení tržeb v určitém segmentu převýšením tržeb v segmentu jiném, měla by přepracovat svůj strategický záměr a zhodnotit okolnosti vývoje externího prostředí, které by na tyto faktory měly vliv. Pokud nedosáhne stanovené hranice tržeb ve všech segmentech, signalizuje tento stav značné problémy s její výkonností. Doporučením je opět provést analýzy trhu a najít příčiny v poklesu výkonnosti v externích faktorech.

Budou li se naopak tržby pohybovat nad optimistické hodnoty, firma bude mít v blízké době problémy s plněním dodávek díky omezeným zdrojům. Bude muset zvážit dodatečné investice do majetku a zaměstnání dodatečného řidiče, resp. řidičů. Na základě zjištění objemu dohodnutých zakázek a odhadu budoucí poptávky firma zpracuje rozpočet, ve kterém bude kalkulovat náklady dodatečné pracovní síly a pořizovací cenu nové cisterny. Odhadem jsou tyto náklady ve výši 400 tis. Kč za rok na jednoho zaměstnance a výše výdajů na novou cisternu se pohybuje okolo 3.500 tis. Kč. Doporučením je provést analýzu bodu zvratu a zjistit tak objem prodeje, který je nutný realizovat pro pokrytí těchto nákladů.

Ukazatel tržby/náklady

Tento indikátor ukazuje rozpětí marže. Firma si stanovila za cíl, že její jednotková marže nesmí klesnout pod úroveň 0,45 Kč/litr kteréhokoliv zboží. Marže 0,45 Kč/litr je hraniční mezi pro pesimistickou hodnotu. Pokud nebude tato hladina dodržena, manažer firmy by měl být sankcionován v podobě snížení měsíční mzdy (odměn, prémie) za špatné nákupní rozhodnutí. Musí umět řídit včasnost dodávek, ale zároveň i plánovat dopředu, s cílem zajistit optimální poměr mezi prodejní a nákupní cenou. Pokud by se naopak marže vychýlila nad optimistickou hodnotu, firma by neměla takto příliš profitovat, ale spíše musí příznivou situaci využít pro snížení ceny pohonných hmot a topného oleje pro své zákazníky.

Náklady

Náklady tvoří výdaje za běžné nákupy a spotřebu a služby. Tyto náklady byly ve finančním plánu optimalizovány. Nedodrží-li se stanovená hodnota, firma musí analyzovat příčiny zvýšení nákladů a spíše těmto příčinám zabránit. Firma by mohla přistoupit v krajním případě k dočasným úsporným opatřením, např. v oblasti mezd. Toto řešení je však v rozporu s ostatním cílem, který právě určoval kontinuální růst mezd. Pokud budou náklady růst, musí místo dočasných opatření uplatnit efektivní řešení této situace. Řešením je zavčas tvořit rezervy z disponibilních peněžních prostředků pro účely potřebného krytí. Podmínka analýzy vynakládaných výdajů však stále platí i v tomto případě.

Produktivita na řidiče

Hodnoty tohoto ukazatele se musejí pohybovat v předem stanovených mezích. Pokud produktivita klesne pod pesimistickou hodnotu, bude muset firma řidiče propustit, pokud v krátkém období nezajistí odbyt svého zboží. Jestli naopak bude hodnota balancovat na hraně optimistických hodnot, musí firma opět propočítat investiční záměr na koupi dalšího vozu, a spolu s tím zvážit zaměstnání dalšího řidiče. Opět musí odhadnout budoucí výši poptávky a rozhodnout, zda dokoupit další zařízení. Odhad poptávky bude záviset na externích prognózách a pozicích konkurenčních firem. Provede aktuální analýzu podnikatelského prostředí. Tyto výsledky lze porovnat se závěry analýzy provedené v kapitole 3 a na základě posouzení odchylek je možné stanovit očekávaný vývoj externího prostředí.

Pokud dojde firma na základě analýz ke zjištění a následně se rozhodne zachovat stávající proporce zaměstnanců a zákazníků, musí upravit strategický záměr. Firma by se nacházela mimo svůj strategický plán. Tento záměr totiž apeluje na zvyšující se počet zákazníků, což dále nebude platit. Budou změněny cíle i strategie dosahování cílů. Firma se bude ve své strategii soustřeďovat na kvalitu svých produktů i poskytovaných služeb a dalšími cíli bude prohlubování vztahu s odběrateli, které vyústí v dlouhodobé partnerství.

