

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V
PLZNI**

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

*Projekt implementace střednědobého strategického
programu organizace*

*The implementation project of medium-term strategic
programme of organization*

Ondřej Výrut

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Ondřej VÝRUT
Osobní číslo: K13N0029P
Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Systémy projektového řízení
Název tématu: Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybranou organizaci včetně popisu jejího podnikatelského prostředí.
2. Definujte střednědobý strategický plán a stanovte pro něj klíčové indikátory výkonnosti.
3. Sestavte plán pro implementaci střednědobého strategického programu.
4. Vypracujte analýzu rizik včetně alternativních scénářů.
5. Navrhněte parametry pro controllingové postupy sledující naplnění stanovených cílů.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

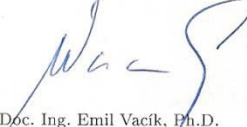
- **FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing a. s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **GRÜNWALD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava.** *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha: Ekopress, s. r. o., 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- **KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.** *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 24. dubna 2016

.....

.

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a konzultace v celém průběhu zpracovávání mé diplomové práce. Dále chci poděkovat za poskytnuté materiály a informace ekonomickému řediteli a místopředsedovi Západočeského konzumního družstva v Sušici Ing. Pavlu Löffelmannovi.

Úvod.....	9
1 Charakteristika podnikatelského subjektu	11
1.1 Základní údaje	11
1.2 Historie firmy	12
1.3 Skupina COOP	12
1.4 Filosofie společnosti.....	13
2 Formulace střednědobého strategického plánu	15
2.1 Poslání	15
2.2 Vize	15
2.2.1 Komponenty vize společnosti ZKD Sušice pro období 2016 - 2018.....	16
2.3 Strategické cíle	18
3 Analýza prostředí	20
3.1 Externí analýza.....	20
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	21
3.1.1.1 Legislativní a politické faktory.....	21
3.1.1.2 Ekonomické faktory	22
3.1.1.3 Sociální faktory.....	27
3.1.1.4 Technologické faktory	27
3.1.2 Analýza mezoprostředí	28
3.1.3 Zhodnocení výsledků analýzy externího prostředí pomocí matice EFE	32
3.2 Interní analýza	34
3.2.1 Management.....	34
3.2.2 Marketing.....	36
3.2.3 Informační systémy.....	36
3.2.4 Výzkum a vývoj.....	36
3.2.5 Finanční analýza	37
3.2.5.1 Ukazatele rentability:.....	37
3.2.5.2 Ukazatele likvidity.....	39
3.2.5.3 Ukazatele aktivity	40
3.2.6 Zhodnocení interní analýzy pomocí matice IFE	42
4 Korekce strategických cílů a stanovení krátkodobých cílů.....	44
4.1 Upravené strategické cíle	44

4.2	Výběr strategie pro dosažení cílů	44
4.3	Stanovení krátkodobých cílů	46
5	Střednědobý finanční plán	52
5.1	Plán výkazu zisku a ztráty	52
5.1.1	Plán tržeb a výkonů.....	52
5.1.2	Plán nákladů na prodané zboží	55
5.1.3	Plán výkonové spotřeby	55
5.1.4	Plán ostatních nákladů a výnosů	59
5.1.5	Plán osobních nákladů	59
5.1.6	Investiční plán a plán odpisů.....	62
5.1.7	Plán zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku	66
5.1.8	Plán změny stavu rezerv a opravných položek	66
5.1.9	Plán daně z příjmů za běžnou činnost.....	66
5.1.10	Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro období 2016 – 2018	67
5.2	Rozvaha.....	69
5.2.1	Plán stálých aktiv	69
5.2.2	Plán zásob	69
5.2.3	Plán krátkodobého finančního majetku	70
5.2.4	Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek	71
5.2.5	Plán dlouhodobých a krátkodobých závazků.....	73
5.2.6	Plán krátkodobých finančních výpomocí.....	75
5.2.7	Plán ostatních položek rozvahy	76
5.2.8	Plánovaná rozvaha pro období 2015 – 2018.....	76
5.3	Cash-flow	78
6	Analýza rizik.....	80
6.1	Identifikace rizikových faktorů	80
6.2	Stanovení významnosti rizikových faktorů.....	82
6.2.1	Expertní hodnocení	82
6.2.2	Analýza citlivosti	85
6.3	Strategické scénáře.....	88
6.3.1	Realistický scénář	88
6.3.2	Optimistický scénář	88

6.3.3	Pesimistický scénář	89
6.3.4	Nejpravděpodobnější scénář	90
6.4	Opatření nutná pro snížení nejvýznamnějších rizik	93
7	Plán implementace strategického plánu	95
7.1	Akční plány pro rok 2016.....	95
8	Návrh parametrů pro controlling	97
Závěr	101
	Seznam obrázků	103
	Seznam tabulek	104
	Seznam zkratk	106
	Seznam použité literatury:	107
	Seznam příloh	111

Úvod

Cílem předložené diplomové práce je vypracovat projekt implementace strategického programu Západočeského konzumního družstva (dále ZKD) Sušice. Jedním z důvodů proč jsem si toto téma vybral, je skutečnost, že strategické plánování je v dnešním obtížném podnikatelském prostředí velmi důležité a to nejen pro velké nadnárodní korporace, ale především pak i pro menší podnikatelské subjekty bez zahraničního kapitálu, jakým je například ZKD Sušice. Dalším důvodem volby tohoto atraktivního tématu je skutečnost, že na obdobné téma (Zhodnocení ekonomické situace ZKD Sušice) jsem již na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni v roce 2013 úspěšně obhájil bakalářskou práci. Předchozí práce se však v převážné míře týkala pouze hodnocení minulosti. Předložená diplomová práce si však klade za cíl hodnotit nejen minulý vývoj podniku (v DP byly použity v BP nepublikované analýzy), ale usiluje i o odhad budoucího stavu.

První kapitola představuje stručné představení podnikatelského subjektu (ZKD Sušice) pomocí základních údajů, historie a filosofie. Druhá kapitola je věnována formulaci střednědobého strategického programu. Nejprve je stanoveno poslání, poté představena vize. Pro ni pak jsou vymezeny všechny její komponenty pro období 2016 – 2018. Kapitola je pak zakončena vytčením strategických cílů ZKD Sušice pro studované období let 2016 – 2018.

Třetí kapitola obsahuje analýzu prostředí ZKD Sušice. Teoreticky jsou definovány jednotlivé komponenty, které jsou součástí podnikatelského prostředí. Analýza externího prostředí je provedena pomocí analýzy makroprostředí a mezoprostředí. Pomocí analýzy interního prostředí je hodnocena oblast managementu, marketingu, informačních systémů, výzkumu a vývoje. V neposlední řadě je také provedena finanční analýza za období 2012-2015. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty a následně hodnoceny v maticích IFE a EFE, pomocí nichž jsou shrnuta a vyhodnocena nejdůležitější zjištění z externí i interní analýzy.

Pomocí provedené analýzy prostředí jsou zjištěny určité slabé stránky a hrozby, které by mohly mít vliv na vývoj ZKD Sušice v příštích letech. Proto bylo nutné provést korekci strategických cílů, které již byly stanoveny na začátku práce. Dále byla provedena dekompozice korigovaných dlouhodobých strategických cílů na krátkodobé cíle pro období 2016–2018 (čtvrtá kapitola).

V páté kapitole je detailně vypracován finanční plán ZKD Sušice pro období 2016-2018. Zevrubně jsou naplánovány tržby, výkonová spotřeba, náklady na prodané zboží a osobní

náklady, které jsou pak souhrnně uvedeny ve výkazu zisku a ztráty. Dále je vypracován také podrobný investiční plán včetně výpočtu odpisů. Plán aktiv u finančního plánu začíná naplánováním stálých aktiv a následně pokračuje plánem oběžných a ostatních aktiv. V pasivech jsou zevrubně naplánovány cizí zdroje a vlastní kapitál.

Šestá kapitola má za cíl identifikovat a podrobněji analyzovat rizika, která by mohla ohrožovat strategický plán. Rizika jsou expertně vyhodnocena a je u nich provedena analýza citlivosti. Nejvýznamnější rizika, která ohrožují strategický záměr ZKD Sušice, jsou rozpracována ve strategických scénářích. Dále jsou navržena doporučení, která by mohla snížit ohrožující působení rizikových faktorů.

V sedmé kapitole je pro první rok plánu (rok 2016) provedena implementace strategického plánu pomocí akčních plánů s vazbou na organizační strukturu.

Osmá kapitola pak blíže popisuje návrh tzv. controllingových postupů v souladu se snahou o naplnění stanovených cílů.

Diplomová práce je pak zakončena závěrem, ve kterém jsou shrnuty nejdůležitější zjištěné poznatky a doporučení pro budoucí směřování studovaného podnikatelského subjektu - ZKD Sušice.

Závěrem si dovoluji ještě upozornit na skutečnost, že jako hlavní bibliografický zdroj byla použita publikace Tvorba strategie a plánování od autorského kolektivu Fotr a kol. (2012).

1 Charakteristika podnikatelského subjektu

1.1 Základní údaje

Obchodní firma: Západočeské konzumní družstvo

Sídlo: Sušice, Sušice I, nám. Svobody 135, PSČ 342 01

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 18. 11. 1956

Právní forma: družstvo

Zapisovaný základní kapitál: 1 000 000 Kč

Obchodní aktivity:

- Maloobchodní činnost

Maloobchodní činnost Západočeského konzumního družstva (dále ZKD Sušice) je stěžejní obchodní aktivitou družstva. ZKD Sušice provozuje maloobchodní prodejny nabízející potravinářský a nepotravinářský sortiment v okresech Klatovy, Domažlice a Sokolov. Dále je provozována také vlastní prodejna stavebnin v Nýrsku.

- Velkoobchodní činnost

Jako distribuční a skladové centrum pro maloobchodní provozovny ZKD Sušice a další obchodní partnery je používán velkoobchodní sklad v Sušici. Na rozsáhlé skladové ploše je za účelem dalšího prodeje skladován široký sortiment potravinářského a nepotravinářského zboží. V letech 2010 až 2011 prošel velkoobchodní sklad v Sušici celkovou rozsáhlou rekonstrukcí. Ze skladu je v současnosti zásobováno pět spotřebních družstev, která jsou členy skupiny COOP (COOP Centrum družstva).

- Výroba lahůdek a cukrářských výrobků

ZKD Sušice má také vlastní výrobu cukrářských a lahůdkářských výrobků, které jsou dodávány jak do vlastních prodejen, tak i externím zákazníkům. Veškerý sortiment je vyráběn z kvalitních vstupních surovin a podle tradičních receptur.

- Autodoprava

Vlastní autodoprava je zajišťována několika nákladními automobily a dodávkovými vozy. Účelem provozování autodopravy je především zajištění přepravy zboží ze skladů do prodejen. (Löffelmann, pers. comm.)

1.2 Historie firmy

Historie ZKD Sušice sahá až do roku 1918, kdy bylo založeno Západočeské konzumní družstvo v Plzni (dále ZKD Plzeň). Až do druhé světové války ZKD Plzeň velmi prosperovalo a rozšiřovalo oblast svého působení a nabízeného sortimentu. V důsledku politických změn po druhé světové válce došlo k zestátnění soukromého majetku. Tímto krokem družstvo získalo do svého majetku hostince a další prodejny. V období po druhé světové válce tak počet prodejen výrazně narostl z původních 400 prodejen v předválečném období až na 2000 provozoven. Z tohoto důvodu bylo ZKD Plzeň rozděleno na jednotlivá okresní spotřební družstva – tzv. Jednoty. JEDNOTA, spotřební a výrobní družstvo v Sušici vzniklo v roce 1951. V roce 1992 pak došlo k transformaci družstva a zároveň se změnil název na Západočeské konzumní družstvo Sušice (ZKD Sušice). V devadesátých letech se v družstvu začaly projevovat snahy o integraci a spolupráci s jinými družstvy za účelem efektivnějšího odolávání velkému konkurenčnímu tlaku a efektivnějšího využívání volných kapacit družstva. Za první krok integrace lze označit začátek zásobování prodejen ZKD Plzeň, ZKD Horšovský Týn a Jednoty SD Tachova Západočeským konzumním družstvem Sušice. ZKD Sušice v pozdější době od ZKD Horšovský Týn převzalo 44 prodejen a následně se v roce 2003 obě družstva sloučila v jedno družstvo. V roce 2004 pak znovu ZKD Sušice rozšířilo oblast působnosti převzetím 10 prodejen od Jednoty, spotřebního družstva Sokolov. (ZKD Sušice, 2016)

1.3 Skupina COOP

COOP je celosvětově používanou obchodní značkou spotřebních družstev, jejíž historie sahá až do druhé poloviny 19. století. Tato značka se poté velmi rychle rozšířila do dalších zemí v Evropě včetně území současné České republiky. V České republice skupinu COOP tvoří 54 spotřebních družstev sdružených ve Svazu českých a moravských spotřebních družstev (dále SČMSD), 11 družstevních středních škol a dvě nákupní aliance - COOP Centrum družstvo a COOP Morava. ZKD Sušice patří do skupiny COOP a zároveň je tedy členem COOP Centrum družstva a SČMSD. COOP Centrum družstvo pro ZKD Sušice, stejně jako

pro ostatní členská družstva, zajišťuje centrální nákup většiny prodávaného zboží. Tento nákupní systém je zárukou dosažení výhodných cen za nakupované zboží, silnějšího a lepšího postavení v rámci vyjednávání s dodavateli a snížení nákladů na provoz nákupního oddělení v družstvu. Dále COOP Centrum družstvo poskytuje svým členům marketingovou podporu prodeje (např. letákové akce, inzerci zboží a služeb v médiích, public relations a další marketingové projekty s celorepublikovou působností). Svaz českých a moravských spotřebních družstev pomáhá hájit zájmy ZKD Sušice vůči státním institucím, podílí se na rozvoji podnikatelských aktivit družstva, zajišťuje komplexní informační servis a poskytuje pomoc při řešení složitých právních problémů. ZKD Sušice dále také dlouhodobě spolupracuje s ostatními spotřebními družstvy formou zásobování pěti družstev zbožím z velkoobchodního skladu v Sušici. Naopak ZKD Sušice nakupuje pro své prodejny chlazené zboží u Západočeského konzumního družstva Plzeň. (Löffelman, pers. comm.)

1.4 Filosofie společnosti

Maloobchodní prodej potravinářského a nepotravinářského zboží je stěžejní podnikatelskou činností ZKD Sušice. Družstvo se snaží být svým zákazníkům co nejvíce na blízku díky strategii provozování prodejen fungujících jako tzv. „obchůdky na rohu“. Zákazníkům je nabízeno pouze nezávadné a kvalitní zboží pro denní spotřebu za konkurenceschopné ceny. Velký důraz je kladen na co nejširší nabídku zboží od regionálních výrobců. Zákazník tak má možnost koupit kvalitní české výrobky a podpořit tímto nákupem svůj region. Zároveň si zákazník může být jistý, že daný regionální výrobek nebyl vyroben za neférových, někdy až likvidačních, podmínek pro malé výrobce, které vůči těmto malým výrobcům velmi často uplatňují velké nadnárodní maloobchodní řetězce.

ZKD Sušice používá ke komunikaci své obchodní filosofie směrem k zákazníkům a dodavatelům své vlastní firemní hodnoty, které mají napomáhat k odlišení se od konkurence. Tyto hodnoty, reflektující výše popsanou filosofii družstva, jsou shrnuty do pěti následujících bodů:

- Důvěra

Důvěru mezi zákazníky a ZKD Sušice nejlépe vystihuje marketingové heslo: “Známe Vás a Vy znáte nás“.

- Slušnost

ZKD Sušice prosazuje pouze korektní a slušný postoj vůči všem zákazníkům. Zároveň se snaží budovat dlouhodobé vztahy se svými dodavateli a podnikat tak za podmínek, které nejsou pro dodavatele likvidační nebo nemorální. Zboží nakoupené od dodavatelů za slušných a férových podmínek pak v konečném důsledku vede k tomu, že družstvo obdrží zboží s vyššími kvalitativními parametry.

- Poctivá kvalita

V ZKD Sušice se velmi důsledně dbá na prodávání kvalitního a zdravotně nezávadného zboží od prověřených dodavatelů. Již několik let jsou samozřejmostí pravidelné kontroly čerstvosti, původu nebo nezávadnosti zboží, tak aby se předešlo případným problémům při samotném prodeji.

- Česká tradice

ZKD Sušice se snaží nabízet v maximální možné míře ve svém sortimentu české výrobky.

- Z našeho kraje

Družstvo chce přispívat svojí podnikatelskou činností k rozvoji regionu. Jedním z příkladů, jak ekonomicky podporovat regiony, může být například nakupování zboží od místních dodavatelů, kteří zaměstnávají místní obyvatele. (Löffelman, pers. comm.)

2 Formulace střednědobého strategického plánu

Předmětem této kapitoly je formulace střednědobého strategického plánu družstva stanovením poslání, vize a strategických cílů.

2.1 Poslání

Poslání lze definovat jako časově nevymezenou proklamaci budoucích stěžejních hodnot a zaměření. Poslání lze také vymežit pomocí tří otázek: Jaký smysl má uvažované podnikání? Komu chce organizace nabízet své produkty? Jaké jsou cíle organizace? Správně stanovené poslání přitom musí respektovat historii, kompetence a strategické hodnoty firmy. Nelze při tvorbě poslání opomenout ani předpokládané vlivy prostředí. (Fotr a kol., 2012)

Dle Pearce a Brosmana (1988) poslání zjednodušeně popisuje produkt, trh a technologické faktory. Strategické rozhodování pak musí být v souladu s hodnotami a prioritami, které mají stanovené tyto tři oblasti.

Posláním ZKD Sušice je nabízet pod hlavičkou skupiny COOP za přijatelnou cenu potravinářské zboží a zboží nepotravinářské povahy v maloobchodních prodejnách konečným spotřebitelům a podnikatelským subjektům v oblasti velkoobchodního prodeje. Společnost usiluje o plnou spokojenost všech svých zákazníků a snaží se jím být co nejvíc nablízku prostřednictvím své široké sítě prodejen. Trvale také rozvíjí firemní kulturu a znalosti svých pracovníků.

2.2 Vize

Vize představuje časově ohraničený popis podoby, kterou chce firma na konci plánovacího období dosáhnout. Vize obsahuje komponenty, které pomáhají stanovit strategické cíle podniku a vymežit prostředky potřebné k dosažení těchto cílů. (Fotr a kol., 2012)

Mezi hlavní komponenty vize řadí Fotr a kol. (2012):

- zákazníky strategického záměru;
- produkt a jeho výjimečnost;
- popis trhu a jeho segmentů;
- technické, technologické a užité přednosti produktu;
- strategii záměru (růst, ziskovost atd.);

- filozofii záměru (hodnoty, priority, víra);
- vliv na koncepci a postavení podniku (konkurenční pozice);
- veřejnou image;
- sociální koncepci

V následujících třech letech (do roku 2018) chce družstvo dosáhnout většího tržního podílu a zlepšit finanční výkony družstva (především tržby) prostřednictvím rozšiřování velkoobchodní a maloobchodní činnosti. Družstvo chce také usilovat o dosažení maximální loajality a spokojenosti současných i potencionálních zákazníků.

2.2.1 Komponenty vize společnosti ZKD Sušice pro období 2016 - 2018

Zákazníci dotyčného strategického záměru

Své zákazníky plánuje družstvo uspokojit především kladením důrazu na dodávání kvalitního a nezávadného zboží, které pochází v co největší míře od českých dodavatelů. Klíčový je pro družstvo maloobchodní prodej prostřednictvím vlastních prodejen, převážně ve vesnickém prostředí, kde je zboží prodáváno koncovým spotřebitelům. Prostor pro růst družstvo vidí především ve velkoobchodní činnosti, neboť současná skladová kapacita není plně využita. Pro velkoobchodní činnost jsou využívány velkoobchodní sklady v Sušici a Kolinci, ze kterých jsou zásobovány spřátelení obchodní partneři v západních Čechách (Jednota, Spotřební družstvo v Tachově; Západočeské konzumní družstvo Plzeň, JEDNOTA, spotřební družstvo v Toužimi; JEDNOTA, Spotřební družstvo v Podbořanech a JEDNOTA, Spotřební družstvo Plasy).

Produkt a jeho výjimečnost

Cílem družstva je nabízet kvalitní zboží, výrobky a služby za příznivé ceny. Samozřejmostí je nabízení pouze takového zboží, které je zdravotně nezávadné a má garanci původu. Dlouhodobě je preferováno zboží vyrobené v České republice, a zvláště pak vyrobené přímo v regionu od lokálních českých výrobců. Toto zboží je v prodejnách výrazně označeno. Zákazníci si tak mohou koupit regionální speciality, které obvykle u konkurence nenajdou. V oblasti vlastní výroby lahůdek a cukrářských výrobků chce družstvo zvyšovat kvalitu výrobků vyhledáváním nových receptur, výrobních postupů a technologií. Výrobna produkuje vlastní výrobky s důrazem na chuť, originalitu a kvalitní suroviny.

Popis trhu a jeho segmentů

Družstvo dlouhodobě působí v okresech Klatovy, Domažlice a Sokolov. V rámci maloobchodního prodeje chce družstvo nadále působit pouze v těchto okresech. V oblasti velkoobchodu však družstvo v budoucnu plánuje neustále rozšiřovat počet zákazníků i mimo západní Čechy.

Strategie záměru

Záměrem družstva je udržet si stávající zákazníky a v průběhu tří let rozšířit řady o nové zákazníky (především velkoobchodní zákazníky). Tohoto cíle chce družstvo dosáhnout pomocí minimálních dodacích lhůt a nabízení kvalitního zboží za přijatelné ceny. Družstvo také hodlá zlepšovat svoji finanční situaci, u které se pozornost zaměří především na oblast rentability.

Filozofie záměru

Důležitým aspektem jsou dobré vztahy se zaměstnanci. Je zcela zřejmé, že bez kvalitních zaměstnanců nemůže družstvo plnit vytyčené cíle. Družstvo se snaží svým zaměstnancům poskytovat nadstandardní výhody jako odměnu za jejich vykonanou práci. Budoucnost společnosti závisí také na dodavatelích, se kterými se družstvo dlouhodobě snaží budovat přátelské vztahy založené na vzájemné důvěře. Nezbytné je také udržovat a budovat dobré vztahy se zákazníky. Zvláště v dnešním, velmi konkurenčním, prostředí je tento aspekt velmi důležitý.

Veřejná image

Image družstva je postavena na dlouholeté tradici v prodeji potravinářského i nepotravinářského zboží. Družstvo chce být vnímáno jako obchodník, který nabízí pouze kvalitní a nezávadné zboží s dohledatelným původem, nejlépe pak vyrobené v daném regionu. Na veřejnost chce družstvo působit jako subjekt, kterému nejsou lhostejné otázky týkající se etiky, sociální odpovědnosti nebo ochrany životního prostředí. Veřejná image je tak v sociální oblasti podpořena například vlastním charitativním projektem s názvem „Pro dobrou věc“, který každoročně finančně podporuje neziskové organizace. Dále jsou pravidelně finančně i nefinančně podporovány místní sportovní kluby, školy, domovy důchodců a ostatní neziskové organizace.

Sociální koncepce

Družstvo si uvědomuje, že pro další růst svého podnikání je nutné zlepšovat sociální podmínky zaměstnanců. Družstvo se snaží svým zaměstnancům poskytovat různé výhody jako odměnu za jejich práci a to například formou příspěvků na penzijní připojištění či životní pojištění. V plánovaném období chce rovněž družstvo zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, podporovat týmovou spolupráci, vytvářet vhodné pracovní klima a nabízet motivační odměny za jejich výkony.

2.3 Strategické cíle

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

Lze rozlišovat obecné cíle, které vycházejí z poslání, a strategické cíle obsahující popis konečného stavu, ke kterému tíhne vize (Fotr a kol., 2012).

Strategické cíle jsou stanoveny pro tyto rozhodující oblasti (Fotr a kol., 2012):

- Finanční výkonnost podniku;
- Růst podniku;
- Trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků atd.);
- Výzkum a vývoj, úroveň technologie, investic;
- Sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů motivace;
- Implementace informačních systémů, životní prostředí aj.

Správně stanovený cíl musí být SMARTER (Vochozka a Mulač, 2012):

- Specifický (**S**pecific);
- Měřitelný (**M**asurable);
- Akceptovatelný pro všechny zájmové osoby (**A**ceptable);
- Dosažitelný (**R**ealistic);
- Termínovaný (**T**iming).

Pro ZKD Sušice byly stanoveny na plánované období 2016 – 2018 tyto cíle:

- Zvyšovat každoročně maloobchodní tržby za prodej zboží o 1 %;
- Najít tři nové strategické velkoobchodní zákazníky;
- Rozšířit a obnovit vozový park zakoupením nových osobních a nákladních vozů v celkové hodnotě 20 700 tis. Kč;
- Zvýšit tržní podíl otevřením nové prodejny v Klatovech.

3 Analýza prostředí

Analýzu prostředí lze rozdělit na analýzu interního a externího prostředí. V externím prostředí je zahrnuto makroprostředí, které podnik nemůže ovlivnit, a dále pak mezoprostředí, které lze částečně ovlivnit jednotlivými nástroji marketingu. Interní prostředí podnik může plně kontrolovat prostřednictvím svých podnikatelských činností. (Fotr a kol., 2012)

Z Obrázku 1, který znázorňuje podnikatelské prostředí, je zřejmé, že do makroprostředí patří legislativa, ekonomika, technologie, demografie, sociologie a kultura a ekologie. Do mezoprostředí lze zařadit zákazníky, dodavatele, konkurenci, substituty a distribuci. Do mikroprostředí pak patří zdroje strategického záměru.

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol., 2012, Tvorba strategie a plánování, s. 39

Analýzu podnikatelského prostředí je vhodné provádět dle zásady MAP (Keřkovský a Vykpěl, 2006):

- Monitoruj;
- Analyzuj;
- Predikuj.

3.1 Externí analýza

Externí analýza by měla být zaměřena odhalení vývojových trendů ve společnosti nebo ekonomice, které mohou mít vliv na budoucí existenci podniku. (Keřkovský a Vykpěl, 2006)

3.1.1 Analýza makroprostředí

V analýze makroprostředí jsou podrobněji rozebírány čtyři hlavní oblasti: legislativní a politické faktory, ekonomické faktory, sociálně - kulturní faktory a technologické faktory.

3.1.1.1 Legislativní a politické faktory

ZKD Sušice nejvíce ovlivňuje v současném právním systému například Zákon o obchodních korporacích, Zákon o účetnictví, Zákoník práce, Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a Daňové zákony. Významný vliv má na ZKD Sušice výše daně z přidané hodnoty, neboť tato daň tvoří nemalý podíl z celkové ceny prodávaného zboží nebo výrobků.

Dlouhodobý rostoucí trend ve vývoji výše DPH je patrný z níže uvedené tabulky. V roce 2015 byla tato daňová zátěž mírně snížena tím, že došlo u snížené sazby k poklesu daně na 10 % u léků, knih a kojenecké výživy.

Tabulka 1: Vývoj výše DPH v období od roku 2007 do roku 2016

Rok	Snížená sazba	Základní sazba
2016	První 15 % Druhá 10 %	21 %
2015	První 15 % Druhá 10 %	21 %
2014	15 %	21 %
2013	15 %	21 %
2012	14 %	20 %
2011	10 %	20 %
2010	10 %	20 %
2009	9 %	19 %
2008	9 %	19 %
2007	5 %	19 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle elektronického zdroje Účetní kavárna (2016)

Na ZKD Sušice má také vliv výše minimální mzdy, neboť družstvo musí některým zaměstnancům, jedná se především o zaměstnance na pozici prodavač, dorovnávat rozdíl mezi jejich měsíční a minimální mzdou. Od 1. ledna 2016 se minimální mzda zvýšila z 9 200 Kč na 9 900 Kč a jedná se již o osmnáctý nárůst výše minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991 (MPSV, 2015).

Výraznou administrativní zátěží bude pravděpodobně v roce 2017 zavedení elektronické evidence tržeb, která byla dne 16. 3. 2016 schválena Senátem České republiky. V současné době tento zákon čeká jen na podpis prezidenta republiky. Hlavním důvodem pro zavedení tohoto systému je snaha zabránit krácení daní. (Český rozhlas, 2016)

Elektronická evidence tržeb je vysloveně administrativní povinnost, nevyplývají z ní pro družstvo žádné vyšší daňové povinnosti. Nicméně jde o komplikovanou změnu, která s sebou přinese nutnost změny pracovních postupů, zvýší administrativní zátěž jednotlivých pracovníků přímo na prodejnách a vyžádá si náklady na zavedení a udržování celého systému (software, licence, školení nebo provázanost identifikačních kódů do účetnictví a do daňové evidence). Tato změna si vyžádá v roce 2017 zvýšení počtu pracovníků finančního oddělení o 1 nového zaměstnance, který bude mít v kompetenci komunikaci s Finanční správou a údržbu celého systému.

3.1.1.2 Ekonomické faktory

Po roce 2008 družstvo poměrně výrazně zasáhla světová finanční krize, stejně jako mnoho dalších podniků v oblasti maloobchodu. Došlo především k výraznému propadu v tržbách podniku, protože běžní spotřebitelé omezovali své výdaje.

Nicméně za pozitivní lze označit skutečnost, že na konci 3. čtvrtletí roku 2013 se česká ekonomika vymanila z recese a tento negativní ekonomický jev se až do současné doby zatím znovu neprojevil. (iDnes.cz, 2016)

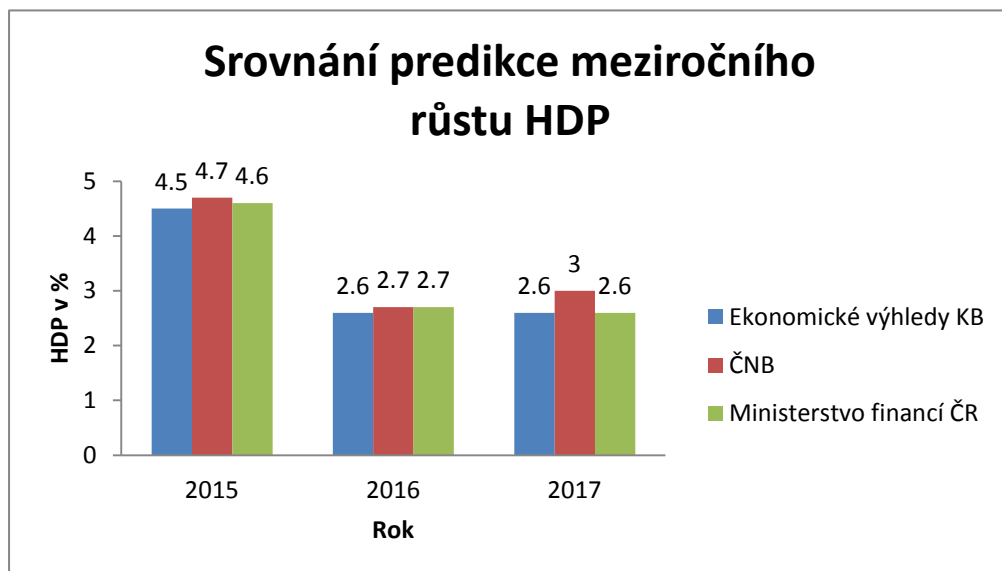
Analýza ekonomických faktorů podrobněji rozebírá hrubý domácí produkt, míru inflace, nezaměstnanosti a cenu pohonných hmot.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (dále HDP) je dle Jurečky a kol. (2010) tvořen součtem peněžních hodnot finálních výrobků a služeb, vyprodukovaných během jednoho roku výrobními faktory alokovanými v dané zemi. Růst nebo snížení HDP zpravidla ovlivňuje zvýšení nebo snížení spotřeby v celé společnosti. Tato skutečnost se konkrétně u ZKD Sušice přenáší do velikosti poptávky ze strany zákazníků po nabízeném zboží.

Obrázek 2 srovnává meziroční růst HDP predikovaný třemi různými institucemi (Komerční banka, ČNB a Ministerstvo financí ČR). Všechny tři zdroje mají v predikci vývoje HDP velmi podobný trend, který předpovídá výraznější pokles HDP v letech 2016 a 2017 oproti roku 2015.

Obrázek 2: Srovnání predikce meziročního růstu HDP (v %) v letech 2015-2017



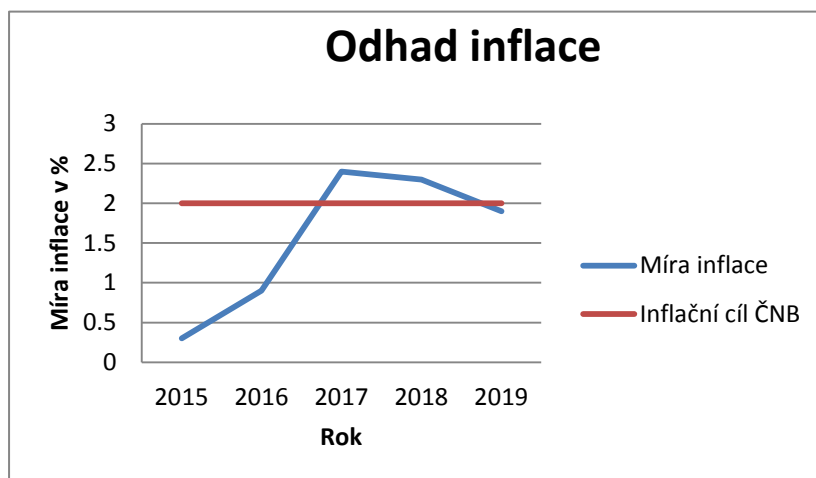
Zdroj: Vlastní zpracování dle Komerční banky (2016), ČNB (2016) a Ministerstva financí ČR (2016)

Míra inflace

Pojem inflace označuje vzestup cenové hladiny zboží a služeb za určitý časový okamžik, jehož následek je snížení kupní síly obyvatelstva (Jurečka a kol., 2010).

Obrázek 3 graficky znázorňuje predikovaný vývoj inflace pro období 2015 – 2019 dle ekonomických výhledů KB pro první kvartál roku 2016. Za rok 2015 inflace činila 0,3 %. Pro následující rok je predikována ve výši 0,9 %. V roce 2017 poroste inflace meziročně na hodnotu 2,4 %. Mírný pokles (na hodnotu 2,3 %) inflace nastane v roce 2019 a její výraznější snížení lze pak očekávat v roce 2019 (pokles na hodnotu 1,9 %).

Obrázek 3: Odhad vývoje inflace (v %) v letech 2016 - 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle Komerční banky (2016)

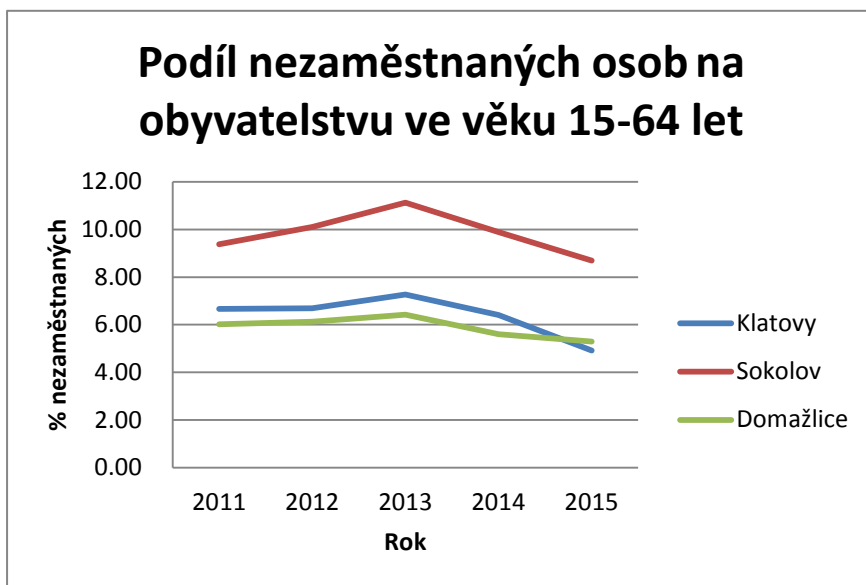
Česká národní banka začala od roku 1998 inflaci cílovat. Lze tedy předpokládat, že nehrozí výraznější výkyvy ve vývoji inflace, neboť ČNB musí uplatňovat takovou měnovou politiku, která přispívá k přiblížení se k platnému inflačnímu cíli, který od roku 2010 činí 2 % (ČNB, 2015).

Nezaměstnanost

Míru nezaměstnanosti lze procentuálně vypočítat jako podíl počtu nezaměstnaných a ekonomicky aktivního obyvatelstva. (Jurečka a kol., 2010)

Z Obrázku 4 je patrné, že nezaměstnanost byla v okresech Klatovy, Sokolov a Domažlice v roce 2015 na nejnižší úrovni za posledních pět let. Na tuto pozitivní skutečnost má významný vliv dobrá hospodářská situace české a světové ekonomiky. Tato nízká míra nezaměstnanosti má na ZKD Sušice pozitivní dopad, který je způsoben tím, že zaměstnaní lidé mají obvykle výrazně vyšší průměrné příjmy než nezaměstnaní. Tento fakt se ve svém důsledku může projevit zvýšením objemů finančních prostředků vynaložených za nákupy zboží v prodejnách družstva. Na druhou stranu současná nízká nezaměstnanost se protikladně projevuje i v obtížném náboru nových zaměstnanců. Konkrétně při hledání uchazečů na pozici prodavače je mnohdy zapotřebí několika týdnů a vynaložení velkého úsilí k nalezení vhodného člověka.

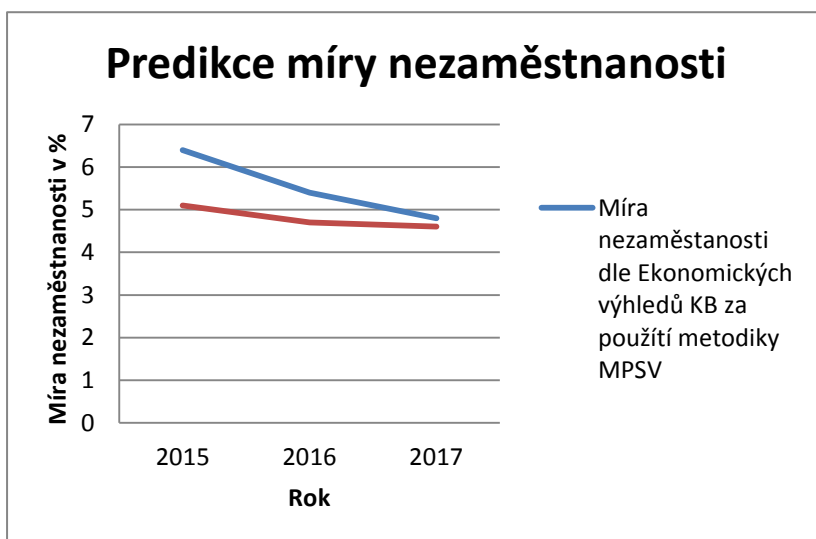
Obrázek 4: Vývoj nezaměstnanosti v okresech Klatovy, Sokolov a Domažlice v letech 2011-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2016a, b, c)

Jak je zřejmé z Obrázku 5, který zobrazuje srovnání predikci míry nezaměstnanosti vycházejících z Ekonomických výhledů KB a makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR, míra nezaměstnanosti bude v období 2015 – 2017 klesat.

Obrázek 5: Predikce nezaměstnanosti pro období 2015 - 2017

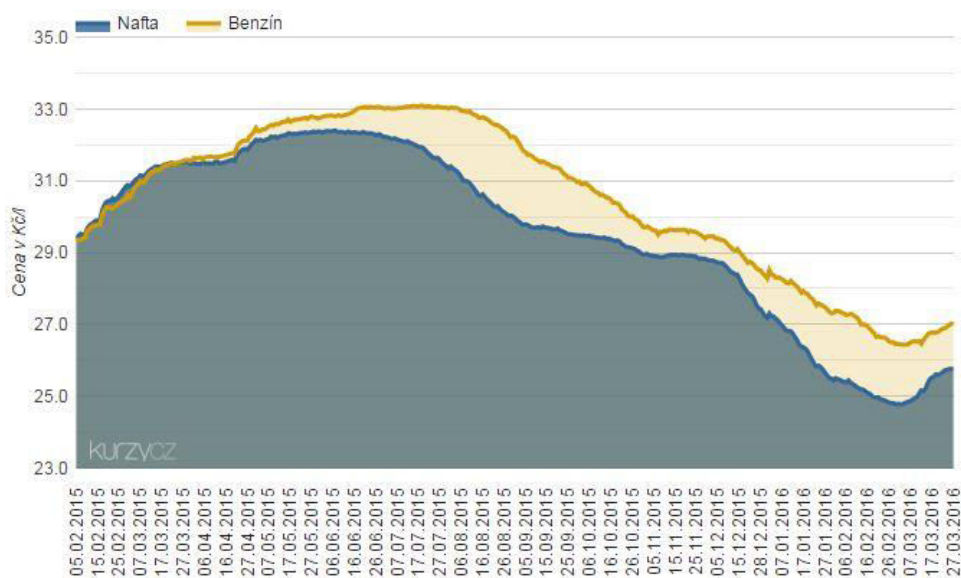


Zdroj: Vlastní zpracování dle Komerční banky (2016) a Ministerstva financí ČR (2016)

Ceny pohonných hmot

Družstvo je poměrně výrazně ovlivněno cenami pohonných hmot vzhledem k rozsáhlému vozovému parku, který čítá několik desítek nákladních, užitkových a osobních automobilů. Za pohonné hmoty družstvo ročně průměrně utratí mezi 6 až 10 milionů Kč. V průběhu roku 2015 došlo k razantnímu poklesu cen jak benzínu, tak i nafty. Tento vývoj cen pohonných hmot měl kladný dopad na hospodaření celého družstva. Na začátku roku 2016 však tento hospodářský růst dosáhl svého maxima, kdy ceny pohonných hmot dosáhly svého maxima. Následně ceny pohonných hmot začaly vzrůstat. Obrázek 6 graficky znázorňuje vývoj cen benzínu a nafty v České republice v období od 5. 2. 2015 do 28. 3. 2016.

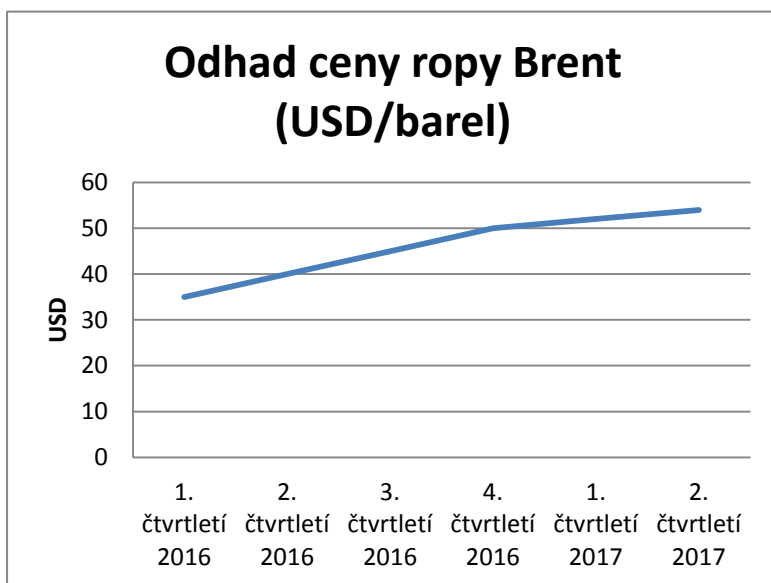
Obrázek 6: Vývoj ceny benzínu a nafty (v Kč/l) v ČR během období od 5. 2. 2015 do 28. 3. 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz (2016)

Na cenu pohonných hmot má ve velké míře vliv aktuální cena ropy na světových trzích. Tato komodita dosahuje poměrně velkých cenových výkyvů v závislosti na ekonomických, politických a přírodních faktorech, které mají vliv na obchodovanou cenu na světových burzách. Na základě Obrázku 7 je zřejmé, že ceny ropy Brent v letošním a příštím roce výrazněji porostou. Tento vývoj se s velkou pravděpodobností odrazí na cenách pohonných hmot, což bude nepříznivě působit na strategický záměr ZKD Sušice.

Obrázek 7: Odhad vývoje ceny ropy Brent



Zdroj: Vlastní zpracování dle Komerční banky (2016)

3.1.1.3 Sociální faktory

Do sociálně - kulturních faktorů lze zařadit demografický vývoj populace. ZKD Sušice podniká v Plzeňském a Karlovarském kraji. Proto je žádoucí sledovat demografický vývoj především v těchto oblastech.

Karlovarský kraj měl k 31. 12. 2015 celkem 297 828 obyvatel a průměrná mzda činila v roce 2015 v tomto kraji 22 750 Kč (ČSÚ, 2016d). V Plzeňském kraji bylo k 31. 12. 2015 hlášeno 576 616 obyvatel a průměrná mzda za rok 2015 dosáhla částky 25 574 Kč (ČSÚ, 2016e). Je tedy zřejmé, že jak z pohledu počtu obyvatel, tak i z vzhledem k výši průměrné mzdy, se jako více perspektivnější z hlediska dalšího rozvoje podnikání jeví pro ZKD Sušice právě Plzeňský kraj.

3.1.1.4 Technologické faktory

ZKD Sušice v minulosti výrazně investovalo do technologického rozvoje. Modernizovalo se například technologické vybavení prodejen (např. výměna chladících zařízení, systémů pro vytápění nebo osvětlení). Tyto investice byly především zaměřeny na minimalizaci nákladů a udržení konkurenceschopnosti družstva.

Technologická úroveň skladovacího zázemí se výrazně zvýšila v letech 2010 a 2011 v souvislosti s rekonstrukcí velkoobchodního skladu v Sušici. Proběhla kompletní

rekonstrukce skladových prostor. Zcela se vyměnilo technologické vybavení, byl nakoupen nový software a došlo k rozšíření kapacity skladů. Zároveň byly některé skladovací procesy automatizovány, takže nebude nutné přijímat v souvislosti s plánovanou velkoobchodní expanzí nové pracovníky do skladu v Sušici. Všechny tyto nákladné investice do oblasti skladování, které proběhly v minulosti, jsou zárukou připravenosti družstva na velkoobchodní expanzi v letech 2016 a 2018.

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Konkurence

ZKD Sušice již od svého založení provozuje menší a střední prodejny, které jsou umístěny tak, aby byla zajištěna co možná nejlepší dostupnost pro zákazníka. Převážná část prodejen je ve vesnickém prostředí. Menší část z celkového počtu prodejen se pak nachází ve městech, jako jsou například Klatovy, Sušice, Horažďovice nebo Sokolov. Ve vesnicích obvykle konkurence není tak silná jako ve městech. Konkurencí pro vesnické prodejny ZKD Sušice obvykle bývají prodejny, které patří konkrétní fyzické osobě. Ve vesnickém prostředí zpravidla nepůsobí velcí nadnárodní obchodníci. ZKD Sušice se dlouhodobě potýká s problémem odlivu zákazníků z vesnických prodejen do hypermarketů a supermarketů ve městech. Ve vesnických prodejnách pak dochází k tomu, že je zde zákazníky nakupován jen omezený sortiment z poměrně široké nabídky zboží. Obvykle se jedná o základní zboží s omezenou dobou trvanlivosti. Velký rozmach v poslední době zažívají jak ve městech, tak i na vesnicích nově vznikající prodejny, které jsou provozovány podnikateli vietnamské národnosti.