ZÁVĚR

Úvodem diplomové práce byly stanoveny cíle, ke kterým bychom měli dospět v závěru práce, abychom otestovali jejich splnění. Na začátku praktické části jsme vymezili hlavní identifikátory podnikatelského prostředí, ve kterém působí K Oil křeček s.r.o. Toto prostředí je silně korigováno zákony, předpisy a bezpečnostními opatřeními. Byla představena komplexní činnosti podniku, kdy jsme se dále zaměřili pouze na hlavní činnost firmy, kterou je provozování čerpacích stanic, distribuce a poskytování služeb v oblasti pohonných hmot a topného oleje. Dle vymezení pozice firmy na trhu byl zpracován strategický plán pro období 2014-2016. Při rozpracování vize byli vymezeni budoucí zákazníci firmy, na které bude ve své strategii cílit. Na základě dosavadního uplatnění obchodních tahů se firma soustřeďuje na podnikatelské subjekty, které vlastní vozový park, a pro tato vozidla nakupuje pohonné hmoty. Dále se jedná o zákazníky – jednotlivce, kteří preferují nízkou cenu pohonných hmot na úkor omezení určitých doprovodných služeb, ovšem při udržení vysoké kvality nakupovaného zboží. Segment, ve kterém bude nadále působit, nebude změněn. Strategie a filosofie záměru, na kterém podnik staví při tvorbě strategie je nízkonákladový provoz a díky tomu udržení nízkých cen. Další důležitou částí, která budoucí strategii formuje je kupříkladu veřejná image, kde si firma zachovává tvář solidního a spolehlivého obchodního partnera pro podnikání, a prezentuje se jako špičkový dodavatel a prodejce kvalitních pohonných hmot a topného oleje.

Výchozím bodem byly stanovené cíle, kterých firma dosáhne. Jedná se o cíle zabezpečující finanční výkonnosti podniku, které jsou dosahovány skrze efektivní řízení režijních nákladů a zvyšujícímu se počtu zákazníků firmy. Cíle zabezpečující růst podniku jsou dány realizací nové investice, kterou je výstavba nové samoobslužné čerpací stanice. Ostatní cíle vycházejí ze zmíněných dvou hlavních skupin, a tyto cíle podporují a jsou s nimi v souladu.

Jako klíčová strategie pro dosažení cílových parametrů byla určena strategie dosahování minimálních provozních nákladů a strategie udržování nízkých cen. Na základě těchto strategií bude podpořena strategie růstová, která spočívá v získávání nových zákazníků a vede k dlouhodobé ziskovosti. I zde vidíme soulad všech východisek.

Po tom, co byl stanoven obraz budoucnosti pozice podniku, bylo nutné otestovat potenciál pro dosažení tohoto budoucího stavu. Díky analýze externího prostředí jsme zjistili, které faktory podmiňují výkonnosti podniku, a které ji naopak mohou ohrozit. Největší příležitostí se pro firmu jeví získávání nových zákazníků v segmentu mobilních čerpacích stanic. Na tento

faktor příznivě působí cenový vývoj produktů a nízká konkurence v tomto segmentu. Naopak jako hrozba se nejvíce pro podnik projevil možný vysoký tlak na cenu ze strany konkurenčních veřejných čerpacích stanic a distributorů pohonných hmot. V analýze interního prostředí byly vymezeny silné a slabé stránky podniku. Jako účinný nástroj při dosahování cílů byl vymezen individuální přístup firmy ke svým zákazníkům a jednoduchá organizační struktura zajišťující rychlé odezvy na vnější podněty a řízení zákaznických vztahů. Ve slabých stránkách byl identifikován až kritický stav firemních pohledávek, které až z 20% bývají uhrazeny po době splatnosti. Tento faktor byl posléze vnímán jako nový cíl v rámci korekce cílů na základě zjištěných okolností.

Poté, kdy byly známy konečné cíle, a všechny ostatní potřebné informace byl sestaven finanční plán jako rozhodující složka pro implementaci cílů.

V další části práce, která byla věnována rizikům celého záměru, byla vymezena jako hlavní rizika přechod zákazníka ke stávající konkurenci firmy, růst mimořádných výdajů, které zapříčiní růst režijních nákladů a zpoždění plateb od odběratelů. Tato rizika byla otestována v analýze citlivosti a dále s nimi bylo pracováno ve strategických scénářích. Scénáře obsahovaly optimistické a pesimistické úvahy pro naplnění strategického plánu organizace a byly podmíněny faktickými událostmi, o kterých podnik uvažoval.

Po získání realistického scénáře, který je nejpravděpodobnější a výchozí variantou pro naplnění strategie byly pomocí „Planning gaps“ analýzy zhodnoceny odchylky skutečných a očekávaných hodnot, přičemž nebyly zjištěny žádné závažné změny.

Analýza výkonnosti určila prostor pro naplnění strategie. Bylo zjištěno, že záměr lze reálně uskutečnit. Ovšem i přes jasné kroky a opatření musí firma nadále počítat s možným vznikem rizik. Pro tyto účely byly navrženy ukazatele pro strategický controlling, na základě kterých bude firma přepínat mezi jednotlivými scénáři. Firmě v tomto ohledu pomůže systém včasného varování, díky kterému bude sledovat vývoj vymezených hodnot.

Jelikož se firma doposud nevěnovala strategickému řízení, je tato práce pro podnik přínosem. Může v reálných hranicích uvažovat o svém budoucím vývoji a pomocí příslušných nástrojů je schopna svůj budoucí rozvoj nejen plánovat, ale také efektivně řídit. Cíle diplomové práce byly splněny.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj tržeb a proporce marží.....	12
Tabulka 2: Srovnání cen energií.....	25
Tabulka 3: Zdanění benzínu a nafty	25
Tabulka 4: Matice EFE	31
Tabulka 5: Ukazatele pro klasickou finanční analýzu	35
Tabulka 6: Vstupní hodnoty pro finanční analýzu v tis. Kč.....	35
Tabulka 7: Ukazatele rentability	35
Tabulka 8: Ukazatele likvidity	36
Tabulka 9: Cash flow podniku 2004-2011 v tis. Kč	36
Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti.....	37
Tabulka 11: Ukazatele aktivity	38
Tabulka 12: Matice IFE.....	39
Tabulka 13: Parametry cílů	42
Tabulka 14: Tržby a náklady na prodané zboží	43
Tabulka 15: Plán dlouhodobého majetku a odpisů	44
Tabulka 16: Plán osobních nákladů v tis. Kč	45
Tabulka 17: Distribuce – aktivace v Kč	46
Tabulka 18: Rozpočet pro běžné nákupy	47
Tabulka 19: Rozpočet spotřeby elektřiny.....	48
Tabulka 20: Rozpočet služeb servisu v Kč	48
Tabulka 21: Rozpočet poradenských služeb v Kč	49
Tabulka 22: Režijní náklady souhrnně v tis. Kč	50
Tabulka 23: Úvěry, úroky a ostatní finanční náklady	51
Tabulka 24: Daň z příjmu z běžné činnosti v tis. Kč	51
Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty 2014-2016 v tis. Kč	52

Tabulka 26: Plán dlouhodobého majetku v tis. Kč	53
Tabulka 27: Oběžná aktiva v tis. Kč	54
Tabulka 28: Výsledek hospodaření minulých let a běžný výsledek hospodaření v tis. Kč	55
Tabulka 29: Rozpočet pro cizí zdroje v tis. Kč	55
Tabulka 30: Rozpočtová rozvaha 2014-2016 v tis. Kč	55
Tabulka 31: Rozpočtové cash flow v tis. Kč.....	57
Tabulka 32: Výsledné ohodnocení rizik.....	59
Tabulka 33: Rozdělení nákladů – variabilní a fixní složka v Kč	61
Tabulka 34: Analýza citlivosti pro rok 2014.....	62
Tabulka 35: Analýza citlivosti pro rok 2015.....	63
Tabulka 36: Analýza citlivosti pro rok 2016.....	64
Tabulka 37: Tržby v optimistickém scénáři	66
Tabulka 38: Rozpočty režii v optimistickém scénáři	67
Tabulka 39: Rozpočty provozních služeb v optimistickém scénáři v Kč	68
Tabulka 40: Pohledávky po splatnosti – optimistický scénář v Kč.....	68
Tabulka 41: Výkaz zisku a ztráty – optimistický scénář v tis. Kč	69
Tabulka 42: Tržby v pesimistickém scénáři.....	70
Tabulka 43: Rozpočty režii v pesimistickém scénáři.....	71
Tabulka 44: Rozpočty provozních služeb v pesimistickém scénáři v Kč	71
Tabulka 45: Odpis pohledávek – pesimistický scénář v Kč.....	72
Tabulka 46: Výkaz zisku a ztráty – pesimistický scénář	72
Tabulka 47: Vliv scénářů na VH po zdanění v tis. Kč.....	73
Tabulka 48: Pravděpodobnosti scénářů.....	73
Tabulka 49: Výkaz zisku a ztráty – realistický scénář v tis. Kč.....	74
Tabulka 50: Spotřeba materiálu v Kč.....	78
Tabulka 51: Spotřeba materiálu II. v Kč	78