V městském prostředí prodejny ZKD Sušice čelí konkurenci ze strany malých soukromých obchodníků i ze strany velkých, nadnárodních, obchodních řetězců. Do kategorie nadnárodních obchodních řetězců patří společnost Ahold provozující supermarketů a hypermarketů Albert, dále společnost Rewe provozující diskontní prodejny Penny a supermarketů Billa, společnost Schwarz provozující diskontní prodejny Lidl a hypermarketů Kaufland a společnost Tesco provozující supermarketů a hypermarketů Tesco.

Tabulka 2 srovnává nejvýznamnější maloobchodní řetězce v České republice. Největších tržeb za rok 2014 dosáhly hypermarketů Kaufland. Naopak nejmenší obrat zaznamenaly supermarketů Billa. Největší rentability aktiv pak dosáhl řetězec Lidl.

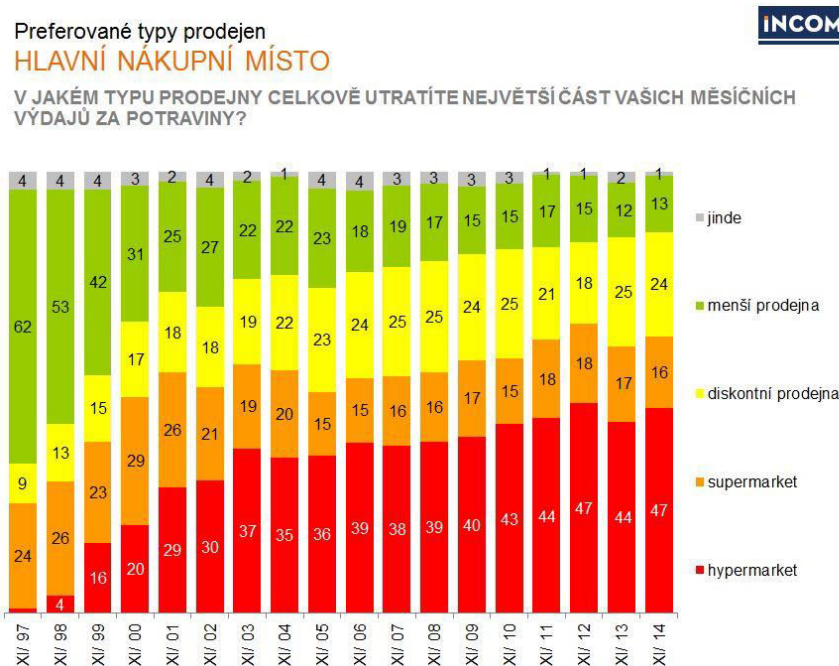
Tabulka 2: Přehled nejvýznamnějších maloobchodních řetězců v České republice v roce 2014

Název společnosti	Sídlo mateřské společnosti	Tržby za prodej zboží a vlastních výrobků v roce 2014	ROA v roce 2014	Dominantní druh prodejny
Kaufland Česká republika	Německo	51 529 795	7.94%	hypermarket
Tesco Stores ČR	Velká Británie	41 763 000	-14.59%	hypermarket/supermarket
Ahold Czech Republic	Nizozemsko	40 056 887	3.33% (rok2013)	hypermarket/supermarket
Lidl Česká republika	Německo	33 656 662	13.65%	diskontní prodejna
Penny Market	Německo	31 312 291	6.72%	diskontní prodejna
Globus ČR	Německo	22 930 357	9.94%	hypermarket
Billa	Německo	21 393 469	6.97%	supermarket

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv jednotlivých obchodních společností

Dlouhodobý rostoucí trend v oblíbě supermarketů a hypermarketů je zřejmý z výsledků studie SHOPPING MONITOR 2014 provedené společností INCOMA GfK (Obrázek 8). Čeští zákazníci již od konce devadesátých let 20. století upřednostňují pro své nákupy supermarkety, hypermarkety a diskontní prodejny. Naopak malé prodejny, které jsou základním a dlouholetým pilířem podnikání ZKD Sušice, se potýkají s dlouhodobým úbytkem zákazníků.

Obrázek 8: Výzkum nákupního chování SHOPPING MONITOR 2014 zpracovaný společností INCOMA GfK



Zdroj: Výzkum nákupního chování SHOPPING MONITOR 2014 společnosti INCOMA GfK (2014)

Jako příklad stále rostoucí a agresivnější konkurence si lze ukázat plánovanou výstavbu velkého obchodního centra s hypermarketem Kaufland v Sušici, kde má družstvo hlavní sídlo a čtyři větší prodejny. V současné době je tento projekt dokončován ve fázi přípravy a je velmi pravděpodobné, že se v dohledné době začne toto centrum stavět. (Klatovský deník, 2016)

Mimo toto plánované obchodní centrum v Sušici působí dalších 6 supermarketů, 2 hypermarkety a několik menších prodejen potravin, které dle ekonomického ředitele ZKD Sušice mají odhadovanou prodejní plochu o rozloze 20 tisíc m².

Město Sušice mělo k 1. 1. 2015 celkem 11 257 obyvatel. (ČSÚ, 2016f) Na tisíc obyvatel města Sušice tedy připadá přibližně 1770 m² prodejních ploch pro potraviny. Je tedy zcela evidentní, že podnikat a dosahovat zisku v takto silně zahuštěném konkurenčním prostředí, je velmi obtížné. Samozřejmě také platí, že rostoucí konkurence ve městech s sebou nese negativum v podobě odlivu zákazníků z menších prodejen na vesnicích do hypermarketů nebo supermarketů ve městech. Tato skutečnost tedy ještě více prohlubuje úpadek vesnických prodejen.

Fenoménem poslední doby je také nákup potravin přes internet. Tento dynamicky rostoucí trh v roce 2015 zaznamenal tržby ve výši skoro 2 miliardy Kč. Mezi nejvýznamnější internetové obchody zaměřené na prodej potravin se řadí obchody Rohlík, Koloniál nebo Tesco. (Týden, 2016)

V případě ZKD Sušice lze zatím tento prodejní kanál vnímat spíše jako příležitost k rozvoji nových metod prodeje než jako konkurenci, protože tyto obchody se zatím zaměřují v České republice spíše na největší města a přilehlé oblasti.

Dodavatelé

Pro ZKD Sušice jsou dodavatelé velmi důležitým partnerem. Proto se s nimi společnost snaží udržovat velmi dobré vztahy, které jsou například podpořeny bezpodmínečným dodržováním platebních termínů nebo smluvních podmínek. ZKD Sušice nakupuje zboží především přes COOP Centrum družstvo, které pro družstvo zajišťuje centrální nákup zboží. Odpadá tak nutnost komunikace se všemi dodavateli, neboť nákup probíhá tak, že nákupní oddělení ZKD Sušice si objednává konkrétní zboží u COOP Centrum družstva, které posléze zajišťuje veškerou komunikaci a dodání zboží od dodavatele. Tento centrální nákup tak přináší úspory v nákupním procesu ZKD Sušice a zlevňuje nakupované zboží díky množstevním slevám. Tímto způsobem řeší družstvo velkou část svých nákupních potřeb především u zboží s delší dobou trvanlivosti. Avšak nákup některého zboží a surovin (zboží a suroviny od lokálních dodavatelů, mléčné a chlazené výrobky, některé druhy nápojů) si zajišťuje družstvo samo.

Státní podnik Česká pošta již několik let ukončuje činnost některých svých poboček, především pak na malých vesnicích. Nabízí však možnost jejich provozování třetím subjektům formou franšizy s názvem Pošta Partner. ZKD Sušice v současné době provozuje pobočky České pošty ve čtyřech prodejnách v režimu „výdejní místo“. V režimu „partner“ má pobočky ve třech prodejnách. V případě „výdejního místa“ jde jen o výdej zásilek, zatímco u režimu „partner“ se jedná o plnohodnotnou poštovní pobočku České pošty. Družstvo se touto podnikatelskou aktivitou snaží přilákat nové zákazníky a současně mírně vylepšit rentabilitu svých prodejen. Aktivní zájem o provozování nicméně družstvo neprojevuje. Družstvo vždy čeká na to, až se Česká pošta dohodne s obcí na ukončení pobočky, a teprve pak se družstvo hlásí jako zájemce o provozování poštovních služeb.

Zákazníci

Mezi zákazníky ZKD Sušice lze zařadit běžné spotřebitele, kteří navštěvují prodejny družstva v západních Čechách. Dále, v oblasti velkoobchodu, jsou významnými odběrateli partnerská spotřební družstva v západních Čechách, která družstvo zásobuje ze skladu v Sušici a v Kolinci. Jedná se o JEDNOTU, spotřební družstvo v Toužimi, dále o JEDNOTU, Spotřební družstvo v Podbořanech, Západočeské konzumní družstvo Plzeň a v neposlední řadě JEDNOTU, Spotřební družstvo Plasy. V menší míře pak družstvo zásobuje soukromé odběratele, jako jsou např. maloobchodní prodejny, restaurace a jídelny. Díky své dlouholeté tradici má družstvo zejména u maloobchodních zákazníků již několik desítek let velmi dobré jméno.

3.1.3 Zhodnocení výsledků analýzy externího prostředí pomocí matice EFE

Analýza externího prostředí provedená dle metody Šuláka a Vacíka (2005) pro ZKD Sušice poskytla seznam příležitostí a hrozeb. Faktory obsažené v analýze byly pak ohodnoceny stupněm vlivu na strategický záměr: 1 – nízký vliv, 2 – střední vliv, 3 – nadprůměrný vliv, 4 – vysoký vliv. Rovněž bylo nutné přidělit každé příležitosti a hrozbě váhu v rozmezí 0,00 až 1,00, kdy suma vah příležitostí a suma vah hrozeb musí činit vždy 1,00. Vynásobením váhy a stupně vlivu pro každý faktor u příležitostí a hrozeb byly vypočítány vážené poměry, které byly dále sečteny do celkového váženého poměru.

Tabulka 3: Matice EFE pro ZKD Sušice

Příležitosti (O)	Váha	Známka	Součin
Získání nových franšíz na provozování poboček České pošty	0,08	1	0,08
Příležitost pro velkoobchodní expanzi	0,3	4	1,2
Online prodej potravin	0,1	1	0,1
Růst oblíbenosti diskontních prodejen a hypermarketů	0,12	3	0,36
Hrozby (T)			
Zvýšení administrativní zátěže ze strany státu	0,15	2	0,3
Růst konkurence a pokles oblíbenosti malých prodejen	0,15	4	0,6
Obtížnější získávání zaměstnanců díky nízké nezaměstnanosti	0,04	2	0,08
Očekávaný růst cen pohonných hmot a ostatních nákladových položek díky inflaci	0,06	2	0,12
Celkem	1		2,84

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Součet celkových vážených poměrů vyšel 2,84. To znamená, že citlivost strategického záměru družstva na jeho externím prostředí lze považovat za střední.

3.2 Interní analýza

Interní analýza popisuje mikroprostředí podniku a jejím cílem je provést hodnocení současného postavení podniku a zhodnotit realizovatelnost uvažovaného strategického záměru. Výsledkem provedené analýzy jsou silné a slabé stránky společnosti. (Fotr a kol., 2012)

Interní analýza se nejčastěji provádí v těchto oblastech (Fotr a kol., 2012):

- Management;
- Marketing;
- Finance a účetnictví;
- Výzkum a vývoj;
- Informační systémy.

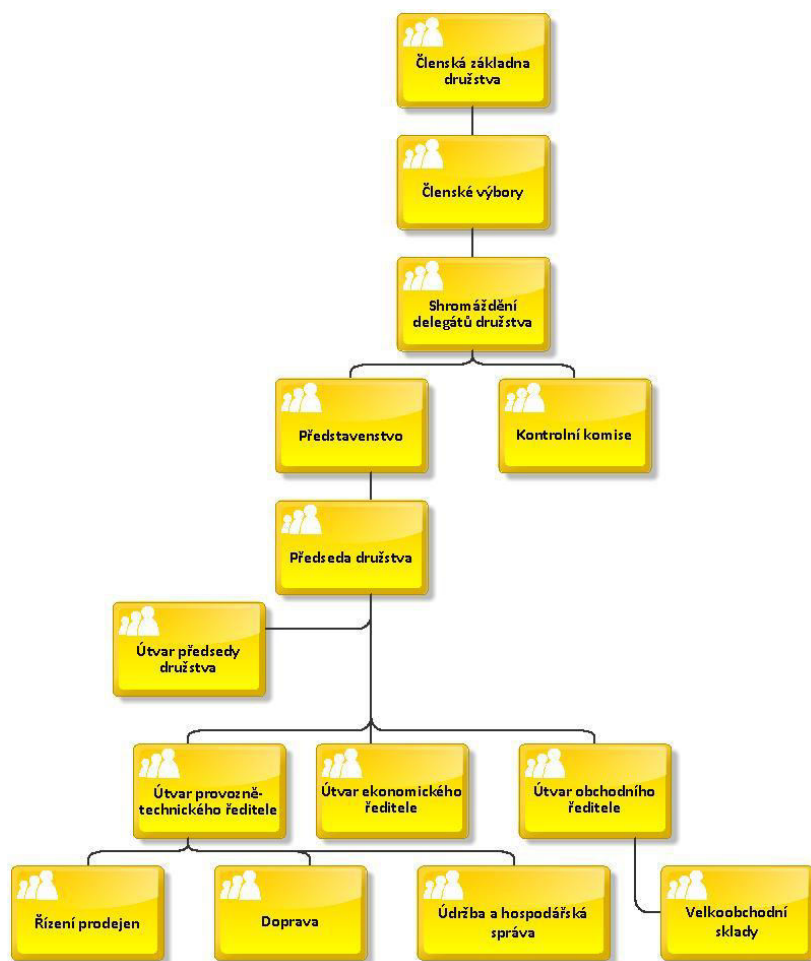
3.2.1 Management

ZKD Sušice je z pohledu řízení poměrně velkou a komplikovanou organizací, neboť působí ve čtyřech okresech v západních Čechách, má více než 15 000 členů a zaměstnává přes 500 zaměstnanců. Na Obrázku 9 je znázorněna organizační struktura ZKD Sušice.

Management ZKD Sušice tvoří (Výroční zpráva ZKD Sušice za rok 2014):

- Ing. Roman Bruzl, předseda
- Ing. Pavel Löffelmann, místopředseda a ekonomický ředitel
- Ing. Petr Lerch, obchodní ředitel
- Ing. František Párecký, provozně-technický ředitel

Obrázek 9: Organizační struktura ZKD Sušice



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z výroční zprávy ZKD Sušice, 2015

K dosažení požadovaných výkonů, získání nových zákazníků nebo trhů je nutné věnovat lidským zdrojům náležitou pozornost. Úspěšnost maloobchodního prodeje, zvláště v malých prodejnách na vesnicích, do velké míry závisí na příjemném vystupování a kvalifikovanosti jednotlivých prodavačů. Bohužel družstvo v minulých letech na vzdělávání svých zaměstnanců šetřilo. V roce 2015 bylo na vzdělávání zaměstnanců vynaloženo jen 189 tis. Kč. Větší část této částky byla navíc vyhrazena pouze pro čtyřčlenné vedení družstva. Plošné vzdělávání všech zaměstnanců by bylo, vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců, velmi časově a finančně náročné. Řešením by mohlo být vzdělávání těch zaměstnanců, kteří jsou v každodenním kontaktu s řadovými zaměstnanci a mohou jim nabyté znalosti předat. Jako vhodná skupina zaměstnanců pro vzdělávání se jeví instruktoři prodejen, kteří by mohli být zaškoleni v oblasti manažerských a obchodních dovedností.

3.2.2 Marketing

Subjekty působící v oblasti maloobchodu s potravinářským a nepotravinářským zbožím vynakládají poměrně velké finanční prostředky a úsilí na marketingové projekty s cílem přilákat nové zákazníky a získat tak co největší podíl na trhu. Ani ZKD Sušice nestojí stranou v této masivní marketingové podpoře podnikání, neboť v současné době v družstvu funguje celá řada projektů, které si družstvo buď organizuje a vytváří samo, nebo využívá projekty připravené hlavní centrálou skupiny COOP v České republice. Pravidelně jsou v rámci marketingu uplatňovány letákové akce, věrnostní karty, spotřebitelské soutěže, charitativní projekt „Pro dobrou věc“, slevové akce s názvem „poutňové ceny“ a dárkové šeky. Nepravidelně jsou pak využívány speciální marketingové akce pouze pro prodejny, které mají problémy se ziskovostí, například v důsledku nově vzniklé konkurence nebo slabé kupní síly zákazníků. (Löffelmann, pers. comm.)

3.2.3 Informační systémy

Nemalé finanční prostředky byly v minulosti také investovány do nových informačních systémů. V roce 2010 byl například zakoupen obchodní a skladový software B.O.S.S. Enterprise, který efektivně umožňuje centrálně řídit většinu procesů na prodejnách a část procesů ve skladech. Pomocí tohoto systému se například řídí tvorba cen, stanovují obchodní podmínky, evidují tržby nebo aktualizuje databáze zboží. Zároveň tento systém slouží k rychlému vyhodnocování uložených dat, a to flexibilně z různých pohledů a v libovolných spojitostech. Tento systém výrazně podporuje vedoucí pracovníky v rozhodování a plánování.

V souvislosti s rekonstrukcí velkoobchodního skladu v Sušici byl pro efektivní řízení skladových procesů zakoupen v roce 2011 systém CCV Řízený sklad, který prokazatelně zvýšil produktivitu práce, snížil chybovost obsluhy, zajistil plynulý provoz skladových operací a snížil dopravní náklady. Dále byl také ve stejném roce zakoupen software Planning Wizzard, který umožňuje plánovat budoucí prodeje, predikovat účinky promočních akcí nebo navrhnout správné velikosti objednávek. (Löffelmann, pers. comm.)

3.2.4 Výzkum a vývoj

ZKD Sušice vzhledem k charakteru svých podnikatelských aktivit neprovádí žádný výzkum ani vývoj.

3.2.5 Finanční analýza

Podle Knápkové a Pavelkové (2010, str. 15) „finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá tak odhalit nejen to, zda je podnik dostatečně ziskový, ale také zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, či zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“

Finanční analýza hodnotí minulost, současnost a doporučuje vhodná řešení pro budoucí finanční stabilitu podniku. Kromě hodnocení finančního zdraví je také zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek. Finanční analýza by měla potvrdit správnost dosavadního finančního hospodaření nebo navrhnout její modifikaci. (Grünwald a Holečková, 2009)

Vypočtené hodnoty u vybraných ukazatelů rentability, likvidity a aktivity pro ZKD Sušice za období let 2012-2015 jsou porovnány s údaji z finančních analýz podnikové sféry za roky 2013 a 2014 pro odvětví Velkoobchod a maloobchod - opravy a údržba motorových vozidel (kód G dle klasifikace NACE), které poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

3.2.5.1 Ukazatele rentability:

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel rentability aktiv (ROA, z angl. *Return On Assets*) hodnotí výdělečnou schopnost firmy, nebo-li jaká je výnosnost kapitálu za předpokladu, že není brán ohled na to, z jakých zdrojů je kapitál tvořen (Růčková, 2010).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE, z angl. *Return On Equity*) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky podniku. (Růčková, 2010)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb (ROS, z angl. *Return On Sales*) vyjadřuje, kolik na 1,- Kč tržeb připadá čistého zisku v Kč. Tento ukazatel je také někdy nazýván jako ziskové rozpětí a je používán k výpočtu ziskové marže. (Růčková, 2010)

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

Tabulka 4: Ukazatele rentability ZKD Sušice pro období 2012-2015

Rok	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv (ROA): EBIT/Celková aktiva				
ROA (v %)	-0.61	0.79	0.45	0.05
ROA odvětví (v %)	3.24	2.98	3.63	X
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE): EAT/Vlastní kapitál				
ROE (v %)	-1.01	0.52	0.72	0.03
ROE odvětví (v %)	9.02	7.2	9.31	X
Rentabilita tržeb (ROS): EBIT/Tržby				
ROS (v %)	-0.22	0.29	0.17	0.02
ROS v odvětví (v %)	3.24	1.42	1,61	X

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V roce 2012 jsou hodnoty stanovené hodnoty ukazatelů ROA, ROE a ROS záporné z důvodu záporného výsledku hospodaření (Tabulka 4).

Celková aktiva během sledovaného období (období 2012 až 2015) dosahovala stabilních hodnot bez velkých výkyvů. Nejvíce tedy ukazatel ROA ovlivňuje výsledek hospodaření před zdaněním a úroky.

Vývoj vlastního kapitálu ve sledovaném období rovněž nebyl ovlivněn výraznými změnami. Hodnotu vypočteného ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) proto ovlivnil především čistý zisk.

Rentabilita tržeb dosáhla nejvyšší hodnoty 0,29 % v roce 2013. Z tabulky je také zřejmé, že ve sledovaném období byly hodnoty ROA, ROE a ROS pro ZKD Sušice několikrát nižší než průměrné hodnoty rentability aktiv jiných subjektů podnikajících ve stejném odvětví.

Jak je zřejmé z Tabulky 2 (viz kapitola 3.1.2 Analýza mezoprostředí), tak uvedení konkurenti ZKD Sušice také dosahují u ukazatele ROA několikanásobně vyšších hodnot.

Obecně lze výnosnost u ZKD Sušice ve sledovaném období hodnotit jako neuspokojivou. Tento stav byl způsoben především zhoršenou ekonomickou situací a rostoucí konkurencí.

3.2.5.2 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

Běžná likvidita hodnotí poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků, přesněji řečeno vyjadřuje schopnost přeměnit oběžný majetek na peněžní prostředky a hradit tak krátkodobé závazky. (Hrdý a Horová, 2009)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Tento ukazatel je stejný jako běžná likvidita, pouze se z oběžných aktiv vyřazují zásoby z důvodu jejich nízké likvidity. (Hrdý a Horová, 2009)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Peněžní likvidita

Peněžní likvidita porovnává s krátkodobými závazky pouze nejlikvidnější složky aktiv, tj. krátkodobý finanční majetek. (Hrdý, Horová, 2009)

Za krátkodobý finanční majetek jsou považovány například pohotové platební prostředky, které jsou uloženy na běžném účtě, v pokladně nebo v podobě volně obchodovatelných cenných papírů a šeku. (Kislingerová a kol., 2007)

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 5: Ukazatele likvidity ZKD Sušice za období 2012-2015

Rok	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita: Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky				
Běžná likvidita	1.49	1.59	1.72	1.74
Odvětví	1.32	1.34	1.35	x
Pohotová likvidita: (Oběžná aktiva – Zásoby)/Krátkodobé závazky				
Pohotová likvidita	0.67	0.77	0.87	0.90
Odvětví	0.89	0.90	0.93	x
Peněžní likvidita: Peněžní prostředky/Krátkodobé závazky				
Peněžní likvidita	0.19	0.26	0.27	0.30
Odvětví	0.17	0.20	0.24	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hodnoty běžné likvidity u ZKD Sušice převyšovaly v průběhu celého sledovaného období (2012-2015) průměrné hodnoty v odvětví (Tabulka 5). Rovněž u peněžní likvidity bylo dosaženo u ZKD Sušice lepších hodnot než v odvětví. Naopak pohotová likvidita ZKD Sušice se v žádném roce sledovaného období nepřiblížila k hodnotám v odvětví, byť se ve sledovaném období začala více přibližovat k odvětvovým hodnotám. Všechny tři ukazatele likvidity měly ve sledovaném období rostoucí tendenci.

3.2.5.3 Ukazatele aktivity

Obrat aktiv

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$$

Tento ukazatel je komplexním ukazatelem měřícím efektivitu využití celkových aktiv a vyjadřuje, kolikrát celková aktiva pokrývají tržby (Hrdý a Horová, 2009).

Minimální hodnota tohoto ukazatele by měla být alespoň 1 (Kislingerová a kol., 2007).

Obrat zásob

Obrat zásob udává, kolikrát se zásoby obrátí za jeden rok (Hrdý a Horová, 2009).