Tabulka 52: Spotřeba materiálu III. v Kč.....	79
Tabulka 53: Spotřebovaná energie.....	79
Tabulka 54: Služby servisu v Kč.....	80
Tabulka 55: Poradenské služby v Kč.....	80
Tabulka 56: Náklady – odpis pohledávek v Kč.....	80
Tabulka 57: Kalkulace cestovních výdajů v Kč.....	82
Tabulka 58: Ukazatele pro strategický controlling pro rok 2014 v tis. Kč.....	85
Tabulka 59: Rozmezí hodnot tržeb a nákladů pro rok 2015 v tis. Kč.....	85
Tabulka 60: Rozmezí hodnot tržeb a nákladů pro rok 2016 v tis. Kč.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil.....	27
Obrázek 2: Organizační struktura K Oil křeček s.r.o.	33

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] BLAHA, Zdenek Sid. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3.
- [2] ČIŽINSKÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [3] *Daňové zákony: úplná znění platná k ...* Praha: Grada, 1999-, sv. ISBN 978-80-247-3206-0. 2004, 2014.
- [4] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [5] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [6] FOTR, Jiří. VACÍK, Emil. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [7] HITT, Michael A. *Strategic management: competitiveness and globalization : concepts*. 8th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2009, xxv, 389, 26 s. ISBN 978-0-324-58112-6.
- [8] HNILICA, Jiří., FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [9] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [10] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-867-5433-2.
- [11] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007, 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.

Internetové zdroje

- [12] *Business center.cz: Průměrné ceny pohonných hmot pro účely cestovních náhrad* [online]. 1998, 2014 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/finance/cestnahr/benzin.aspx>
- [13] FINANCE MEDIA A.S. *Finance.cz* [online]. 2009 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/>
- [14] Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. *eJustice: Veřejný rejstřík* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [15] K Oil křeček s.r.o.; *K Oil křeček s.r.o.* [online]. 2013, 2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.k-oil.cz/>
- [16] MINISTERSTVO DOPRAVY. *Nákladní doprava: Přeprava nebezpečných věcí (ADR)* [online]. 2006 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladni_doprava/adr/
- [17] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005, 2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>
- [18] OPEC. *Organization of the Petroleum Exporting Countries* [online]. 2014 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty K Oil křeček s.r.o. v letech 2010-2013

Příloha B: Rozvaha K Oil křeček s.r.o. v letech 2010-2013

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty K Oil křeček s.r.o. v letech 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Tržby za zboží	771517	668321	710092	730000
Náklady na zboží	750081	650224	691155	710500
Marže	21436	18097	18937	19500
Výkony	1194	1389	1223	1266
Tržby za výrobky a služby	54	566	215	390
Aktivace	1140	823	1008	876
Výkonová spotřeba	13931	11299	11936	12657
Spotřeba materiálu a energie	3613	3231	3495	3555
Služby	10318	8068	8441	9102
Přidaná hodnota	8699	8187	8224	8109
Osobní náklady	5109	4746	5049	5268
Mzdové náklady	3761	3543	3661	3790
Náklady na soc. a zdrav. poj.	1139	1022	1202	1288
Sociální náklady	209	181	186	190
Daně a poplatky	223	162	196	196
Odpisy DNHM a DHM	2441	2306	2019	1194
Třžby z prodeje mat. a DM	0	191	45	0
Změna stavu rezerv	2807	-508	0	0
Ostatní provozní výnosy	1090	679	513	390
Ostatní provozní náklady	312	314	148	215
PROVOZNÍ VH	-1103	2037	1370	1626
Výnosové úroky	0	1	0	0
Nákladové úroky	671	523	558	466
Ostatní finanční výnosy	128	190	202	0
Ostatní finanční náklady	889	719	766	305
FINANČNÍ VH	-1432	-1051	-1122	-771
Daň běžná činnost	47	33	58	162
VH běžná činnost	-2582	953	190	693
Mimořádné výnosy	9	42	12	0
Mimořádné náklady	84	5	25	0
MIMOŘÁDNÝ VH	-75	37	-13	0
VH před zdaněním	-2610	1023	235	855
VH po zdanění	-2657	990	177	693