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou jsou zásoby vázány ve formě oběžných aktiv do doby, než dojde k jejich prodeji nebo spotřebě (Hrdý a Horová, 2009).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek hodnotí, po jakou dobu je majetek podniku vázán ve formě pohledávek (Hrdý a Horová, 2009).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků hodnotí rychlost splacení závazků vůči jiným subjektům. Pro zachování uspokojivé finanční situace je žádoucí, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. (Růčková, 2010)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Tabulka 6: Ukazatele aktivity ZKD Sušice za období 2012-2015

Rok	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv: Tržby/Celková aktiva				
Obrat aktiv	2.75	2.74	2.61	2.59
Obrat aktiv v odvětví	2.17	2.09	2.25	x
Obrat zásob: Tržby/Zásoby				
Obrat zásob	12.45	12.31	12.35	12.15
Obrat zásob v odvětví	10.73	10.51	11.66	x
Doba obratu zásob: Zásoby/(Tržby/360)				
Doba obratu zásob (počet dnů)	28.92	29.25	29.14	29.63
Doba obratu zásob v odvětví (počet dnů)	33.54	34.25	30.88	x
Doba obratu pohledávek: Pohledávky/(Tržby/360)				
Doba obratu pohledávek (počet dnů)	17.21	18.11	20.86	21.20
Doba obratu pohledávek v odvětví (počet dnů)	54.70	55.03	51.00	x
Doba obratu závazků: Závazky/(Tržby/360)				
Doba obratu závazků (počet dnů)	36.90	37.06	36.33	36.82
Doba obratu závazků v odvětví (počet dnů)	90.01	93.29	85.32	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V roce 2012 byla hodnota ukazatele obratu aktiv, který hodnotí efektivnost využívání majetku, nejvyšší (resp. 2,75) v celém sledovaném období (Tabulka 6). Poté se hodnoty tohoto ukazatele postupně snižovaly až na hodnotu 2,59. I přes tento pokles byly vypočítané hodnoty pro ZKD Sušice v letech 2012 až 2014 stále vysoko nad průměrem v odvětví.

Vypočtené hodnoty obratu zásob ZKD Sušice převyšovaly průměry v odvětví a dosáhly ve sledovaném období (2012 až 2015) poměrně stabilních hodnot (12,15 až 12,45). Výše tohoto ukazatele je výrazně ovlivňována dosaženými tržbami, neboť družstvo nakupuje zboží od svých dodavatelů v závislosti na vývoji poptávky.

Doba obratu zásob se v ZKD Sušice během sledovaného období pohybovala bez výrazných výkyvů mezi 29 až 30 dny. Snížení hodnot tohoto ukazatele v budoucnu není možné, protože je nutné udržovat, vzhledem k charakteru podnikání družstva, širokou nabídku zboží. Hodnoty doby obratu zásob ZKD Sušice se lehce pohybovaly pod odvětvovým průměrem.

Ukazatel doby obratu pohledávek informuje o tom, že pohledávky družstva byly v období 2012 až 2015 spláceny v rozmezí od 17 až do 21 dnů. Zároveň doba obratu závazků dosáhla ve stejném období u ZKD Sušice hodnot v intervalu od 36 až do 37 dní. Zjištěné hodnoty u doby obratu pohledávek a doby obratu závazků se výrazně pohybovaly pod odvětvovými průměry. Přesto je možné z pohledu finanční rovnováhy pozitivně hodnotit delší dobu obratu závazků než dobu obratu pohledávek. Díky této skutečnosti má ZKD Sušice nízkou rizikovost, že u něho nastane druhotná platební neschopnost.

3.2.6 Zhodnocení interní analýzy pomocí matice IFE

Z analýzy interního prostředí provedené dle metody Šuláka a Vacíka (2005) pro ZKD Sušice vyplynul seznam silných a slabých stránek (viz Tabulka 7). Faktory obsažené v analýze byly pak ohodnoceny stupněm vlivu na strategický záměr: 1 – významná slabá stránka, 2 – malá slabá stránka, 3 – malá silná stránka, 4 – významná silná stránka. Rovněž bylo nutné přidělit každé silné a slabé stránce váhu v rozmezí 0,00 až 1,00, kdy celková suma vah musí činit vždy 1,00. Vynásobením váhy a stupně vlivu pro každý faktor byla vypočítána vážená ohodnocení, která byla dále sečtena do celkového váženého ohodnocení.

Tabulka 7: Matice IFE pro ZKD Sušice

Silné stránky (S)	Váha	Známka	Součin
Člen skupiny COOP a nakupování zboží přes silného partnera COOP centrum družstvo	0,15	4	0,6
Moderní informační technologie	0,08	3	0,24
Zapojení do celorepublikových marketingových projektů vytvářených centrálně skupinou COOP	0,15	4	0,6
Dlouholetá tradice	0,2	4	0,8
Slabé stránky (W)			
Nízké hodnoty ukazatelů rentability	0,15	1	0,15
Horší pohotovost likvidity (nedosažení průměrných hodnot v odvětví)	0,15	2	0,3
Složitější řízení družstva vzhledem k velkému územnímu rozsahu podnikání	0,06	1	0,06
Nedostatečná výše finančních prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců	0,06	1	0,06
Celkem	1		2,81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkový vážený poměr těchto hodnot je 2,81. Toto značí středně silnou pozici interního prostředí vůči strategickému záměru.

4 Korekce strategických cílů a stanovení krátkodobých cílů

Analýzou interního prostředí bylo zjištěno, že družstvo má problémy s nízkou rentabilitou. Dále analýza externího prostředí poukázala na rostoucí oblibu hypermarketů a diskontních prodejen. Proto bude ZKD Sušice nucena se připravit na případnou výstavbu těchto typů prodejen zakoupením vhodných pozemků. Rovněž byla z provedených analýz zjištěna nedostatečná výše finančních prostředků vynakládaná na vzdělávání zaměstnanců. Do vzdělávání zaměstnanců tedy bude ZKD Sušice investovat každoročně vyšší částky.

4.1 Upravené strategické cíle

- Zvyšovat každoročně maloobchodní tržby za prodej zboží o 1 %;
- Najít tři nové velkoobchodní partnery;
- Rozšířit a obnovit vozový park zakoupením nových osobních a nákladních vozů v celkové hodnotě 20 700 tis. Kč;
- Zvýšit tržní podíl otevřením nové prodejny v Klatovech.

Výše uvedené cíle, které byly stanovené v kapitole 2.3, bude nutné po provedených analýzách rozšířit o další dva nové cíle a upravit jeden původní cíl.

- Zvýšit provozní výsledek hospodaření na alespoň 3 000 tis. Kč na konci roku 2018;
- Zvýšit tržní podíl otevřením nové prodejny v Klatovech a připravit se na maloobchodní expanzi po roce 2018 zakoupením dvou pozemků pro výstavbu diskontní prodejny nebo hypermarketu;
- Vynaložit na vzdělávání zaměstnanců do konce roku 2018 částku 2 100 tis. Kč.

4.2 Výběr strategie pro dosažení cílů

Výběr vhodné strategie pro ZKD Sušice bude proveden maticí hodnocení interních a externích faktorů (matice IE), která srovnává a hodnotí výsledky matic IFE a EFE.

Matice IE na ose x znázorňuje celkové ohodnocení jednotlivých faktorů v interním prostředí (matice IFE). Naopak na ose y je zaneseno souhrnné ohodnocení pro externí prostředí (matice EFE).

Pozice podniku je pak vymezena ve třech skupinách strategií (Fotr a kol., 2012):

- „Stavěj a zajišťuj růst“ – oblast I, II, IV –doporučené strategie jsou penetrace na trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu a integrační (dopředná, zpětná a horizontální integrace);
- „Udržuj a potvrzuj“ – III, V, VII – vhodné strategie je penetrace na trh a vývoj produktu;
- „Sklízej a zbavuj se“ – VI, VIII, IX – jsou doporučené defenzivní strategie, včetně opuštění trhu a likvidace.

Na Obrázku 10 je na ose x vynesena celkový vážený průměr z matice IFE (2,81). Na ose y je pak vložen celkový vážený průměr z matice EFE (2,84). Tyto hodnoty se protly v nonantu V, kterému je přiřazena oblast „Udržuj a potvrzuj“ s doporučenou strategií penetrace na trhu nebo vývoje produktu. V případě ZKD Sušice je možno strategii vývoje produktu chápat spíše jako portfolio podnikatelských aktivit, neboť kromě vlastních lahůdkářských a cukrářských výrobků družstvo žádné výrobky nevyrobí. Družstvo se nechystá rozšiřovat své podnikání o nové aktivity. Proto je pro ZKD Sušice více odpovídající strategií penetrace na trhu.

Obrázek 10: Matice IE

Externí hodnocení	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	
	2	VII	VIII	IX	
		1	2	3	4
		Interní hodnocení			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotra a kol. (2012)

4.3 Stanovení krátkodobých cílů

V Tabulce 8 jsou znázorněny krátkodobé cíle pro dlouhodobý cíl zvyšovat každoročně maloobchodní tržby za prodej zboží o 1 %. Za rok 2015 maloobchodní tržby činily 831 000 tis. Kč. Požadovaná hodnota na konci roku 2016 by tedy měla být 839 310.

Tabulka 8: Krátkodobé cíle pro první strategický cíl (v tis. Kč)

Dlouhodobý cíl		Zvyšovat každoročně maloobchodní tržby za prodej zboží o 1 %		
Rok	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota na začátku roku	Požadovaná hodnota na konci roku
2016	Zvýšit objem maloobchodních tržeb meziročně o 1 %	Meziroční růst tržeb	831 000	839 310
2017	Zvýšit objem maloobchodních tržeb meziročně o 1 %	Meziroční růst tržeb	839 310	847 703
2018	Zvýšit objem maloobchodních tržeb meziročně o 1 %	Meziroční růst tržeb	847 703	856 180

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Druhý strategický cíl je představován zvýšením provozního výsledku hospodaření na alespoň 3 000 tis. Kč na konci roku 2018. V roce 2015 provozní výsledek dosáhl hodnoty 1 359 tis. Kč. Počítá se s postupným navyšováním výsledku hospodaření, proto by měl na konci roku 2016 dosáhnout hodnoty 2 000 tis. Kč. V roce 2017 by pak měl provozní výsledek hospodaření činit 2 500 tis. Kč a v roce 2018 by měl dosáhnout hodnoty 3 000 tis. Kč.

Tabulka 9: Krátkodobé cíle pro druhý strategický cíl (v tis. Kč)

Dlouhodobý cíl		Zvýšit provozní výsledek hospodaření na alespoň 3 000 tis. Kč na konci roku 2018		
Rok	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota na začátku roku	Požadovaná hodnota na konci roku
2016	Zvýšit provozní výsledek hospodaření na 2 000 tis. Kč	Meziroční růst provozního výsledku hospodaření	1 359	2 000
2017	Zvýšit provozní výsledek hospodaření na 2 500 tis. Kč	Meziroční růst provozního výsledku hospodaření	2 000	2 500
2018	Zvýšit provozní výsledek hospodaření na 3 000 tis. Kč	Meziroční růst provozního výsledku hospodaření	2 500	3 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Třetím strategickým cílem je nalezení celkem tří nových velkoobchodních partnerů do konce roku 2018.

Tabulka 10: Krátkodobé cíle pro třetí strategický cíl (v tis. Kč)

Dlouhodobý cíl		Najít tři nové strategické velkoobchodní partnery		
Rok	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota na začátku roku	Požadovaná hodnota na konci roku
2016	Najít jednoho nového strategického velkoobchodního partnera	Počet nových velkoobchodních partnerů	0	1
2017	Najít jednoho nového strategického velkoobchodního partnera	Počet nových velkoobchodních partnerů	1	2
2018	Najít jednoho nového strategického velkoobchodního partnera	Počet nových velkoobchodních partnerů	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Rozšíření a obnova vozového parku zakoupením nových osobních a nákladních vozů v celkové hodnotě 20 700 tis. Kč je označeno za čtvrtý strategický cíl.

Tabulka 11: Krátkodobé cíle pro čtvrtý strategický cíl (v tis. Kč)

Dlouhodobý cíl		Rozšířit a obnovit vozový park zakoupením nových osobních a nákladních vozů v celkové hodnotě 20 700 tis. Kč		
Rok	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota na začátku roku	Požadovaná hodnota na konci roku
2016	Zakoupení automobilu pro instruktory prodejen v ceně 300 tis. Kč a nákladního automobilu v ceně 6 600 tis. Kč	Počet nově zařazených automobilů do užívání	0	2
2017	Zakoupení dodávky pro údržbáře v ceně 600 tis. Kč a nákladního automobilu v ceně 6 600 tis. Kč	Počet nově zařazených automobilů do užívání	2	4
2018	Zakoupení nákladního automobilu v ceně 6 600 tis. Kč	Počet nově zařazených automobilů do užívání	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Zvýšení tržního podílu otevřením nové prodejny v Klatovech a příprava na maloobchodní expanzi po roce 2018 zakoupením dvou pozemků pro výstavbu diskontní prodejny a/nebo hypermarketu je zařazeno do čtvrtého cíle.

Tabulka 12: Krátkodobé cíle pro pátý strategický cíl (v tis. Kč)

Dlouhodobý cíl		Zvýšit tržní podíl otevřením nové prodejny v Klatovech a připravit se na maloobchodní expanzi po roce 2018 zakoupením dvou pozemků pro výstavbu diskontní prodejny a/nebo hypermarketu		
Rok	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota na začátku roku	Požadovaná hodnota na konci roku
2016	Investovat 3 000 tis. Kč do otevření nové prodejny v Klatovech	Počet nově otevřených prodejen v Klatovech	0	1
2017	Nákup pozemku pro stavbu diskontní prodejny nebo hypermarketu v oblasti Klatov v hodnotě 8 500 tis. Kč	Počet zakoupených pozemků v oblasti Klatov	0	1
2018	Nákup pozemku pro stavbu diskontní prodejny nebo hypermarketu v oblasti Sokolova v hodnotě 8 500 tis. Kč	Počet zakoupených pozemků v oblasti Sokolova	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední strategický cíl se týká zvyšování vzdělanosti zaměstnanců.

Tabulka 13: Krátkodobé cíle pro šestý strategický cíl (v tis. Kč)

Dlouhodobý cíl		Vynaložit na vzdělávání zaměstnanců do konce roku 2018 částku 2 100 tis. Kč		
Rok	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota na začátku roku	Požadovaná hodnota na konci roku
2016	Vynaložit 700 tis. Kč na zvyšování vzdělávání zaměstnanců	Výše nákladů na vzdělávání zaměstnanců	0	700
2017	Vynaložit 700 tis. Kč na zvyšování vzdělávání zaměstnanců	Výše nákladů na vzdělávání zaměstnanců	0	700
2018	Vynaložit 700 tis. Kč na zvyšování vzdělávání zaměstnanců	Výše nákladů na vzdělávání zaměstnanců	0	700

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5 Střednědobý finanční plán

Družstvo podniká ve velmi konkurenčním prostředí. Proto je nutné udržovat permanentní snahu o zvyšování tržního podílu nebo zvyšování současných tržeb. V následujících třech letech bude družstvo usilovat o získání jak nových velkoobchodních zákazníků, tak i maloobchodních zákazníků na jednotlivých prodejních místech. Družstvo chce svým současným i potenciálním zákazníkům dodávat pouze kvalitní zboží za konkurenceschopné ceny a chce se maximálně orientovat na potřeby svých zákazníků. V oblasti investic je nutné uskutečnit nákup tří nových nákladních automobilů, které obnoví vozový park a umožní uskutečnit plánovanou velkoobchodní expanzi. Nákup dvou pozemků vhodných pro výstavbu supermarketů zase předpřipraví společnost na maloobchodní expanzi, která se bude pravděpodobně realizovat v dalším plánovacím období (t. j. po roce 2018). V synergii s plánovaným nárůstem tržeb bude také nutné zakoupit osobní vůz pro instruktory v ceně 300 000 Kč a dodávku pro údržbáře v ceně 600 000 Kč. Hlavním důvodem nákupu těchto dvou automobilů je nedostatečný počet vhodných automobilů pro tyto dvě skupiny pracovníků v současném vozovém parku.

5.1 Plán výkazu zisku a ztráty

V této kapitole jsou představeny plány jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát.

5.1.1 Plán tržeb a výkonů

Vzhledem ke složité situaci v oblasti maloobchodního prodeje není pro ZKD Sušice naplánován výraznější růst tržeb za prodej zboží. Družstvo chce v tomto segmentu v následujících třech letech zachovat objem všech svých podnikatelských činností alespoň ve stejné výši jako v roce 2015 (Tabulka 14).

Družstvo odlišuje své prodejny pomocí pěti různých prodejních formátů, které se diferencují podle lokality, marketingové strategie a prodejní plochy. Jedná se o prodejní formáty TUTY, TIP, Konzum a Diskont.

Rozšíření maloobchodní činnosti bude tvořeno pouze plánovaným otevřením nové prodejny TUTY v Klatovech v roce 2016. Průměrné roční tržby na prodejnu pro jednotlivé roky plánu u všech typů prodejen porostou o predikovanou inflaci. Tržby prodejny stavebnin rovněž porostou o inflaci. V roce 2016 tedy tyto tržby porostou o 0,9 %, v roce 2017 vzrostou o 2,4 % a mírný pokles v růstu nastane v roce 2018 s tempem růstu 2,3 %. Celkové tržby pro

jednotlivé prodejní formáty, resp. prodejny typu TUTY, TIP, Diskont a Konzum, jsou vyjádřeny vynásobením průměrných ročních tržeb na 1 prodejnu a počtem prodejen.

Tabulka 14: Plán počtu prodejen a průměrných tržeb na prodejnu (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Maloobchodní tržby	831 000	856 087	876 633	896 796
Celkový počet prodejen	114	115	115	115
Počet prodejen TUTY	17	18	18	18
Podíl na celkových maloobchodních tržbách (%)	35.70%	37.02%	37.02%	37.02%
Průměrné roční tržby na 1 prodejnu	17 451	17 608	18 031	18 445
Celkové tržby prodejen TUTY	296 667	316 945	324 552	332 016
Změna celkových tržeb (%)	x	6.84%	2.40%	2.30%
Počet prodejen TIP	5	5	5	5
Podíl na celkových maloobchodních tržbách (%)	15.20%	14.89%	14.89%	14.89%
Průměrné roční tržby na 1 prodejnu	25 262	25 490	26 102	26 702
Celkové tržby prodejen TIP	126 312	127 449	130 508	133 509
Změna celkových tržeb (%)	x	0.90%	2.40%	2.30%
Počet prodejen Diskont	2	2	2	2
Podíl na celkových maloobchodních tržbách (%)	7.50%	7.35%	7.35%	7.35%
Průměrné roční tržby na 1 prodejnu	31 163	31 443	32 198	32 938
Celkové tržby prodejen Diskont	62 325	62 886	64 395	65 876
Změna celkových tržeb (%)	x	0.90%	2.40%	2.30%
Počet prodejen Konzum	89	89	89	89
Podíl na celkových maloobchodních tržbách (%)	39.40%	38.59%	38.59%	38.59%
Průměrné roční tržby na 1 prodejnu	3 679	3 712	3 801	3 888
Celkové tržby prodejen Konzum	327 414	330 361	338 289	346 070
Změna celkových tržeb (%)	x	0.90%	2.40%	2.30%
Roční tržby prodejny stavebnin v Nýrsku	18 282	18 447	18 889	19 324
Podíl na celkových maloobchodních tržbách (%)	2.20%	2.15%	2.15%	2.15%
Změna celkových tržeb (%)	x	0.90%	2.40%	2.30%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V oblasti velkoobchodu je výhled do budoucnosti více optimistický. Počítá se s navyšováním počtu velkoobchodních partnerů o jednoho strategického odběratele

v každém roce. Zároveň se předpokládá, stejně jako u maloobchodu, že průměrné roční tržby na jednoho velkoobchodního partnera se budou zvyšovat každoročně o predikovanou inflaci. Celkové roční tržby za velkoobchod jsou pak vyjádřeny vynásobením průměrných ročních tržeb na jednoho velkoobchodního partnera a jejich počtu (Tabulka 15).

Tabulka 15: Plán počtu velkoobchodních partnerů a průměrných tržeb (v tis. Kč) na jednoho velkoobchodního partnera v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Velkoobchodní tržby	220 340	266 788	318 722	372 996
Změna celkových tržeb (%)	x	21,08 %	19,47 %	17,03 %
Průměrné roční tržby na 1 velkoobchodního partnera	44 068	44 465	45 532	46 625
Počet velkoobchodních partnerů	5	6	7	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výkony tvoří aktivace a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Položku aktivace tvoří předání výrobků z vlastní výroby lahůdek do prodejen družstva. Aktivace poroste o meziroční změnu maloobchodních tržeb.

Tržby za prodej výrobků z výroby lahůdek externím subjektům jsou pro roky 2016 až 2018 jsou naplánovány dle predikované inflace (Tabulka 16).

Pro družstvo je také důležitým zdrojem příjmů pronájem nemovitostí. Jedná se především o byty a prostory pro komerční využití. V plánovaném období se plánuje zachovat rozsah pronájmů nemovitostí jako v roce 2015. Tržby v jednotlivých letech porostou pouze o predikovanou inflaci (Tabulka 16).

Tabulka 16: Tržby výroby lahůdek a tržby za pronájem nemovitostí (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018

	2015	2016	2017	2018
Plán výkonů	50580	51035	51851	52657
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34650	34962	35391	35820
Tržby za prodej služeb - pronájem	7590	7658	7842	8022
Tržby výroby lahůdek a zákusků	27060	27304	27549	27797
Aktivace	15930	16073	16459	16838

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Souhrnně jsou pak všechny tržby zobrazeny v Tabulce 17. Tržby mají v letech 2016 až 2018 naplánovaný růstový trend.

Tabulka 17: Souhrnná tabulka tržeb (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Celkové tržby	1 085 990	1 157 837	1 230 747	1 305 612
Změna celkových tržeb	x	6.62%	6.30%	6.08%
Maloobchodní tržby	831000	856087	876633	896796
Změna maloobchodních tržeb	x	3.02%	2.40%	2.30%
Velkoobchodní tržby	220340	266788	318722	372996
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34650	34962	35391	35820

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.1.2 Plán nákladů na prodané zboží

Náklady na prodané zboží se počítají odděleně pro maloobchod i velkoobchod z důvodu odlišné marže. Náklady na prodané zboží u maloobchodu se budou počítat jako 0,791 % z maloobchodních tržeb. V případě velkoobchodu je to pak 95 % z velkoobchodních tržeb. Tyto procenta, resp. marže, jsou převzaty z interního Podnikatelského plánu ZKD Sušice pro rok 2015.

Tabulka 18: Náklady na prodané zboží (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Náklady na prodané zboží	869 189	930 613	996 203	1 063 712
Velkoobchod	211 526	253 448	302 786	354 346
Maloobchod	657 663	677 165	693 417	709 365

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.1.3 Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba je tvořena spotřebou materiálu, energií a služeb (viz Tabulka 19) za sledované období.

Spotřeba materiálu

- Suroviny pro výrobu lahůdkářských a cukrářských výrobků porostou o predikovanou inflaci.
- Dodavatel obalových materiálů dlouhodobě snižuje ceny. Navíc každá prodejna má stanovený limit na množství spotřebovaných materiálů, který musí dodržovat. V budoucnu tento náklad poroste jen v souvislosti s velkoobchodní expanzí, kdy se očekává větší spotřeba například obalové folie. Expertním odhadem je stanoveno, že tato položka meziročně poroste o 2 %.
- V podrozvahové evidenci vede družstvo drobný hmotný majetek, který není dlouhodobým majetkem, do výše 40 tis. Kč. Ten je účtován do nákladů na účet Spotřeba materiálu. Tato položka zůstane v plánovaném období na stejné hodnotě jako v roce 2015. Pouze se v roce 2016 navýší o částku 1 500 tis. Kč na pokrytí nákladů na drobný hmotný majetek, který souvisí s investicí do rekonstrukce prodejny v Klatovech.
- Náklady na čisticí prostředky porostou pouze meziročně o predikovanou inflaci.
- Náklady na ochranné pomůcky porostou meziročně jen o predikovanou inflaci. Zvýšení počtu zaměstnanců bude mít zanedbatelný vliv na tuto nákladovou položku.
- Reklamní a propagační materiál poroste o predikovanou inflaci.
- Náklady na pohonné hmoty ovlivňuje několik faktorů. Za prvé se v budoucnu předpokládá růst cen za pohonné hmoty. Dále tyto náklady porostou ve vazbě na velkoobchodní expanzi, v jejímž důsledku bude nutné rozšířit vozový park o tři nové nákladní automobily. Nemalý vliv má také efektivnost rozvozu zboží a nepředvídatelné dopravní změny v silniční infrastruktuře (např. dlouhodobé uzavírky silnic mají obvykle vliv na vyšší nájezdy kilometrů). V důsledku nárůstu počtu najetých kilometrů, počtu nákladních vozidel a ceny pohonných hmot se tedy dle expertního odhadu předpokládá, že tato položka poroste meziročně o 15 %.
- Ostatní spotřebu tvoří drobné náklady na pořízení různých materiálů v malých objemech. Budoucí meziroční růst této položky je predikován pouze ve výši předpokládané inflace.

Spotřeba energie

- Spotřeba energie je tvořena náklady na elektrickou energii, plyn, vodu, dřevo a uhlí. V roce 2014 družstvo provedlo větší rozsah optimalizačních opatření s cílem snížit spotřebu energií. Jednalo se o opatření, která byla zaměřena na smluvní podmínky dodávek a zároveň proběhla modernizace technologií.
- Náklady na vytápění dřevem a uhlím jsou pro další období naplánovány dle predikované inflace.
- Náklady na vodu porostou o predikovanou inflaci.
- Cenu elektrické energie a plynu si družstvo s dodavateli sjednává v předstihu na daný rok. Dle smluvních cen pro rok 2016 a plánované spotřeby, lze celkové roční náklady naplánovat na 18 990 tis. Kč (pro elektrickou energii) a na 3 822 tis. Kč (pro plyn). Pro roky 2017 a 2018 zatím nebyly s dodavateli smluvně stanoveny ceny. Proto tyto náklady zůstanou stejné jako v roce 2016.

Služby

- Objem finančních prostředků vynaložených na opravy a udržování zůstane stejný jako v roce 2015. Tato položka poroste meziročně jen o predikovanou inflaci. Peníze nejvíce směřují a budou nadále směřovat na běžné opravy a údržbu vozového parku, nemovitostí a technologického vybavení prodejen.
- Družstvo mělo v roce 2015 uzavřeno 17 smluv o pronájmu prodejních ploch od externích subjektů. Předpokládá se tedy, že tyto nájmy budou pokračovat i v plánovaném období. Nájemné bude růst každoročně o predikovanou inflaci.
- Cestovné, náklady za odpadové a telefonní služby mají víceméně fixní povahu a nezávisí na vývoji tržeb. Do budoucna nejsou očekávány žádné zásadní změny v cenách za tyto nákladové položky. Vycházet se tedy bude z hodnot v roce 2015, které budou meziročně povýšené o inflaci.
- Marketingové náklady rovněž porostou meziročně o predikovanou inflaci.
- Náklady na vzdělávání pracovníků představují každoroční fixní investici ve výši 700 000 Kč.
- Ostatní služby dle trendu z minulosti tvoří 0,13 % z celkových tržeb.

Tabulka 19: Plán výkonové spotřeby a spotřeby materiálu a energie (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Výkonová spotřeba	80 978	84 637	85 389	87 771
Spotřeba materiálu a energie	50 808	53 684	53 652	55 259
Spotřeba materiálu	25 898	28 432	28 341	29 892
Suroviny pro výrobu	13 498	13 619	13 946	14 267
Obalové materiály	1 051	1 072	1 093	1 115
Drobný majetek účtovaný na účet Spotřeba materiálu	2 020	3 520	2 020	2 020
Čistící potřeby	830	837	858	877
Ochranné pomůcky a pracovní oblečení	560	565	579	592
Reklamní a propagační materiál	990	999	1 008	1 017
Pohonné hmoty	5 730	6 590	7 578	8 715
Ostatní spotřeba materiálu	1 219	1 230	1 259	1 288
Spotřeba energie	24 910	25 252	25 310	25 368
Elektrická energie	18 770	18 990	18 990	18 990
Voda	1 460	1 473	1 508	1 543
Plyn	3 722	3 822	3 822	3 822
Vytápění dřevem a uhlím	958	967	990	1 013
Služby	30 170	30 953	31 737	32 512
Opravy a udržování	8 638	8 716	8 925	9 130
Nájemné	4 856	4 900	5 017	5 133
Cestovné a náklady na reprezentaci	966	975	998	1 021
Telefonní služby	3 279	3 309	3 388	3 466
Odpadové služby	3 399	3 430	3 512	3 593
Marketingové náklady	7 353	7 419	7 597	7 772
Náklady na vzdělávání zaměstnanců	189	700	700	700
Ostatní služby	1 490	1 505	1 600	1 697

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.1.4 Plán ostatních nákladů a výnosů

Výnosové úroky tvoří výnosy z běžného účtu a meziročně porostou dle expertního odhadu o 10 % v souvislosti se zadržováním finančních prostředků na účtech družstva. Nákladové úroky jsou naplánovány v nulové hodnotě (Tabulka 20), protože si družstvo nebude brát žádné úvěry.

Tabulka 20: Plán výnosových a nákladových úroků (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Výnosové úroky	180	198	218	240
Nákladové úroky	102	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Všechny ostatní níže uvedené nákladové a výnosové položky (Tabulka 21) jsou naplánovány jednotlivými poměry k tržbám v roce 2015.

Tabulka 21: Plán ostatních nákladů (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	Podíl z tržeb (%)	2016	2017	2018
Daně a poplatky	1 568	0,14 %	1672	1777	1885
Ostatní provozní náklady	5 455	0,50 %	5816	6182	6558
Ostatní finanční náklady	1 350	0,12 %	1439	1530	1623
Ostatní provozní výnosy	1 668	0,15 %	1778	1890	2005
Ostatní finanční výnosy	25	0,002 %	27	28	30
Tržby	1 085 990	100 %	1157837	1230747	1305612

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.1.5 Plán osobních nákladů

Družstvo zaměstnávalo v roce 2015 celkem 564 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou společností rozděleny do třech skupin. Jedná se o vedoucí pracovníky (3 ředitelé a předseda družstva), dále administrativní pracovníky a ostatní pracovníky. Družstvo neplánuje přibírání vedoucích pracovníků. Celkový počet zaměstnanců se zvýší pouze o 7 provozních

zaměstnanců (v souvislosti s otevřením nové prodejny v Klatovech v roce 2016), 1 administrativního pracovníka (v souvislosti se zavedením povinné elektronické evidence tržeb). V souvislosti s rozšiřováním velkoobchodní činnosti pak bude každý rok (v období 2016-2018) přijat vždy jeden řidič pro nové nákladní vozy (viz Tabulka 22).

Tabulka 22: Plán počtu zaměstnanců ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Vedoucí pracovníci	4	4	4	4
Administrativní pracovníci	51	51	52	52
Ostatní pracovníci (prodejny, výrobná, sklady, doprava, údržba)	509	517	518	519
Počet zaměstnanců celkem	564	572	574	575

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Růst mezd je naplánován u všech skupin zaměstnanců ve výši předpokládané inflace (Tabulka 23). Důvodem růstu mezd je snaha zvýšit atraktivnost družstva jako zaměstnavatele. Plán celkových ročních mzdových nákladů (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v letech 2015 až 2018 je zachycen v Tabulce 23.

Tabulka 23: Plán průměrných ročních mezd (v tis. Kč) v ZKD Sušice v období 2015 až 2018 pro jednotlivé skupiny zaměstnanců

Rok	2015	2016	2017	2018
Vedoucí pracovníci	860	868	889	909
Administrativní pracovníci	263	265	272	278
Ostatní pracovníci (prodejny, výrobná, sklady, doprava, údržba)	154	156	159	163

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 24: Plán ročních mzdových nákladů (v tis. Kč) v ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Mzdové náklady	95 380	97 484	100 254	102 723
Vedoucí pracovníci	3 440	3 471	3 554	3 636
Administrativní pracovníci	13 413	13 534	14 130	14 455
Ostatní pracovníci (prodejny, výroba, sklady, doprava, údržba)	78 527	80 479	82 570	84 632

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové osobní náklady ZKD Sušice budou postupně v plánovaném období růst (viz Tabulka 25). Náklady na sociální a zdravotní pojištění činí 34 % ze mzdových nákladů. Sociální náklady a odměny členům orgánů družstva se budou zvyšovat každoročně o míru inflace. Do sociálních nákladů spadají především příspěvky na závodní stravování, náklady za stravenky hrazené zaměstnavatelem, náklady na zájezdy, proplácení lékařských prohlídek nebo náhrada mzdy za dočasnou pracovní neschopnost.

Tabulka 25: Plán celkových osobních nákladů (v tis. Kč) v ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Osobní náklady	128 862	131 690	135 428	138 761
Mzdové náklady	95 380	97 484	100 254	102 723
Náklady na SZ a SP	32 430	33 144	34 087	34 926
Sociální náklady	502	507	519	531
Odměny členům orgánů družstva	550	555	568	581

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.1.6 Investiční plán a plán odpisů

Družstvo se v následujících třech letech rozhodlo investovat do pořízení dlouhodobého majetku (Tabulka 26). V roce 2016 chce ZKD Sušice zrekonstruovat volnou nemovitost v Klatovech nákladem 3 000 tis. Kč za účelem otevření nové prodejny. Rovněž bude, v souvislosti s plánovaným rozvojem velkoobchodní činnosti, zakoupen v každém roce plánovaného období jeden nový nákladní automobil pro rozvoz zboží v hodnotě 6 600 tis. Kč. Celkem se tedy v letech 2016 až 2018 pořídí 3 nové nákladní automobily (zároveň budou přijati 3 řidiči pro tyto nákladní automobily). Dále družstvo plánuje zakoupit dodávku pro středisko údržby v ceně 600 tis. Kč a osobní automobil za 300 tis. Kč. Také je plánován nákup pozemků pro zamýšlené stavby supermarketů a/nebo diskontních prodejen v oblasti Klatov (rok 2017) a Sokolova (rok 2018). Je počítáno s tím, že každý pozemek bude zakoupen za přibližně 8 500 tis. Kč. Celkem tedy půjde o částku 17 000 tis. Kč. Definitivní rozhodnutí o výstavbě sice doposud nepadlo, a dle interních informací ani nejspíše v plánovaném období nebude učiněno, nicméně družstvo si chce tímto krokem zajistit vhodné pozemky již v dostatečném předstihu.

Tabulka 26: Investiční plán (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2016 až 2018

Investiční plán				
Položka	Jednotky	2016	2017	2018
Rekonstruovat nevyužité prostory v Klatovech a otevřít zde prodejnu v roce 2016	tis. Kč	3 000		
Účetní odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč	173	415	415
Daňové odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč	417	403	388
Nákup nákladního automobilu v roce 2016	tis. Kč	6 600		
Účetní odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč	1 100	1 100	1 100
Daňové odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč	1 320	2 112	2 112
Nákup nákladního automobilu v roce 2017	tis. Kč		6 600	
Účetní odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč		1 100	1 100
Daňové odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč		1 320	2 112
Nákup nákladního automobilu v roce 2018	tis. Kč			6 600
Účetní odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč			1 100
Daňové odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč			1 320
Nákup osobního vozu v roce 2016	tis. Kč	300		
Účetní odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč	50	50	50
Daňové odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč	60	96	72
Nákup dodávky v roce 2017	tis. Kč		600	
Účetní odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč		100	100
Daňové odpisy k investičnímu majetku	tis. Kč		120	192
Nákup pozemku pro stavbu supermarketu v oblasti Sokolova v roce 2018	tis. Kč			8 500
Nákup pozemku pro stavbu supermarketu v oblasti Klatov v roce 2017	tis. Kč		8 500	
Účetní odpisy celkem	tis. Kč	1 323	2 765	3 865
Daňové odpisy celkem	tis. Kč	1 797	4 051	6 196
Investice celkem	tis. Kč	9 900	15 700	15 100
Investic celkem bez drobného hmotného majetku do 40 000 Kč	tis. Kč	8 400	15 700	15 100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

ZKD Sušice pro účetní odepisování investičního majetku používá rovnoměrný způsob odepisování a u daňových odpisů se používá zrychlené odepisování. U nemovitosti se počítá s dobou životnosti 30 let a automobilů 6 let. K pozemkům se žádné odpisy netvoří.

Postup výpočtu účetních odpisů rovnoměrným způsobem znázorňuje níže uvedený vzorec (Hrdý a Horová, 2009):

$$Odpis = \frac{\text{Pořizovací cena}}{\text{doba životnosti}}$$

Dle Zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. § 32 odstavce 1 přílohy č. 1 nemovitosti spadají do 5. odpisové skupiny s odpisovými sazbami v prvním roce odepisování 30, v dalších letech odepisování 31 a pro zvýšenou cenu 30. Automobily jsou pro účely daňového odepisování dle Zákona o daních z příjmů zařazeny do druhé odpisové skupiny s odpisovými sazbami v prvním roce odepisování 5 a v dalších letech odepisování 6. (Podnikatel, 2016)

Při výpočtu daňových odpisů se používají odlišné postupy výpočtů pro odepisování v prvním roce, v dalších letech a při zvýšení zůstatkové ceny.

Výše ročního daňového odpisu v prvním roce odepisování (Hrdý a Horová, 2009):

$$\text{Odpis} = \frac{\text{Vstupní cena}}{\text{Koeficient pro zrychlené odepisování pro první rok}}$$

Daňové odpisy v dalších letech (Hrdý a Horová, 2009):

$$\text{Odpis} = \frac{2 * \text{zůstatková cena}}{\text{Koeficient pro zrychlené odepisování pro další roky odepisování} - \text{počet let odepisování}}$$

Daňové odpisy při technické zhodnocení (Hrdý a Horová, 2009):

$$\text{Odpis} = \frac{2 * (\text{zůstatková cena} + \text{zvýšení zůstatkové ceny})}{\text{Koeficient pro zrychlené odepisování u zvýšené zůstatkové ceny}}$$

Předpokládá se, že u rekonstrukce nemovitosti v Klatovech bude polovinu investované částky tvořit drobný hmotný majetek do 40 000 Kč, který bude účtován do nákladů, a nebudou se k němu tvořit odpisy. Druhá polovina tohoto investičního nákladu bude brána jako technické zhodnocení nemovitosti. Zároveň nedojde v důsledku technického zhodnocení ke změně původní doby odepisování, nemovitost se tedy nebude používat déle, než bylo stanoveno v původním odpisovém plánu v roce 2006. Družstvo zakoupilo tuto nemovitost v Klatovech v roce 2006 za částku 9 900 tis. Kč. Nemovitost se od 1. 6. 2006 začala účetně odepisovat. Technické zhodnocení nemovitosti v souhrnné částce 1 500 000 Kč bude zařazeno do užívání k 1. 8. 2016. Účetní zůstatková cena nemovitosti k 31. 7. 2016 činila 6 765 000 Kč a následně se zvýšila k 1. 8. 2016 o 1 500 tis. Kč na částku 8 265 000 Kč. Účetní odpisy pro tuto nemovitost jsou vypočítány v Tabulce 27

Tabulka 27: Výpočet účetních odpisů pro nemovitost ZKD Sušice v Klatovech

Období	Počet měsíců	Měsíční účetní odpis	Účetní odpisy celkem
1. 8. 2016 - 31. 12. 2016	5	34 582	172 910
1. 1. 2016 - 31. 12. 2017	12	34 582	414 984
1. 1. 2016 - 31. 12. 2018	12	34 582	414 984

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výpočet daňových odpisů pro nemovitost v Klatovech je znázorněn níže uvedenou tabulkou.

Tabulka 28: Výpočet daňových odpisů pro nemovitost ZKD Sušice v Klatovech

Rok	Roční daňový odpis	Postup výpočtu odpisu	Roční daňové odpisy celkem	Daňová zůstatková cena
2016	416 942	$2 \cdot (11\,400\,000 - 4\,781\,291) / 30$	5 562 813	4 337 187
2017	402 565	$2 \cdot (11\,400\,000 - 5\,562\,813) / 29$	5 965 378	3 934 622
2018	388 187	$2 \cdot (11\,400\,000 - 5\,965\,378) / 28$	6 353 565	3 546 435

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové účetní a daňové odpisy zahrnují setrvačný blok a blok nových odpisů a jsou znázorněny v Tabulce 29. Rozdíl mezi daňovými a účetními odpisy bude mít vliv na výši daně z příjmu právnických osob.

Tabulka 29: Plán účetních a daňových odpisů (v tis. Kč) pro ZKD Sušice

	2016	2017	2018
Setrvačný blok účetních odpisů	20 013	18 172	16 507
Nové účetní odpisy	1 323	2 765	3 865
Celkové účetní odpisy	21 336	20 937	20 372
Setrvačný blok daňových odpisů	19 584	17 033	15 073
Nové daňové odpisy	1 797	4 051	6 196
Celkové daňové odpisy	21 381	21 084	21 269
Rozdíl mezi daňovými a účetními odpisy	45	147	897

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.1.7 Plán zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku

Tato položka souvisí s plánem prodeje dlouhodobého majetku. Družstvo chce v roce 2016 prodat pět nevyužitých nemovitostí (Hostouň, Žichovice, Komušín, Sobětice a Nalžovské Hory) v celkové zůstatkové hodnotě ve výši 1 382 tis. Kč. Předpokládaná celková prodejní cena těchto nemovitostí by měla být 5 307 tis. Kč (viz Tabulka 30).

Tabulka 30: Plán prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč) ZKD Sušice v roce 2016

Odprodej dlouhodobého majetku	Zůstatková cena celkem	Předpokládaná prodejní cena celkem
Nemovitosti v obcích Hostouň, Žichovice, Komušín, Sobětice a Nalžovské Hory	1 382	5 307

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.1.8 Plán změny stavu rezerv a opravných položek

Rezervy nebudou mít vliv na tuto položku, neboť zůstanou v plánovaném období (2016-2018) ve stejné výši jako v roce 2015. Opravné položky jsou každoročně v zanedbatelné výši, proto se nebudou plánovat.

5.1.9 Plán daně z příjmů za běžnou činnost

Výpočet plánu daně z příjmů pro období 2016-2018 je zobrazen v Tabulce 31. Nejvýznamnější položky zvyšující výsledek hospodaření (VH) jsou:

- náklady na reprezentaci a cestovné nad zákonný rámec (vypočteno jako 0,0333 % z dosažených tržeb)
- škody nad uznatelný rámec (vypočteno jako 0,0637 % z dosažených tržeb)
- odpisy pohledávek a nedaňové opravné položky (vypočteno jako 0,0118 % z dosažených tržeb)

Nejvýznamnější položky snižující VH jsou:

- částka, o kterou daňové odpisy převyšují účetní odpisy (vypočteno jako 0,1 % z dosažených tržeb)

Tabulka 31: Plán daně z příjmů za běžnou činnost (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Položka	2016	2017	2018
Hospodářský výsledek před zdaněním	2635	1896	4042
+ položky zvyšující VH	1260	1339	1421
+ náklady na reprezentaci a cestovné nad zákonný rámec	386	410	435
+ škody nad uznatelný rámec	738	784	832
+ odpisy pohledávek	137	145	154
- položky snižující VH	45	147	897
- částka, o kterou daňové odpisy převyšují účetní	45	147	897
= Základ daně	3850	3088	4565
Daň 19 %	732	587	867
Splatná daň	723	559	697
Odložená daň	9	28	170
Výsledek hospodaření za účetní období	1904	1310	3174

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.1.10 Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro období 2016 – 2018

Ve výkazu zisku a ztrát pro období 2016-2018 (Tabulka 32) je naplánován jak růst tržeb za prodej zboží, tak i navyšování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2016 ještě navíc tržby vzrostou o částku za prodej dlouhodobého majetku. Zatímco provozní výsledek hospodaření je kladný, tak finanční výsledek hospodaření má záporné hodnoty. To je způsobeno především vyššími ostatními finančními náklady. Celkový zisk za rok 2016 oproti roku 2015 výrazně vzroste.

Tabulka 32: Plánovaný výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Označení	Položky (v tis. Kč)	Rok			
		2015	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej zboží	1 051 340	1 122 875	1 195 355	1 269 792
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	869 189	930 613	996 203	1 063 712
+	Obchodní marže	182 151	192 262	199 152	206 080
II.	Výkony	50 580	51 035	51 851	52 657
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 650	34 962	35 391	35 820
II. 1.	Aktivace	15 930	16 073	16 459	16 838
B.	Výkonová spotřeba	80 978	84 637	85 389	87 771
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	50 808	53 684	53 652	55 259
B. 2	Služby	30 170	30 953	31 737	32 512
+	Přidaná hodnota	151 753	158 660	165 614	170 966
C.	Osobní náklady	128 862	131 690	135 428	138 761
D.	Daně a poplatky	1 568	1 672	1 777	1 885
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18 350	21 336	20 937	20 372
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 001	5 307	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	593	1 382	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	235	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 668	1 778	1 890	2 005
H.	Ostatní provozní náklady	5 455	5 816	6 182	6 558
*	Provozní výsledek hospodaření	1 359	3 850	3 180	5 395
X	Výnosové úroky	180	198	218	240
N.	Nákladové úroky	102	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	25	27	28	30
O.	Ostatní finanční náklady	1 350	1 439	1 530	1 623
*	Finanční výsledek hospodaření	- 1 247	- 1 215	- 1 284	- 1 353
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	21	732	587	867
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	91	1 904	1 310	3 174
***	Výsledek hospodaření za účetní období	91	1 904	1 310	3 174
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	112	2 635	1 896	4 042

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.2 Rozvaha

V této kapitole budou plánovány jednotlivé položky rozvahy.

5.2.1 Plán stálých aktiv

Dlouhodobý hmotný majetek vychází z výpočtu v Tabulce 33. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku bude v plánovaném období klesat. Družstvo dále plánuje prodat v roce 2016 pět různých nemovitostí. Zůstatková hodnota těchto objektů činí 1 382 tis. Kč. Odpisy byly stanoveny již v kapitole 5.1.6.

Tabulka 33: Plán prodeje dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Odprodej dlouhodobého majetku	Zůstatková cena celkem	Předpokládaná prodejní cena celkem
Nemovitosti v obcích Hostouň, Žichovice, Komušín, Soběstice a Nalžovské Hory	1382	5307

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Během období 2016-2018 nejsou plánovány žádné investice do dlouhodobého nehmotného majetku. Tato položka stálých aktiv bude v roce 2018 zcela odepsána. Dlouhodobý finanční majetek zůstane na konstantní hodnotě 1 204 tis. Kč v průběhu celého sledovaného období.

Tabulka 34: Plán dlouhodobého majetku ZKD Sušice v období 2015 až 2018

	2016	2017	2018
Počáteční hodnota dlouhodobého hmotného majetku	231174	216856	211619
Nově pořízený majetek	8400	15700	15100
Odprodáný majetek v zůstatkové ceně	1382	0	0
Účetní odpisy	21336	20937	20372
Konečná hodnota dlouhodobého hmotného majetku	216856	211619	206347

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.2.2 Plán zásob

Pro plánování zásob byly zjištěny obraty/obrátky zásob za roky 2013-2015. Poté byl stanoven průměr těchto obrátek. Jako základna pro výpočet obrátek zásob byly stanoveny tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služby. V Tabulce 35 jsou vypočteny obrátky zásob za roky 2013-2015.