Příloha B: Rozvaha K Oil křeček s.r.o. v letech 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
AKTIVA	67447	55415	58690	57965
Dlouhodobý majetek	13478	12184	13759	12565
Hmotný majetek	13478	12184	13759	12565
Pozemky	51	51	51	51
Stavby	9012	8777	8210	7858
Movité věci	4358	3356	5498	4656
Nedokončený DM	57	0	0	0
Nehmotný majetek	0	0	0	0
Software	0	0	0	0
Oběžný majetek	53908	43170	44931	45250
Zásoby	7421	8256	7298	7500
Materiál	235	222	150	150
Zboží	4148	5040	4955	5049
Poskytnuté zálohy na zás.	3038	2994	2193	2301
Krátkodobé pohledávky	45221	34129	36861	37000
Pohledávky z obchodních vztahů	43538	31416	35945	36212
Stát - daňové pohledávky	0	1166	0	0
Jiné pohledávky	1683	1547	916	788
Krátkodobý fin. majetek	1266	785	772	750
Peníze	670	496	355	400
Účty v bankách	596	289	417	350
Časové rozlišení	61	61	0	150
Náklady příštích období	61	61	0	150
PASIVA	67447	55415	58690	57965
Vlastní kapitál	228	1219	2045	2912
Základní kapitál	2700	2700	2700	2700
Rezervní fond	35	35	35	35
VH minulých let	150	-2506	-1516	-516
Nerozdělený zisk	1966	1967	2957	3957
Neuhrazená ztráta	-1816	-4473	-4473	-4473
VH běžné období	-2657	990	826	693
Cizí zdroje	67219	54196	56645	55053
Dlouhodobé závazky	30684	30716	30671	30223
Závazek řídící osoba	30000	30000	30000	30000
Dohadné účty pasivní	57	57	57	0
Odložený daňový závazek	627	659	614	223
Krátkodobé závazky	15110	6368	6615	8500
Závazky z obchodních vztahů	10447	4827	4931	5500
Závazky ke společníkům	599	599	599	599
Závazky k zaměstnancům	247	199	219	289
Závazky ze soc. a zdrav. poj.	124	94	102	112
Stát - daňové závazky	3467	27	0	785
Krátkodobé přijaté zálohy	214	616	764	1215

Jiné závazky	12	6	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	21425	17112	19359	16330
Krátkodobé bankovní úvěry	17425	12112	14359	12000
Krátkodobé finanční výpomoci	4000	5000	5000	4330

Abstrakt

FRIŠOVÁ, Liliana. *Analýza výkonnosti strategického plánu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 97 s., 2014

Klíčová slova: strategie, strategický plán, finanční plán, analýza rizik, strategické scénáře

Předložená diplomová práce pojednává o strategickém řízení konkrétní společnosti. Pro tyto účely byla zvolena firma K Oil křeček s.r.o. zabývající se prodejem a poskytováním služeb v oblasti pohonných hmot a topného oleje. Po představení podniku následuje sestavení obrazu budoucnosti podniku pro období 2014-2016 na základě pravidel strategického managementu. Práce se tedy zabývá stanovením poslání firmy, vize a cílů. Dále následuje výběr strategie pro dosažení cílů a analýza prostředí. Rozhodující částí je finanční plán podniku, na který navazuje analýza rizik. Průběh působení rizik je vyobrazen ve strategických scénářích. V poslední části diplomové práce je provedena analýza výkonnosti zvolené varianty plánu a jsou navrženy ukazatele pro firmu za účelem provádění strategického controllingu.

Abstract

FRIŠOVÁ, Liliana. *Performance Analysis of a Firm's Strategic Plan*. Graduation thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 97 pages, 2014

Key words: strategy, strategic plan, financial plan, risk analysis, strategic scenarios

The presented thesis features the strategic management of a particular organization. For the purpose company K Oil křeček s.r.o. was chosen, which makes a business in selling and provision services in the fuels and fuel oil. After the introduction of organization, a representation of firm's future for period 2014-2016 on the basis of the strategic management is made. The thesis deals with mission statement, vision and firm's goals. The following part deals with the selection of strategy for the goal achievement, and internal and external analysis. The financial plan, followed by the analysis of risks is the key part of this thesis. The risks effects are described in strategic scenarios. In the last part the analysis of performance the final variant of the plan is made and there is the proposal of company indicators for strategic controlling.