Tabulka 35: Obraty zásob ZKD Sušice v období 2013 až 2015

Položka	Obrat v jednotlivých letech			Průměr
	2013	2014	2015	
Zboží	12, 53	12, 55	12, 35	12, 48
Materiál	1 378, 57	1 505, 11	1 480, 76	1 454, 81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

S pomocí průměrů uvedených v Tabulce 36 pak byly spočítány plánované hodnoty zásob a materiálu pro jednotlivé roky plánu (období 2016-2018) – viz Tabulka 36.

Vzorec pro výpočet obratu položky zboží:

$$\text{Zboží} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměr obrátek zboží}}$$

Vzorec pro výpočet obratu položky materiál:

$$\text{Materiál} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměr obrátek materiál}}$$

Tabulka 36: Plán vývoje zásob (v tis. Kč) ZKD Sušice pro období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Zásoby	89 386	93 608	99 502	105 555
Zboží	87 966	92 812	98 656	104 657
Materiál	1 640	796	846	897

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.2.3 Plán krátkodobého finančního majetku

Krátkodobý finanční majetek představují peníze a účty v bankách. Tyto položky jsou vzhledem ke snaze zvýšit peněžní likviditu a Cash Flow naplánovány tak, aby docházelo k vyššímu zadržování finančního majetku (Tabulka 37).

Tabulka 37: Plán krátkodobého finančního majetku (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018

	2015	2016	2017	2018
Krátkodobý finanční majetek	31 375	45 588	50 129	56 724
Peníze	5 647	5 647	5 647	5 647
Účty v bankách	25 729	39 941	44 482	51 077

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.2.4 Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek

Pohledávky z obchodních vztahů byly naplánovány pomocí počtu obrátek. V tabulce 38 je znázorněna výše obrátek pohledávek z obchodních vztahů za období 2013-2015.

Tabulka 38: Obraty pohledávek z obchodních vztahů ZKD Sušice v období 2013 až 2015

Položka	Obrat v jednotlivých letech			Průměr
	2013	2014	2015	
Pohledávky z obchodních vztahů	26,62	24,04	23,54	24,74

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

S pomocí průměrů za již proběhlé období 2013-2015 jsou pak vypočítávány plánované hodnoty pohledávek z obchodních vztahů pro jednotlivé roky plánovaného období 2016-2018 (Tabulka 39).

Vzorec pro výpočet obrátu pohledávek z obchodních vztahů:

$$\text{Pohledávky z obchodních vztahů} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměr obrátek pohledávek z obchodních vztahů}}$$

- Daňové pohledávky jsou tvořeny zálohami na daň z příjmů právnických osob, které porostou každý rok o 10 % dle expertního odhadu vycházejícího z minulého období a v souvislosti s růstem obrátu a zisku.
- V ostatních poskytnutých zálohách jsou zahrnuty krátkodobé zálohy na energie a služby. Hodnota této položky závisí na dohodě s poskytovateli služeb a dodavateli energií. Pro budoucí plánování se bude u této krátkodobé pohledávky vycházet

pouze z meziročního růstu inflace.

- Dohadné účty aktivní budou naplánovány dle expertního odhadu vývoje této položky v minulém období a v souvislosti s růstem obrátů a zisku s meziročním růstem ve výši 10 %. Jedná se o pohledávky, které souvisí s běžným účetním obdobím, ale nejsou podloženy potřebným dokladem, např. pohledávky týkající se neuzavřeného řízení s pojišťovnou.
- Do jiných pohledávek patří složená kauce u Coop Centra ve výši 8 000 tis. Kč, která se v plánovaném období nebude měnit. Dále do této položky spadá pohledávka za odloženou DPH (tj. přijaté faktury za zboží a služby, které fyzicky přijdou až v následujícím měsíci). Tato pohledávka má přímou závislost na tržbách a je tedy vypočítána v jednotlivých letech plánu jako 0,0018 % z dosažených tržeb v daném roce.
- Dlouhodobé pohledávky jsou tvořeny třemi poskytnutými zálohami. Nejvyšší hodnotu má záloha poskytnutá celnímu úřadu na prodej alkoholu (výše 5 000 tis. Kč), která v plánovaném období zůstane stejná. Další, avšak podstatně menší, část tvoří zálohy poskytnuté společnosti Sazka za prodej losů a záloha poskytnutá společnosti CCS za karty na tankování pohonných hmot. V plánovaném období budou mít tyto zálohy stejnou hodnotu, protože výše těchto záloh nezávisí na tržbách a dosahuje pouze minimálních výkyvů závislých na aktuálním objemu losů a počtu karet.

Tabulka 39: Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Krátkodobé pohledávky	58 450	59 360	62 640	66 022
Pohledávky z obchodních vztahů	46 125	46 806	49 753	52 780
Stát - daňové pohledávky	494	543	598	658
Ostatní poskytnuté zálohy	594	599	614	628
Dohadné účty aktivní	1 207	1 328	1 460	1 607
Jiné pohledávky	10 030	10 084	10 215	10 350
Coop centrum	8 000	8 000	8 000	8 000
Odložená DPH - budoucí pohledávky vůči státu	2 030	2 084	2 215	2 350
Dlouhodobé pohledávky	5 510	5 510	5 510	5 510
Záloha - Celní úřad	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatní zálohy - Sazka a CCS	510	510	510	510

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.2.5 Plán dlouhodobých a krátkodobých závazků

Závazky společnosti byly naplánovány takto: Krátkodobé závazky z obchodních vztahů byly naplánovány dle metody obratu. V Tabulce 40 je znázorněna výše obrátek závazků z obchodních vztahů za období 2013 - 2015.

Tabulka 40: Obraty závazků z obchodních vztahů ZKD Sušice v období 2013 až 2015

Položka	Obrat v jednotlivých letech			Průměr
	2013	2014	2015	
Závazky z obchodních vztahů	11,75	12,21	12,07	12,01

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

S pomocí průměrů za již proběhlé období 2013-2015 jsou pak vypočítány plánované hodnoty závazků z obchodních vztahů pro jednotlivé roky plánovaného období 2016-2018 (Tabulka 41).

Vzorec pro výpočet závazků z obchodních vztahů:

$$\text{Závazky z obchodních vztahů} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměr obrátek závazků z obchodních vztahů}}$$

- Závazky k zaměstnancům tvoří 1/12 mzdových nákladů v příslušném roce
- Závazky „Sociální a zdravotní zabezpečení“ tvoří 1/12 nákladů na sociální zabezpečení v příslušném roce.
- U daňových závazků vůči státu se jedná jen o závazky z titulu DPH a daně z příjmu fyzických osob. Závazek z titulu DPH se velmi obtížně plánuje, protože v praxi jeho výše závisí na tom, jak rychle přijde faktura (resp. do jaké míry si lze snížit závazek uplatněním DPH na vstupu). V plánovaném období se tedy bude vycházet z hodnoty pro rok 2015, která meziročně poroste o tempo růstu maloobchodních tržeb. Závazky z titulu daně z příjmů fyzických osob porostou každý rok o 10 % dle expertního odhadu vycházejícího z minulosti a v souvislosti s růstem obrátů a mzdy.
- Krátkodobé přijaté zálohy představují finanční prostředky přijaté od nájemců na úhradu energií a služeb. V jednotlivých letech plánu se bude vycházet z meziročního růstu ve výši predikované inflace.
- Dohadné účty pasivní slouží k zachycení závazků vůči dodavateli v odhadové výši a budou naplánovány dle expertního odhadu v souvislosti s růstem obrátů v každém roce plánu s meziročním růstem ve výši 10 %.
- Mezi dlouhodobé závazky patří odložený daňový závazek, který představuje rozdíl

účetní a daňové hodnoty majetku, která se dále násobí sazbou daně z příjmu (19 %). Výpočet odloženého závazku je znázorněn v Tabulce 41.

Tabulka 41: Výpočet odloženého daňového závazku

	2016	2017	2018
Účetní hodnota majetku na začátku roku	215 657	201 339	187 602
Nově pořízený majetek bez neodepisovaného majetku	8 400	7 200	6 600
Odprodáný a zcela odepsaný majetek bez zůstatkové ceny	1 382		
Celkové účetní odpisy pro rok 2016	21 336	20 937	20 372
Účetní hodnota majetku na konci roku	201 339	187 602	173 830
Daňová hodnota majetku na začátku roku	186 708	172 345	158 461
Nově pořízený majetek bez neodepisovaného majetku	8 400	7 200	6 600
Odprodáný a zcela odepsaný majetek bez zůstatkové ceny	1 382		
Celkové daňové odpisy	21 381	21 084	21 269
Daňová hodnota majetku na konci roku	172 345	158 461	143 792
Rozdíl	28 994	29 141	30 038
Odložený daňový závazek	5 509	5 537	5 707

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka 42 zachycuje plán dlouhodobých a krátkodobých závazků.

Tabulka 42: Plán dlouhodobých a krátkodobých závazků (v tis. Kč) ZKD Sušice
v období 2015 až 2018

	2015	2016	2017	2018
Krátkodobé závazky	106 084	115 023	121 756	128 638
Závazky z obchodních vztahů	89 982	96 413	102 484	108 718
Závazky k zaměstnancům	8 090	8 124	8 355	8 560
Závazky ze SZ a ZP	3 216	2 762	2 841	2 910
Stát - daňové závazky	2 589	2 699	2 802	2 908
Daň z přidané hodnoty	2 135	2 199	2 252	2 304
Daň z příjmu zaměstnanců	454	499	549	604
Krátkodobé přijaté zálohy	1 113	1 123	1 150	1 176
Dohadné účty pasivní	1 094	1 203	1 324	1 456
Dlouhodobé závazky	5 000	5 509	5 537	5 707

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.2.6 Plán krátkodobých finančních výpomocí

Družstvo mělo v roce 2015 pouze krátkodobé finanční výpomoci, které byly tvořeny nebankovními půjčkami od fyzických osob se splatností do jednoho roku. Všechny půjčky byly splaceny na konci roku 2015. V plánovaném období si družstvo neplánuje půjčovat finanční prostředky ani formou bankovních úvěrů ani výpomocí. Položka krátkodobé

finanční výpomoci, proto zůstane na nulové hodnotě.

5.2.7 Plán ostatních položek rozvahy

Základní kapitál zůstane v následujících letech (2016-2018), tak jako tomu bylo i doposud, nezměněn. Kapitálové fondy budou mít ve sledovaném období nulovou hodnotu. Zákonný rezervní fond a ostatní fondy budou opět udržovány na stejné úrovni jako v roce 2015, tj. ve výši 285 829 tis. Kč. Nerozdělený zisk je pak každoročně navyšován o celou výši hospodářského výsledku po zdanění příslušného roku. Rezervy zůstanou v plánovaném období ve stejné výši jako v roce 2015, tedy 4 456 tis. Kč. Časové rozlišení aktiv tvořilo v minulosti přibližně 0,05 % z tržeb a časové rozlišení pasiv pak přibližně 0,15 % z tržeb. V nezměněné výši budou tyto položky naplánovány i do budoucna (Tabulka 43).

Tabulka 43: Plán ostatních položek rozvahy (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018

	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Časové rozlišení aktiva	550	579	615	653
Časové rozlišení pasiva	1 916	1 737	1 846	1 958

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.2.8 Plánovaná rozvaha pro období 2016 – 2018

Plánovaná finanční rozvaha ZKD Sušice pro období 2016-2018 (spolu se srovnáním s rokem 2015) je graficky zachycena v Tabulce 44. Tento výkaz zobrazuje stavy jednotlivých položek pasiv a aktiv pro plánované období. Celková aktiva a pasiva splňují podmínku rovnosti. Přestože došlo k zařazení nového investičního dlouhodobého hmotného majetku do aktiv, tak stálá aktiva klesla. Tato skutečnost byla způsobena tím, že zůstatkovou cenu majetku snižoval setrvačný blok odpisů u stávajícího majetku. V oběžných aktivech se navyšovaly položky: oběžná aktiva, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Pouze dlouhodobé pohledávky zůstaly na stejné hodnotě jako v roce 2015. U vlastního kapitálu rostl pouze výsledek hospodaření za účetní období a nerozdělený zisk. Cizí zdroje byly v plánovaném období navyšovány především zásluhou nárůstu hodnoty krátkodobých závazků. Rezervy zůstaly nezměněné, dlouhodobé závazky mírně klesly a bankovní úvěry a výpomoci nabývají nulových hodnot.

Tabulka 44: Plánovaná finanční rozvaha (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2016 až 2018

	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	418 833	423 495	431 615	442 014
Stálá aktiva	233 562	218 850	213 218	207 551
Dlouhodobý hmotný majetek	231 174	216 856	211 619	206 347
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 184	789	395	0
Dlouhodobý finanční majetek	1 204	1 204	1 204	1 204
Oběžná aktiva	185 271	204 066	217 782	233 810
Zásoby	89 386	93 608	99 502	105 555
materiál	1 420	796	846	897
zboží	87 966	92 812	98 656	104 657
Dlouhodobé pohledávky	5 510	5 510	5 510	5 510
Krátkodobé pohledávky	58 450	59 360	62 640	66 022
pohledávky z obchodních vztahů	46 125	46 806	49 753	52 780
daňové pohledávky	494	543	598	658
ostatní poskytnuté zálohy	594	599	614	628
dohadné účty aktivní	1 207	1 328	1 460	1 607
jiné pohledávky	10 030	10 084	10 215	10 350
Krátkodobý finanční majetek	31 375	45 588	50 129	56 724
peníze	5 647	5 647	5 647	5 647
účty v bankách	25 728	39 941	44 482	51 077
Časové rozlišení	550	579	615	653
Pasiva celkem	418 833	423 495	431 615	442 014
Vlastní kapitál	294 866	296 770	298 080	301 254
Základní kapitál	3 150	3 150	3 150	3 150
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fond a další fondy ze zisku	285 829	285 829	285 829	285 829
Nerozdělený zisk	5 796	5 887	7 791	9 101
Výsledek hospodaření běžného období	91	1 904	1 310	3 174
Cizí zdroje	123 967	124 988	131 749	138 802
Dlouhodobé závazky	5 000	5 509	5 537	5 707
Rezervy	4 456	4 456	4 456	4 456
Krátkodobé závazky	106 084	115 023	121 756	128 638
závazky z obchodních vztahů	89 982	96 413	102 484	108 718
závazky k zaměstnancům	8 090	8 124	8 355	8 560
závazky ze SZ a ZP	3 216	2 762	2 841	2 910
daňové závazky	2 589	2 699	2 802	2 908
krátkodobé přijaté zálohy	1 113	1 123	1 150	1 176
dohadné účty pasivní	1 094	1 203	1 324	1 456
Úvěry	6 511	0	0	0
krátkodobé finanční výpomoci	6 511	0	0	0
Časové rozlišení	1 916	1 737	1 786	1 958

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.3 Cash-flow

Cash-flow ZKD Sušice pro plánované období 2016-2018 je zachyceno v Tabulce 45. Celkové cash-flow družstva bylo vypočteno nepřímou metodou a stanoveno jako součet provozního, investičního a finančního cash-flow. Při výpočtu provozního cash-flow byl sečten výsledek hospodaření za účetní období a úpravy o nepeněžních operacích (odpisy, změna stavu rezerv a změna stavu časového rozlišení). Touto úpravou byl stanoven cash-flow netto. Ten pak byl následně upraven o položky pracovního kapitálu, tj. o změnu stavu zásob, pohledávek a provozních krátkodobých závazků. Po této úpravě již vznikl čistý peněžní tok z provozní činnosti.

Čistý peněžní tok z investiční činnosti byl spočten jako změna stavu dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku v zůstatkových cenách, od kterého byly odečteny odpisy. Poté byla k této hodnotě připočtena změna stavu dlouhodobého finančního majetku.

U cash-flow z finanční činnosti jsou u ZKD Sušice počítány pouze změny u dlouhodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů a u výdajů z rozdělení zisků.

Součtem peněžních prostředků na začátku roku a celkového cash flow pro daný rok pak byla stanovena výše peněžních prostředků na konci roku. Nejvyššího celkového cash flow bude dosaženo na konci roku 2016. V roce 2017 výrazně klesne až na hodnotu 4 541 tis. Kč v souvislosti se zvýšenými investičními výdaji do pořízení dlouhodobého majetku. I v roce 2018 cash flow zůstane na nižší hodnotě než v roce 2016, avšak bude vyšší než v roce 2017.

Tabulka 45: Cash-flow (v tis. Kč) ZKD Sušice v plánovaném období 2016 až 2018

Položka v tis. Kč	2016	2017	2018
Peněžní prostředky k začátku roku	31 375	45 588	50 129
Výsledek hospodaření za úč. období	1 904	1 310	3 174
Změna rezerv	0	0	0
Odpisy	21 336	20 937	20 372
Změna zásob	- 4 222	- 5 895	- 6 053
Změna pohledávek	- 910	- 3 280	- 3 381
Změna krátkodobých závazků	8 939	6 733	6 882
Změna časového rozlišení v aktivech	- 29	- 36	- 37
Změna časového rozlišení v pasivech	- 179	49	172
Provozní cash flow	26 839	19 818	21 130
Pořízení DHM a DNM v ZC			
DHM a DNM v ZC	14 713	5 632	5 667

Odpisy	21 336	20 937	20 372
Investiční cash flow	- 6 623	- 15 305	- 14 705
změna základního kapitálu a kap. fondů	0	0	0
změna dlouhodobých závazků	509	28	170
změna dlouhodobých bankovních úvěrů	0	0	0
změna finančních krátkodobých závazků	0	0	0
změna krátkodobých bankovních úvěrů	- 6 511	0	0
Výdaje z rozdělení zisku	0	0	0
Změna fondů tvořených ze zisku	0	0	0
změna VH minulých let a za účetní období	1 904	1 310	3 174
- výsledek hospodaření za účetní období	1 904	1 310	3 174
Finanční cash flow	- 6 002	28	170
Celkové cash flow	14 213	4 541	6 595
Peněžní prostředky ke konci roku	45 588	50 129	56 724

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6 Analýza rizik

Podle Fotr a Součka (2005) jsou rizika na jedné straně spojena s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků. Na druhé straně tyto výsledky však mohou být doprovázeny nebezpečím podnikatelského neúspěchu, který vede ke ztrátám. Ty mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést až k jejímu úpadku. Rizika lze rozdělit podle výše citovaných autorů na:

- Ovlivnitelná rizika. Ty lze řídit. Patří do nich vedle špatné manažerské schopnosti, také nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, technologické vybavení, nedostatečné vzdělání a další
- Neovlivnitelná rizika. Ty jsou nezávislá na činnosti podniku a nelze působit na příčiny jejich vzniku. Mezi tyto rizika patří např. přírodní události, katastrofy, nepříznivá změna měnového kurzu, hospodářská situace, politické události, atd.

Mezi různými definicemi rizika panuje nejasnost o tom, zda riziko má jen negativní charakter, nebo pozitivní a negativní současně. Na rozdíl od Fotra a Součka tedy někteří autoři definují pojem riziko „jako situaci, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádaného výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme“ (Smejkal a Rais, str. 91, 2010).

6.1 Identifikace rizikových faktorů

Identifikace si klade za cíl vytvořit soubor rizikových faktorů, které mohou ovlivňovat konkurenceschopnost podniku, jeho finanční hospodaření nebo návratnost investic (Hnilica a Fotr, 2009).

Provedená analýza prostředí poskytuje seznam osmi nejvýznamnějších rizikových faktorů pro ZKD Sušice, u kterých je nutné posoudit jejich vliv na strategický záměr družstva.

- Zhoršení ekonomické situace v České republice (F1)

Pro hodnocení ekonomické situace lze použít například ukazatel HDP, který obvykle ovlivňuje velikost spotřeby v celé společnosti. Toto se pak citelně projeví na maloobchodních tržbách. Predikce předpovídají výraznější zpomalení meziročního růstu HDP v letech 2016 a 2017 oproti roku 2015. Avšak stále se tak jedná o kladné hodnoty meziročního růstu.

- Nízké hodnoty ukazatelů rentability (F2)

Na toto riziko má především vliv velmi nízký zisk, kterého ZKD Sušice dlouhodobě dosahuje. Zjištěné hodnoty tohoto ukazatele za období 2012 až 2015 jsou výrazně nižší než odvětvový průměr nebo rentabilita některých konkurentů.

- Nedostatečná výše finančních prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců (F3)

V roce 2015 bylo vynaloženo na vzdělávání zaměstnanců jen 189 tis. Kč. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců tohoto podniku a finančnímu obratu vyšším jak 1 miliarda Kč, se tedy jedná o velice nízkou částku. Proto byl pro období 2016-2018 naplánován nárůst výdajů na vzdělávání na 700 tis. Kč/rok.

- Zvýšení administrativní zátěže ze strany státu (F4)

Od roku 2017 bude pravděpodobně novou administrativní zátěží elektronická evidence tržeb, v jejímž důsledku se budou muset měnit pracovní postupy. Tím dojde k navýšení administrativní zátěže nejen všech administrativních pracovníků, ale i jednotlivých pracovníků přímo na prodejnách. Rovněž si tato změna vyžádá vynaložení nemalých nákladů na zavedení a udržování celého systému. Zároveň bude nutné přijmout v roce 2017 nového pracovníka, který bude zodpovědný za funkčnost systému a správné předávání dat Finanční správě.

- Růst konkurence a pokles oblíbenosti malých prodejen (F5)

Maloobchodní trh představuje v České republice vysoce konkurenční prostředí a není proto snadné v tomto oboru podnikat. Již od devadesátých let 20. století začaly být velmi populární hypermarkety, supermarkety a diskontní prodejny, zatímco malé prodejny jsou z hlediska oblíbenosti spíše na ústupu.

- Obtížnější získávání zaměstnanců díky nízké nezaměstnanosti (F6)

V letech 2014 a 2015 byla v České republice míra nezaměstnanosti na relativně nízké úrovni. Tato skutečnost se projevila konkrétně u ZKD Sušice v obtížném náboru nových zaměstnanců. Dle predikce by měla v příštích letech nezaměstnanost ještě víc klesat. Proto se lze právem domnívat, že tyto problémy v personální oblasti budou přetrvávat. V plánovaném období je sice naplánován mírný růst mezd ve výši inflace, nelze však spoléhat na to, že díky tomuto kroku bude problém se získáváním nových zaměstnanců vyřešen. Jedním z důvodů pro navýšení mzdového ohodnocení je totiž také snaha podniku nezaostávat za dlouhodobě rostoucí průměrnou a minimální mzdou. Kromě plánovaného

přijetí 11 nových zaměstnanců bude zapotřebí také najít náhrady za pracovníky, kteří ukončí pracovní poměr například ze zdravotních důvodů, nebo odejdou do důchodu či ke konkurenci.

- Očekávaný růst cen pohonných hmot a ostatních nákladových položek (F7)

Cenu pohonných hmot ve velké míře určuje aktuální cena ropy na světových trzích. Dle predikcí by měla cena této komodity v letošním a příštím roce (2016-2017) výrazněji vzrůst. To se pak s velkou pravděpodobností projeví i na cenách pohonných hmot. Ke zdražení může také dojít u nákladů na nakupované zboží.

- Nenalezení nových zákazníků v oblasti velkoobchodu (F8)

Družstvo má v současné době pět velkoobchodních zákazníků, přičemž jde výhradně o jiná spotřební družstva spadající do skupiny COOP. V budoucnu se počítá s navýšením počtu velkoobchodních partnerů až na osm. Přestože velkoobchodní marže nejsou vysoké a zároveň tato aktivita není stěžejní podnikatelskou činností družstva, ztráta zákazníka nebo pokles objemu odebíraného zboží by měly za následek snížení tržeb a následně i zisku. Vzhledem ke skutečnosti, že družstvo těmto zákazníkům poskytuje také dopravní a skladovací služby, tak by rovněž nastaly problémy s vyčíslením střediska autodopravy a skladů.

6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Významnost rizikových faktorů lze podle Fotra a kol. (2012) stanovit analýzou citlivosti a expertním hodnocením.

6.2.1 Expertní hodnocení

Expertní hodnocení je založené na zkušenostech a znalostech pracovníků firem nebo externích odborníků. Hodnocení významnosti faktorů rizika je založeno na posuzování pravděpodobnosti faktoru rizika a intenzitě negativního vlivu. Čím pravděpodobnější je výskyt určitého faktoru rizika, tím je z hlediska ohrožení strategického záměru pro podnik významnější. Obdobně tato úměra platí i pro intenzitu negativního vlivu, u kterého vyšší intenzita způsobuje vyšší významnost daného faktoru pro daný podnik. Nástrojem expertního hodnocení je obvykle matice hodnocení rizik. (Hnilica a Fotr, 2009)

Šulák a Vacík (2005) uvádí pro posouzení pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu následující stupnici hodnocení:

- 1 – nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (pravděpodobnost výskytu rizika je 0-20%)
- 2 – nepravděpodobný výskyt rizika (pravděpodobnost výskytu rizika je 20-40%)
- 3 – pravděpodobný výskyt rizika (pravděpodobnost výskytu rizika je 40-60%)
- 4 – vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (pravděpodobnost výskytu rizika je 60-80%)
- 5 – jistý výskyt rizika (pravděpodobnost výskytu rizika je 80-100%)

Odhad intenzity dopadu rizika je pak dle Šuláka a Vacíka (2005) následující:

- 1 – bezvýznamný dopad rizika
- 2 – malý dopad rizika
- 3 – střední dopad rizika
- 4 – velký dopad rizika
- 5 – kritický dopad rizika

Jednotlivé faktory rizika byly pro ZKD Sušice ohodnoceny dle výše uvedených stupnic z pohledu pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Součin těchto dvou položek udávají číselná ohodnocení významnosti rizik.

Tabulka 46: Ohodnocení rizikových faktorů pro ZKD Sušice v letech 2016-2018

Rizikový faktor		Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu rizika	Výsledná hodnota
F1	Zhoršení ekonomické situace v České republice	2	4	8
F2	Nízké hodnoty ukazatelů rentability	4	3	12
F3	Nízká výše finančních prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců	3	2	6
F4	Zvýšení administrativní zátěže ze strany státu	4	3	12
F5	Růst konkurence a pokles oblíbenosti malých prodejen	4	4	16
F6	Obtížnější získávání zaměstnanců díky nízké nezaměstnanosti	4	3	12
F7	Očekávaný růst cen pohonných hmot a ostatních nákladových položek	4	4	16
F8	Nenalezení nových a ztráta současných zákazníků v oblasti velkoobchodu	3	5	15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Při hodnocení rizikových faktorů je nutné respektovat hranici přijatelného rizika. Odborný název pro tuto hranici je Risk Appetite, neboli úroveň rizika, kterou je podnik schopen absorbovat ve snaze dosáhnout zisku (Annetta Cortez, 2010). Pro danou kombinaci pravděpodobnosti výskytu a intenzitu dopadu je v níže uvedeném Obrázku 11 vyznačena červenou linií a byla stanovena vedením družstva. Všechna rizika ležící nad touto hranicí jsou pro družstvo výrazné rizikové faktory.

Obrázek 11: Matice hodnocení významnosti rizikových faktorů

Intenzita dopadu	5		F8		
	4	F1		F7, F5	
	3			F2, F4, F6	
	2		F3		
	1				
		1	2	3	4

Pravděpodobnost výskytu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Rizikové faktory nad hranicí Risk Appetite jsou tedy následující:

- Růst konkurence a pokles oblíbenosti malých prodejen (F5)
- Očekávaný růst cen pohonných hmot a ostatních nákladových položek (F7)
- Nenalezení nových a ztráta současných zákazníků v oblasti velkoobchodu (F8)

Výše uvedené rizikové faktory mají pro ZKD Sušice ohrožující charakter a proto budou dále blíže rozpracované ve strategických scénářích (kapitola 6.3).

6.2.2 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti hodnotí citlivost určitého ekonomického kritéria na faktory, kterými je toto kritérium ovlivňováno. Zvoleným kritériem může být například zisk, čistá současná hodnota nebo rentabilita. Faktory, které mají značný dopad (vyvolávají změny) na dané kritérium, jsou nazývány významnými rizikovými faktory. Naopak faktory, které vyvolávají podstatně menší změny, jsou označovány jako málo důležité faktory. Při provádění samotné analýzy jsou jednotlivé faktory nejčastěji vychýlené od normálních hodnot o 10 % negativním směrem. Z toho pak vyplývá, že například náklady klesají a výnosové položky rostou. (Fotr a Souček, 2005)

Za přijatelná rizika jsou považovány u jednotlivých faktorů změny EBT (zisk před zdaněním, z angl. Earnings Before Taxes) pod 40 %. Nad touto hranicí už budou dané faktory považovány za významné. Dále je ještě stanovena hranice 1000 %, nad kterou budou dané faktory považovány za velmi rizikové. Výsledek hospodaření před zdaněním je počítán dle postupu uvedeného v příloze I.

Z provedené citlivostní analýzy (Tabulky 47, 48, 49) je patrné, že největší vliv na změnu

výsledku hospodaření před zdaněním mají v letech 2016 - 2018 tržby za prodej zboží a náklady na prodané zboží.

Mezi hranicemi 40 % a 1000 % změny EBT se ocitly v plánovaném období také tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, aktivace, výkonová spotřeba a osobní náklady.

Citlivostní analýza potvrdila problémy s rentabilitou, která byla analyzována v kapitole 3.2.5. Důvodem velkých absolutních i relativních změn hospodářského výsledku u některých položek je nízký výsledek hospodaření v plánovaném období. I negativní změna ve vývoji tržeb za prodané zboží ve výši 10 % s sebou přinese výrazný propad výsledku hospodaření.

Prokazatelný vliv na některé položky analýzy citlivosti má také vývoj externího prostředí, protože například tržby za prodej zboží a výkonová spotřeba závisí na vnějších faktorech, které družstvo nemůže ovlivnit.

Tabulka 47: Citlivostní analýza pro ZKD Sušice pro rok 2016

	2016	změna o 10 %	EBT	absolutní změna EBT	% změna EBT
Tržby za prodej zboží	1 122 875	1 010 587	- 109 652	112 287	4260,71%
- náklady vynaložené na prodané zboží	930 613	1 023 674	- 90 426	93 061	3531,18%
+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 962	31 466	- 861	3 496	132,66%
+ aktivace	16 073	14 466	1 028	1 607	60,99%
- výkonová spotřeba	84 637	93 100	- 5 828	8 464	321,15%
- osobní náklady	131 690	144 859	- 10 534	13 169	499,69%
- daně a poplatky	1 672	1 839	2 468	167	6,34%
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	21 336	23 470	502	2 134	80,96%
+ tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 307	4 776	2 105	531	20,14%
- zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 382	1 520	2 497	138	5,24%
- změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	2 635	0	0,00%
+ ostatní provozní výnosy	1 778	1 601	2 458	178	6,75%
- ostatní provozní náklady	5 816	6 397	2 054	582	22,07%
+ výnosové úroky	198	178	2 616	20	0,75%
- nákladové úroky	0	0	2 635	0	0,00%
+ ostatní finanční výnosy	27	24	2 633	3	0,10%
- ostatní finanční náklady	1 439	1 583	2 491	144	5,46%
VH před zdaněním (EBT)	2 635				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 48: Citlivostní analýza pro ZKD Sušice pro rok 2017

	2017	změna o 10 %	EBT	absolutní změna EBT	% změna EBT
Tržby za prodej zboží	1 195 355	1 075 820	- 117 639	119 536	6303.13%
- náklady vynaložené na prodané zboží	996 203	1 095 823	- 97 724	99 620	5253.00%
+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	35 391	31 852	- 1 643	3 539	186.62%
+ aktivace	16 459	14 813	251	1 646	86.79%
- výkonová spotřeba	85 389	93 928	- 6 642	8 539	450.26%
- osobní náklady	135 428	148 971	- 11 646	13 543	714.11%
- daně a poplatky	1 777	1 955	1 719	178	9.37%
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	20 937	23 031	- 197	2 094	110.40%
+ tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	1 896	0	0.00%
- zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	1 896	0	0.00%
- změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	1 896	0	0.00%
+ ostatní provozní výnosy	1 890	1 701	1 707	189	9.97%
- ostatní provozní náklady	6 182	6 800	1 278	618	32.60%
+ výnosové úroky	218	196	1 875	22	1.15%
- nákladové úroky	0	0	1 896	0	0.00%
+ ostatní finanční výnosy	28	25	1 894	3	0.15%
- ostatní finanční náklady	1 530	1 683	1 743	153	8.07%
VH před zdaněním (EBT)	1 896				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 49: Citlivostní analýza pro ZKD Sušice pro rok 2018

	2018	změna o 10 %	EBT	absolutní změna EBT	% změna EBT
Tržby za prodej zboží	1 269 792	1 142 813	- 122 938	126 979	3141.75%
- náklady vynaložené na prodané zboží	1 063 712	1 170 083	- 102 330	106 371	2631.86%
+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	35 820	32 238	460	3 582	88.63%
+ aktivace	16 838	15 154	2 358	1 684	41.66%
- výkonová spotřeba	87 771	96 548	- 4 735	8 777	217.17%
- osobní náklady	138 761	152 637	- 9 834	13 876	343.33%
- daně a poplatky	1 885	2 074	3 853	189	4.66%
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	20 372	22 409	2 004	2 037	50.40%
+ tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	4 042	0	0.00%
- zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	4 042	0	0.00%
- změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	4 042	0	0.00%
+ ostatní provozní výnosy	2 005	1 805	3 841	201	4.96%
- ostatní provozní náklady	6 558	7 214	3 386	656	16.23%
+ výnosové úroky	240	216	4 018	24	0.59%
- nákladové úroky	0	0	4 042	0	0.00%
+ ostatní finanční výnosy	30	27	4 039	3	0.07%
- ostatní finanční náklady	1 623	1 785	3 879	162	4.02%
VH před zdaněním (EBT)	4 042				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.3 Strategické scénáře

Podle Fotra a kol. (2012) scénáře vývoje prostředí poskytují soubor konzistentních pohledů do budoucnosti, které neopomínají klást důraz na dopad jednotlivých faktorů rizika. Součástí každého scénáře musí být pravděpodobnost vzniku a jeho praktická realizovatelnost.

Obvykle se rozlišují čtyři možné typy scénářů (Fotr a kol., 2012):

- Realistický scénář (označen R)
- Optimistický scénář (označen O)
- Pesimistický scénář (označen P)
- Nejpravděpodobnější scénář (označen N)

6.3.1 Realistický scénář

Za realistický scénář je považován finanční plán uvedený v kapitole zabývající se finančním plánem (kapitola 5).

6.3.2 Optimistický scénář

V optimistickém scénáři mají všechny rizikové faktory pozitivní vývoj. V případě ZKD Sušice (Tabulka 50) se konkurence bude snižovat, na trh nebudou vstupovat nové konkurenční subjekty, mírně se zvýší oblíbenost malých prodejen, družstvu se podaří zachovat stávající maloobchodní prodejní síť a dojde k otevření dvou nových prodejen Konzum. Spotřeba materiálu a služeb bude mírně každoročně klesat (o 2 %) i při rostoucích tržbách. Vzhledem k pozitivnímu vývoji poptávky na trhu se podaří realizovat velkoobchodní expanzi a ZKD Sušice získá každý rok nového zákazníka, v roce 2016 dokonce dva. Hlavní dodavatel COOP Centrum družstvo poskytne ZKD Sušice množstevní slevy, takže se marže náklady na prodané zboží u velkoobchodu a maloobchodu sníží o 1 %.

Osobní náklady se budou vyvíjet dle předpokladu. Plánované investiční výdaje budou vynaloženy v nezměněné výši. Všechny ostatní náklady a výnosy se nebudou měnit pouze s výjimkou položek, které jsou naplánované na tržby.

Výše popsané nákladové a výnosové změny zvýší v plánovaném období výrazně výsledek hospodaření.

Tabulka 50: Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro ZKD Sušice – optimistická varianta

	2016 (R)	2016 (O)	2017 (R)	2017 (O)	2018 (R)	2019 (O)
Tržby za prodej zboží	1 122 875	1 167 339	1 195 355	1 248 489	1 269 792	1 324 193
z toho maloobchodní tržby	856 087	856 087	876 633	884 235	896 796	904 573
- náklady vynaložené na prodané zboží	930 613	961 181	996 203	1 032 987	1 063 712	1 100 915
+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 962	34 962	35 391	35 391	35 820	35 820
+ aktivace	16 073	16 073	16 459	16 459	16 838	16 838
- výkonová spotřeba	84 637	83 126	85 389	83 889	87 771	86 240
- osobní náklady	131 690	131 690	135 428	135 428	138 761	138 761
- daně a poplatky	1672	1 736	1777	1 854	1885	1 964
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	21336	21 336	20937	20 937	20372	20 372
+ tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 307	5 307	0	0	0	0
- zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 382	1 382	0	0	0	0
- změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0	0
+ ostatní provozní výnosy	1 778	1 847	1 890	1 972	2 005	2 089
- ostatní provozní náklady	5 816	6 039	6 182	6 449	6 558	6 831
provozní výsledek hospodaření	3 850	19 038	3 180	20 769	5 395	23 857
+ výnosové úroky	198	198	218	218	240	240
- nákladové úroky	0	0	0	0	0	0
+ ostatní finanční výnosy	27	28	28	30	30	31
- ostatní finanční náklady	1 439	1 495	1 530	1 596	1 623	1 691
HV před zdaněním (EBT)	2 635	17 769	1 896	19 420	4 042	22 437

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.3.3 Pesimistický scénář

Stávající konkurenti budou otevírat nové prodejny a na trh vstoupí nová konkurence. Rovněž bude pokračovat pokles oblíbenosti malých prodejen. ZKD Sušice tak bude více vytlačováno ze současných tržních pozic. Dojde tak v roce 2017 k uzavření dvou prodejen Konzum ve vesnickém prostředí, protože družstvo nebude schopné dotovat ztráty těchto prodejen. Rovněž se nepodaří uskutečnit plánovanou velkoobchodní expanzi, takže počet velkoobchodních partnerů v plánovaném období zůstane stejný jako v roce 2015.

V důsledku zdražení ropy na světových trzích dojde k růstu cen pohonných hmot. To se projeví v růstu nákladů na spotřebu materiálu a energií. Tato nákladová položka bude v plánovaném období bude každoročně o 2 % vyšší, než se původně plánovalo. Náklady na služby u výkonové spotřeby budou také meziročně vyšší o 2 %. Hlavní dodavatel zboží COOP Centrum družstvo zdraží každoročně nakupované zboží. V důsledku toho pak budou o 1 % větší náklady na prodané zboží u velkoobchodu i maloobchodu.

Osobní náklady se měnit nebudou, družstvo vzhledem ke složité situaci v oblasti přijímání

nových pracovníků nechce propouštět své zaměstnance. Plánované investiční výdaje zůstanou nezměněny, neboť tyto investice jsou zaměřeny mimo jiné na udržení konkurenceschopnosti družstva v příštích letech. Všechny ostatní náklady a výnosy zůstanou na stejné výši s výjimkou položek plánovaných v relaci na tržby.

V důsledku výše popsaných projevů rizikových faktorů klesnou výrazně tržby a výsledek hospodaření družstva bude záporný (Tabulka 51).

Tabulka 51: Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro ZKD Sušice – pesimistická varianta

	2016 (R)	2016 (P)	2017 (R)	2017 (P)	2018 (R)	2019 (P)
Tržby za prodej zboží	1 122 875	1 078 410	1 195 355	1 096 690	1 269 792	1 122 141
z toho maloobchodní tržby	856 087	856 087	876 633	869 031	896 796	889 019
- náklady vynaložené na prodané zboží	930 613	899 156	996 203	914 646	1 063 712	935 902
+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 962	34 962	35 391	35 391	35 820	35 820
+ aktivace	16 073	16 073	16 459	16 459	16 838	16 838
- výkonová spotřeba	84 637	86 271	85 389	86 966	87 771	89 331
- osobní náklady	131 690	131 690	135 428	135 428	138 761	138 761
- daně a poplatky	1672	1 608	1777	1 635	1885	1 672
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	21 336	21 336	20 937	20 937	20 372	20 372
+ tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 307	5 307	0	0	0	0
- zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 382	1 382	0	0	0	0
- změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0	0
+ ostatní provozní výnosy	1 778	1 710	1 890	1 739	2 005	1 779
- ostatní provozní náklady	5 816	5 593	6 182	5 687	6 558	5 817
provozní výsledek hospodaření	3 850	- 10 572	3 180	- 15 019	5 395	- 15 277
+ výnosové úroky	198	198	218	218	240	240
- nákladové úroky	0	0	0	0	0	0
+ ostatní finanční výnosy	27	26	28	26	30	27
- ostatní finanční náklady	1 439	1 384	1 530	1 407	1 623	1 439
HV před zdaněním (EBT)	2 635	- 11 732	1 896	- 16 182	4 042	- 16 450

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.3.4 Nejpravděpodobnější scénář

Tento scénář je určen jako vážený průměr scénáře realistického, optimistického a pesimistického.

V Tabulce 52 jsou každému rizikovému faktoru, na základě odhadu ekonomického ředitele družstva, přiřazeny pravděpodobnosti. Součet pravděpodobností je pak roven 1. Výsledná pravděpodobnost jednotlivých scénářů je stanovena jako aritmetický průměr pravděpodobnostního ohodnocení rizikového faktoru pro daný scénář.

Tabulka 52: Pravděpodobnosti scénářů pro ZKD Sušice v letech 2016-2018

Scénář	Realistický	Pesimistický	Optimistický
Růst konkurence a pokles oblíbenosti malých prodejen (F5)	0,68	0,18	0,14
Očekávaný růst cen pohonných hmot a ostatních nákladových položek (F7)	0,7	0,2	0,1
Nenalezení nových a ztráta současných zákazníků v oblasti velkoobchodu (F8)	0,6	0,22	0,18
Pravděpodobnost scénáře	66 %	20 %	14 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Položky nejpravděpodobnějšího scénáře (Tabulka 53) jsou vypočítané jako vážený průměr optimistického, pesimistického a realistického scénáře. Jako váhy jsou použity jednotlivé pravděpodobnosti scénářů. Nejpravděpodobnější varianta plánovaného výkazu zisku a ztrát je uvedena níže.

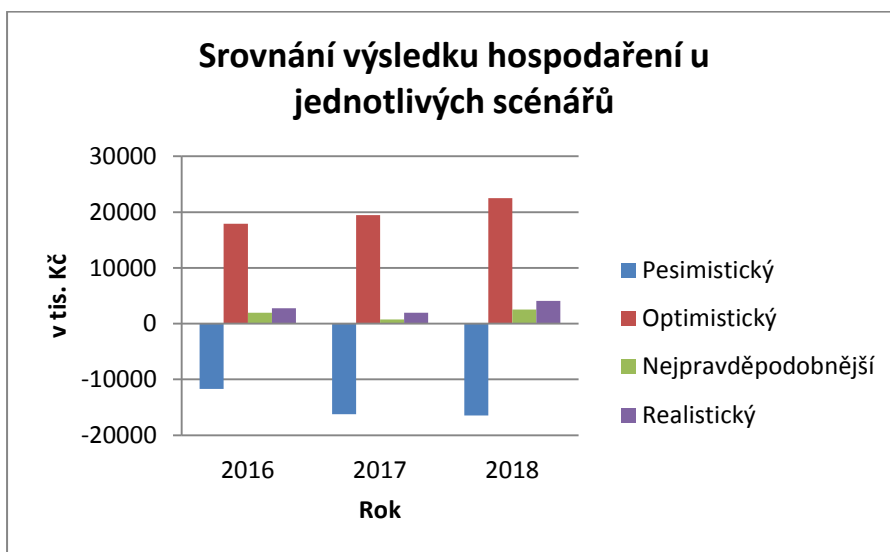
Tabulka 53: Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro ZKD Sušice – nejpravděpodobnější varianta

	2016 (R)	2016 (N)	2017 (R)	2017 (N)	2018 (R)	2019 (N)
Tržby za prodej zboží	1 122 875	1 120 207	1 195 355	1 183 061	1 269 792	1 247 878
z toho maloobchodní tržby	856 087	856 087	876 633	876 177	896 796	896 329
- náklady vynaložené na prodané zboží	930 613	928 601	996 203	985 041	1 063 712	1 043 358
+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 962	34 962	35 391	35 391	35 820	35 820
+ aktivace	16 073	16 073	16 459	16 459	16 838	16 838
- výkonová spotřeba	84 637	84 752	85 389	85 494	87 771	87 869
- osobní náklady	131 690	131 690	135 428	135 428	138 761	138 761
- daně a poplatky	1 672	1 668	1 777	1 759	1 885	1 853
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	21 336	21 336	20 937	20 937	20 372	20 372
+ tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 307	5 307	0	0	0	0
- zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 382	1 382	0	0	0	0
- změna stavu rezerv a opravných položek			0	0	0	0
+ ostatní provozní výnosy	1 778	1 774	1 890	1 871	2 005	1 972
- ostatní provozní náklady	5 816	5 802	6 182	6 120	6 558	6 448
provozní výsledek hospodaření	3 850	3 092	3 180	2 003	5 395	3 845
+ výnosové úroky	198	198	218	218	240	240
- nákladové úroky	0	0	0	0	0	0
+ ostatní finanční výnosy	27	27	28	28	30	30
- ostatní finanční náklady	1 439	1 436	1 530	1 515	1 623	1 596
HV před zdaněním (EBT)	2 635	1 881	1 896	734	4 042	2 519

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výsledky hospodaření pro jednotlivé možné scénáře jsou přehledně zachyceny a porovnány na Obrázku 13. Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT) u nejpravděpodobnějšího scénáře se nejvíce blíží k výsledku hospodaření u realistického scénáře v celém plánovaném období. U pesimistického a optimistického scénáře jsou výsledky EBT vychýlené od původního plánu.

Obrázek 13: Srovnání výsledku hospodaření u jednotlivých scénářů (pro ZKD Sušice)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.4 Opatření nutná pro snížení nejvýznamnějších rizik

Růst konkurence a pokles oblíbenosti malých prodejen (F5)

ZKD Sušice není schopno zabránit růstu konkurence v maloobchodu. Rovněž může družstvo jen omezeně ovlivňovat klesající oblibu malých prodejen. Pro udržení stávajícího rozsahu maloobchodního podnikání bude nutné rozvíjet spolupráci s novými dodavateli. Osvědčila se například spolupráce s Českou poštou, kdy v minulých letech družstvo v některých vesnických prodejnách začalo nabízet zákazníkům poštovní služby. Dále by mělo družstvo prohlubovat spolupráci s regionálními dodavateli a zařazovat jejich výrobky do svého sortimentu.

Očekávaný růst cen pohonných hmot a ostatních nákladových položek (F7)

V budoucnu je predikcí předpovídán růst cen ropy, a proto lze tedy předpokládat, že ceny pohonných hmot také výrazněji porostou. Tuto skutečnost bohužel družstvo nemůže ovlivnit, neboť obchodovanou cenu ropy na světových burzách určují ekonomické, politické, technologické a přírodní faktory, které jsou mimo sféru vlivu ZKD Sušice. Největší nákladovou položku představují platby za dodané zboží od dodavatelů. V budoucnu by proto družstvo mělo vyvíjet tlak na snížení cen u svého největšího dodavatele, kterým je COOP Centrum družstvo. U ostatních menších dodavatelů by rovněž bylo žádoucí zahájit nová jednání o cenách za dodávané zboží. Plánované vzdělávání v oblasti manažerských a obchodních dovedností by mohlo zvýšit vyjednávací sílu obchodního ředitele a zvýšit šanci

na dosažení výhodných cen.

Nenalezení nových a ztráta současných zákazníků v oblasti velkoobchodu (F8)

Nenalezení nových zákazníků v oblasti velkoobchodu by mělo neblahé důsledky na finanční situaci a strategický záměr družstva. Tomuto riziku lze předcházet nabízením konkurenceschopných cen a dodržováním krátkých dodacích lhůt. Dále bude také nezbytné zvýšit péči o současné velkoobchodní zákazníky. Obchodní ředitel musí pravidelně tyto obchodní partnery navštěvovat a zjišťovat jejich potřeby a spokojenost.

7 Plán implementace strategického plánu

V kapitole 2.3 byly stanoveny strategické cíle družstva. U nich se pak následně po analýze prostředí provedla jejich korekce a byly jim přiřazeny klíčové indikátory výkonnosti (KPI), měrné jednotky, současné hodnoty na začátku roku a požadované hodnoty na konci roku. Předmětem této kapitoly je pak převedení střednědobého strategického plánu ZKD Sušice do jednotlivých akčních plánů pro rok 2016, které pak budou napomáhat ke splnění stanovených cílů. Akční plány pro roky 2017 a 2018 nejsou předmětem diplomové práce. Ty pak budou podobné akčním plánům pro rok 2016, od nichž se budou lišit jen v jednotlivých krátkodobých cílech.

7.1 Akční plány pro rok 2016

Prvním krátkodobým cílem ZKD Sušice pro rok 2016 je zvýšení maloobchodních tržeb o 1 % oproti roku 2015 (Příloha J). Jednou z podpůrných aktivit vedoucí k dosažení tohoto cíle bude nutnost otevření nové prodejny v Klatovech. Dále družstvo musí pro zlepšení současného stavu marketingové komunikace využívat pro svoji prezentaci sociální sítě a pravidelně aktualizovat své webové stránky. Nákupní oddělení by také mělo více spolupracovat s regionálními výrobci potravin a zařazovat jejich produkty do nabízeného sortimentu.

Ke zvýšení výsledku hospodaření (Příloha K), jako jednoho ze strategických cílů, na hodnotu 1 800 tis. Kč by mělo v roce 2016 přispět důsledné dodržování vnitřních směrnic týkajících se omezení plýtvání se energiemi. V souvislosti s velkoobchodní expanzí a otevřením nové prodejny v Klatovech bude nutné stanovit nové rozvozné plány pro distribuci zboží ze skladů do prodejen a k jednotlivým velkoobchodním partnerům. Nesmí docházet při plánování rozvozných tras k tvorbě zbytečných zajižděk, které by zvyšovaly náklady na dopravu.

V roce 2016 družstvo plánuje získat, jako splnění jednoho ze strategických cílů, nového velkoobchodního zákazníka (Příloha L), nejlépe z řad ostatních spotřebních družstev spadajících do skupiny COOP. Obchodní ředitel musí nejprve identifikovat vhodné potenciaální zákazníky, které poté osloví s připravenou obchodní nabídkou.

Průzkum trhu a zadání poptávky prodejčům automobilů na nákup dvou nových vozidel pro rozšíření a obnovení vozového parku (jeden ze strategických cílů – Příloha M) bude mít na

starosti referent správy majetku, který následně bude zodpovědný za výběr nejlepší nabídky. Dodané vozy pak správce vozového parku připraví k provozu a předá příslušným pracovníkům.

Otevření nové prodejny v Klatovech, zřízené v dříve nevyužité nemovitosti, v roce 2016 podpoří růst tržeb a zároveň také mírně zvýší tržní podíl (Příloha N). Před samotným otevřením této prodejny bude nutné uskutečnit rekonstrukci prodejních prostor. Výběr zhotovitele rekonstrukce a dodavatele vybavení prodejny bude mít na starosti referent správy majetku. Nábor nových zaměstnanců pro tuto prodejnu provede personalista a jejich zaškolení budou mít na starosti instruktoři prodejen. Nákupní oddělení zajistí naskladnění zboží před otevřením do prodejny.

Finanční prostředky na vzdělávání (jeden ze strategických cílů – Příloha O) budou primárně určené pro vedení družstva a instruktory prodejen, kteří si budou zvyšovat své manažerské a obchodní dovednosti. Vyšší úroveň dovedností u vedoucích pracovníků bude kladně ovlivňovat šance na získání velkoobchodních zákazníků. Rovněž instruktoři prodejen budou instruováni k předávání nabytých vědomostí konkrétním pracovníkům na prodejnách. To umožní podporu navyšování maloobchodních tržeb

8 Návrh parametrů pro controlling

Podle Horvátha (2004) se zcela mylně, a přitom často, controlling srovnává s kontrolou. Controlling je však mnohem více. Jedná se o koncepci řízení zaměřenou na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je tak do určité míry hospodářským svědomím podniku.

ZKD Sušice i přes svou velikost nemá samostatné controllingové oddělení. Na čtvrtletní bázi jsou organizovány porady s jednotlivými řediteli a vedoucími, kde jsou probírány a hodnoceny finanční i nefinanční výkonnostní parametry. Rovněž v družstvu působí také ze zákona povinná kontrolní komise, která každoročně musí provádět prověrku doloženosti ročních účetních výkazů.

V této části práce je tedy nutné vymezit controllingové postupy, které budou podpůrně působit na splnění strategických cílů ZKD Sušice. Na ty cíle, které se týkají zvyšování provozního výsledku hospodaření a maloobchodních tržeb, bude pro stanovení controllingových parametrů využita metoda „semafor“, která se bude opírat o strategické scénáře a stanoví meze, ze kterých budou vycházet řídicí procesy družstva. Pro stanovení controllingových postupů je u ostatních cílů použit popis žádoucích a nežádoucích hodnot. Jedná se o cíle, které jsou obtížně uchopitelné pomocí metody „semafor“.

V metodě „semafor“ jsou Fotrem a kol. (2012) dle různých hodnot u hodnocených kritérií definovány tři části:

- Zelené pole představuje přijatelné odchylky
- Žluté pole umožňuje provádět předem připravené regulace
- Červené pole ohrožuje splnění cílových hodnot

V Tabulce 54 jsou pomocí metody „semafor“ znázorněny stanovené tři odchylky pro controllingové parametry u provozního výsledku hospodaření a maloobchodních tržeb ZKD Sušice v jednotlivých letech plánovaného období. Přijatelné odchylky jsou pak představovány intervalem mezi hodnotami realistického a nejpravděpodobnějšího scénáře. Regulační odchylky pak předchozí interval rozšiřují o hodnoty pesimistického a optimistického scénáře. Kritické rozmezí je představováno hodnotami mimo předchozí dva intervaly. V roce 2016 jsou maloobchodní tržby stejné ve všech scénářích, proto jsou uvedeny v tabulce 55.

Tabulka 54: Controllingové parametry pro vybrané cíle zpracované metodou „semafor“ (v tis. Kč) pro ZKD Sušice

Položky VZZ	Přijatelné odchylky	Regulační odchylky	Kritické odchylky
Rok 2016			
Provozní výsledek hospodaření	<3 192,3 954>	< -10 532, 3 192) ∪ (3 954, 19 206>	<-10 532,>19 206
Rok 2017			
Maloobchodní tržby	<876 177;876 633>	<869 031; 876 177) ∪ <876 633; 884 235)	<869 031; >884 235
Provozní výsledek hospodaření	<2 029,3 221>	<-15 055, 2 029) ∪ (3 221, 20 819>	<-15 055, >20 819
Rok 2018			
Maloobchodní tržby	<896 329; 896 796>	<889 019; 896 329) ∪ <896 796; 904 573)	<889 019; >904 573
Provozní výsledek hospodaření	<3 871, 5 434>	<-15 303, 3 871) ∪ (5 434, 23 895>	<-15 303, >23 895

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V Tabulce 55 jsou pro ostatní cíle vymezeny žádoucí a nežádoucí hodnoty pro krátkodobé cíle v roce 2016. V letech 2017 a 2018 budou mít controllingové parametry podobnou formu jako v roce 2016. V průběhu roku 2016 však bude nutné, aby jednotlivé zodpovědné osoby průběžně kontrolovaly, zda již krátkodobé cíle překročily žádoucí hodnotu či nikoliv.

Tabulka 55: Controllingové parametry pro krátkodobé cíle v roce 2016

Krátkodobý cíl	KPi	Žádoucí hodnota	Nežádoucí hodnota	Zodpovědnost za nežádoucí hodnoty
Zvýšit objem maloobchodních tržeb meziročně o 1 %	Meziroční růst tržeb	839 310 tis. Kč	< 839 310 tis. Kč	Ekonomický ředitel
Najít jednoho nového strategického velkoobchodního partnera	Počet nových velkoobchodních partnerů	1	< 1	Provozně – technický ředitel
Zakoupení automobilu pro instruktory prodejen a nákladního automobilu	Počet nově zařazených automobilů do užívání	2	< 2	Provozně – technický ředitel
Investovat 3 000 tis. Kč do otevření nové prodejny v Klatovech	Počet nově otevřených prodejen v Klatovech	1	< 1	Provozně – technický ředitel
Vynaložit 700 tis. Kč na zvyšování vzdělávání zaměstnanců	Výše nákladů na vzdělávání zaměstnanců	= 700 tis. Kč	< 700 tis. Kč	Obchodní ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace střednědobého strategického programu pro studovaný podnikatelský subjekt - ZKD Sušice. Rychlé a přehledné srovnání teorie a reálného vývoje umožňuje prolínání praktické a teoretické části v rámci celé diplomové práce.

Na základě stanoveného poslání a vize a následně vymezených strategických cílů ZKD Sušice byla provedena analýza externího a interního prostředí. Analýza externího prostředí byla provedena analýzou makroprostředí a mezoprostředí a bylo zjištěno, že citlivost strategického záměru ZKD Sušice na jeho externím prostředí je střední. Jako největší hrozba byla označena rostoucí konkurence a pokles oblíbenosti malých prodejen. Naopak jako největší příležitost byla vyhodnocena příležitost k velkoobchodní expanzi. V interním prostředí byla prokázána středně silná pozice ZKD Sušice. Jako nejsilnější stránka byla vyhodnocena dlouholetá tradice. Nízké hodnoty ukazatelů rentability byly pak naopak vyhodnoceny jako nejslabší stránka. V analýze interního prostředí byla v období 2012-2015 provedena finanční analýza, která zjistila problémy s rentabilitou. Rentabilita ZKD Sušice byla výrazně pod průměrnými hodnotami v odvětví.

V souvislosti s vyhodnocením analýzy prostředí byla provedena korekce stanovených strategických cílů. Pro jednotlivé dlouhodobé strategické cíle byly stanoveny krátkodobé cíle pro každý rok plánovaného období (2016-2018). Rovněž byla identifikována vhodná strategie pro ZKD Sušice pomocí matice IE, která určila za vhodnou strategii penetraci na trhu.

Důležitou částí práce byl finanční plán ZKD Sušice pro období 2016-2018. Mezi hlavní části finančního plánu patří: plán výkazu zisku a ztráty, plán rozvahy a plán cash flow. Podrobně byly naplánovány tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb. Finanční plán byl vytvářen v souladu se stanovenými korigovanými cíli.

Na základě identifikace a analýzy rizikových faktorů, byly určeny nejvýznamnější z nich, které byly následně rozpracovány ve strategických scénářích, a byla pro ně navržena doporučení na snížení jejich ohrožujícího působení.

Pro první rok plánu (rok 2016) byla provedena implementace strategického plánu pomocí akčních plánů. V těchto plánech byly například definovány jednotlivé podpůrné aktivity,

stanoveny KPI, určena frekvence kontroly nebo přiřazena zodpovědnost konkrétním pracovníkům.

Závěrem pak byl blíže popsán návrh controllingových parametrů v souladu se snahou o naplnění stanovených cílů. U dvou cílů byla použita metoda „semafor“ a následná analýza vycházela z hodnot, které byly získány pro jednotlivé strategické scénáře. U ostatních cílů byly controllingové parametry vymezeny pomocí žádoucí a nežádoucí hodnoty.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí	20
Obrázek 2: Srovnání predikce meziročního růstu HDP (v %) v letech 2015-2017.....	23
Obrázek 3: Odhad vývoje inflace (v %) v letech 2016 - 2019.....	24
Obrázek 4: Vývoj nezaměstnanosti v okresech Klatovy, Sokolov a Domažlice v letech 2011-2015.....	25
Obrázek 5: Predikce nezaměstnanosti pro období 2015 - 2017.....	25
Obrázek 6: Vývoj ceny benzínu a nafty (v Kč/l) v ČR během období od 5. 2. 2015 do 28. 3. 2016.....	26
Obrázek 7: Odhad vývoje ceny ropy Brent.....	27
Obrázek 8: Výzkum nákupního chování SHOPPING MONITOR 2014 zpracovaný společností INCOMA GfK	30
Obrázek 9: Organizační struktura ZKD Sušice	35
Obrázek 10: Matice IE.....	45
Obrázek 11: Matice hodnocení významnosti rizikových faktorů	85
Obrázek 13: Srovnání výsledku hospodaření u jednotlivých scénářů (pro ZKD Sušice).....	92

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj výše DPH v období od roku 2007 do roku 2016	21
Tabulka 2: Přehled nejvýznamnějších maloobchodních řetězců v České republice v roce 2014.....	29
Tabulka 3: Matice EFE pro ZKD Sušice	33
Tabulka 4: Ukazatele rentability ZKD Sušice pro období 2012-2015	38
Tabulka 5: Ukazatele likvidity ZKD Sušice za období 2012-2015	40
Tabulka 6: Ukazatele aktivity ZKD Sušice za období 2012-2015	41
Tabulka 7: Matice IFE pro ZKD Sušice	43
Tabulka 8: Krátkodobé cíle pro první strategický cíl (v tis. Kč)	46
Tabulka 9: Krátkodobé cíle pro druhý strategický cíl (v tis. Kč)	47
Tabulka 10: Krátkodobé cíle pro třetí strategický cíl (v tis. Kč)	48
Tabulka 11: Krátkodobé cíle pro čtvrtý strategický cíl (v tis. Kč)	49
Tabulka 12: Krátkodobé cíle pro pátý strategický cíl (v tis. Kč).....	50
Tabulka 13: Krátkodobé cíle pro šestý strategický cíl (v tis. Kč).....	51
Tabulka 14: Plán počtu prodejen a průměrných tržeb na prodejnu (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	53
Tabulka 15: Plán počtu velkoobchodních partnerů a průměrných tržeb (v tis. Kč) na jednoho velkoobchodního partnera v období 2015 až 2018.....	54
Tabulka 16: Tržby výroby lahůdek a tržby za pronájem nemovitostí (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	54
Tabulka 17: Souhrnná tabulka tržeb (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	55
Tabulka 18: Náklady na prodané zboží (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	55
Tabulka 19: Plán výkonové spotřeby a spotřeby materiálu a energie (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018	58
Tabulka 20: Plán výnosových a nákladových úroků (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	59
Tabulka 21: Plán ostatních nákladů (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018	59
Tabulka 22: Plán počtu zaměstnanců ZKD Sušice v období 2015 až 2018	60
Tabulka 23: Plán průměrných ročních mezd (v tis. Kč) v ZKD Sušice v období 2015 až 2018 pro jednotlivé skupiny zaměstnanců	60
Tabulka 24: Plán ročních mzdových nákladů (v tis. Kč) v ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	61
Tabulka 25: Plán celkových osobních nákladů (v tis. Kč) v ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	61
Tabulka 26: Investiční plán (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2016 až 2018.....	63
Tabulka 27: Výpočet účetních odpisů pro nemovitost ZKD Sušice v Klatovech	65
Tabulka 28: Výpočet daňových odpisů pro nemovitost ZKD Sušice v Klatovech	65
Tabulka 29: Plán účetních a daňových odpisů (v tis. Kč) pro ZKD Sušice.....	65
Tabulka 30: Plán prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč) ZKD Sušice v roce 2016.....	66

Tabulka 31: Plán daně z příjmů za běžnou činnost (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	67
Tabulka 32: Plánovaný výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	68
Tabulka 33: Plán prodeje dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	69
Tabulka 34: Plán dlouhodobého majetku ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	69
Tabulka 35: Obraty zásob ZKD Sušice v období 2013 až 2015.....	70
Tabulka 36: Plán vývoje zásob (v tis. Kč) ZKD Sušice pro období 2015 až 2018.....	70
Tabulka 37: Plán krátkodobého finančního majetku (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	71
Tabulka 38: Obraty pohledávek z obchodních vztahů ZKD Sušice v období 2013 až 2015	71
Tabulka 39: Plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	73
Tabulka 40: Obraty závazků z obchodních vztahů ZKD Sušice v období 2013 až 2015.....	74
Tabulka 41: Výpočet odloženého daňového závazku.....	75
Tabulka 42: Plán dlouhodobých a krátkodobých závazků (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	75
Tabulka 43: Plán ostatních položek rozvahy (v tis. Kč) pro ZKD Sušice v období 2015 až 2018.....	76
Tabulka 44: Plánovaná finanční rozvaha (v tis. Kč) ZKD Sušice v období 2016 až 2018 ...	77
Tabulka 45: Cash-flow (v tis. Kč) ZKD Sušice v plánovaném období 2016 až 2018.....	78
Tabulka 46: Ohodnocení rizikových faktorů pro ZKD Sušice v letech 2016-2018.....	84
Tabulka 47: Citlivostní analýza pro ZKD Sušice pro rok 2016.....	86
Tabulka 48: Citlivostní analýza pro ZKD Sušice pro rok 2017.....	87
Tabulka 49: Citlivostní analýza pro ZKD Sušice pro rok 2018.....	87
Tabulka 50: Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro ZKD Sušice – optimistická varianta.....	89
Tabulka 51: Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro ZKD Sušice – pesimistická varianta.....	90
Tabulka 52: Pravděpodobnosti scénářů pro ZKD Sušice v letech 2016-2018.....	91
Tabulka 53: Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro ZKD Sušice – nejpravděpodobnější varianta.....	92
Tabulka 54: Controllingové parametry pro vybrané cíle zpracované metodou „semafor“ (v tis. Kč) pro ZKD Sušice.....	97
Tabulka 55: Controllingové parametry pro krátkodobé cíle v roce 2016.....	98

Seznam zkratek

ČNB = Česká národní banka

ČR = Česká republika

ČSÚ = Český statistický úřad

DPH = Daň z přidané hodnoty

EAT = Earnings after taxes = čistý zisk neboli zisk po zdanění

EBIT = Earnings before interests and taxes = zisk před zdaněním a úroky

EBT = Earnings before taxes = zisk před zdaněním

EFE = External Factor Evaluation

IFE = Internal Factor Evaluation

HDP = Hrubý domácí product

KB = Komerční banka

Kč = Koruna česká

MPSV = Ministerstvo práce a sociálních věcí

např. = například

ROA = Return on Assets = rentabilita aktiv

ROE = Return on Equity = rentabilita vlastního kapitálu

ROS = Return on Sales = rentabilita tržeb

sb. = sbírka

sl. = služeb

SZ = sociální zabezpečení

tis. = tisíc

VH = výsledek hospodaření

vl. = vlastních

ZKD Plzeň = Západočeské konsumní družstvo v Plzni

ZKD Sušice = Západočeské konzumní družstvo Sušice

ZP = zdravotní pojištění

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

CORTEZ, Annetta. *The complete idiot's guide to risk management*. New York: Alpha Books, 2010. ISBN 9781101196236.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava, HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-26-2.

HNILICA, Jiří a Jiří, FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.

HRDÝ, Milan a Michaela, HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav a kol. *Makroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3258-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich, VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra, PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3349-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

PEARCE, John A a Richard, B ROBINSON. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. 3rd ed. Homewood: Irwin, 1988. Irwin Series in Management and The Behavioral Sciences. ISBN 0-256-06236-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel, RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠULÁK, Milan a Emil, VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

VOCHOZKA, Marek a Petr, MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje:

ZKD Sušice, 2016. *Historie a současnost firmy*. Západočeské konzumní družstvo Sušice. [online]. 2013. [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:

http://www.zkdsusice.cz/o_nas/historie_a_soucasnost_firmy

Účetní kavárna, 2016. *Sazby daně z přidané hodnoty*. [online]. 2016. [cit.2016-03-12].

Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

Český statistický úřad, 2016a. *Vybrané ukazatele za okres Klatovy – časová řada*. [online].

2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/klatovy1>

Český statistický úřad, 2016b. *Vybrané ukazatele za okres Domažlice – časová řada*.

[online]. 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/domazlice1>

Český statistický úřad, 2016c. *Časová řada - vybrané ukazatele za okres Sokolov*. [online].

2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xk/okres_sokolov_-_nove_-

Český statistický úřad, 2016d. *Nejnovější údaje: Karlovarský kraj*. [online]. 2016 [cit. 2016-

03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/1-xk>

Český statistický úřad, 2016e. *Nejnovější údaje: Plzeňský kraj*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-

07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/1-xp>

- Český statistický úřad, 2016f. *Počet obyvatel v obcích Plzeňského kraje k 1. 1. 2015: okres Klatovy*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/pocet-obyvatel-v-obcich-plzenskeho-kraje-k-1-1-2015>
- Český rozhlas, 2016. *Senát schválil elektronickou evidenci tržeb. Normu ještě musí podepsat prezident* [online]. 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/zprava/senat-schvalil-elektronickou-evidenci-trzeb-normu-jeste-musi-podepsat-prezident--1594241>
- Česká národní banka, 2016. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP
- ČNB, 2015. *Cílování inflace v ČR*. [online]. 2015. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html#c2
- iDnes.cz, 2016. *Statisticy potvrdili konec recese v Česku. Propad je přesto citelný*. iDnes.cz. [online]. 2015. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/statistici-potvrdili-konec-recese-v-cesku-fiu-/ekonomika.aspx?c=A130903_094031_ekonomika_neh
- INCOMA GfK, 2014. *Tisková informace společnosti INCOMA GfK k výsledkům výzkumu SHOPPING MONITOR 2015* [online]. 2014. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://incoma.cz/spotrebitelska-nalada-zakazniku-se-mezirocne-zlepsila/>
- Klatovský deník, 2016. *Místo SOLA bude stát „obchodák“*. Klatovsky.denik.cz [online]. 2016. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://klatovsky.denik.cz/zpravy_region/misto-sola-bude-stat-obchodak-pamatkami-prohlasili-dve-budovy-20160206.html
- Komerční banka, 2016. *Ekonomický a strategický výzkum: Ekonomické výhledy* [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: http://trading.kb.cz/CommentsAnalysis/Detail/51c_ceske_ekonomicke_vyhledy_q1_16_2016_treti_rok_bez_inflace
- Ministerstvo financí, 2016. *Makroekonomická predikce - leden 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Kurzy, 2016. *Vývoj ceny benzínu a nafty v období od 5.2.2015 do 28.3.2016*. Kurzy.cz [online]. 2015. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z:

<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=6&od=5.2.2015>

MPSV, 2015. *Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991*. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online]. 2015. [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

MPO, 2015a. *Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2014*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. 2005. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

MPO, 2015b. *Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2013*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. 2005. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Týden, 2016. *Obrat on-line trhu s potravinami by se letos mohl zdvojnásobit*. Týden.cz. [online]. 2016. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z:

http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/obrat-on-line-trhu-s-potravinami-by-se-letos-mohl-zdvojnásobit_370547.html

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Podnikatel.cz. [online]. 2016. [cit. 2016-04-06]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-586-1992-sb-o-danich-z-prijmu/uplne/>

Výroční zprávy:

Výroční zprávy Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2012, 2013 a 2014

Podnikatelský plán ZKD Sušice pro rok 2015

Výroční zpráva společnosti AHOLD Czech Republic, a. s. za rok 2013

Výroční zpráva společnosti Kaufland Česká republika za rok 2014

Výroční zpráva společnosti Tesco Stores ČR za rok 2014

Výroční zpráva společnosti Lidl Česká republika za rok 2014

Výroční zpráva společnosti Penny Market za rok 2014

Výroční zpráva společnosti Globus ČR za rok 2014

Výroční zpráva společnosti Billa za rok 2014

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2012 (v tis. Kč)

Příloha B: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2013 (v tis. Kč)

Příloha C: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2014 (v tis. Kč)

Příloha D: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2015 (v tis. Kč)

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2012 (v tis. Kč)

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2013 (v tis. Kč)

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2014 (v tis. Kč)

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2015 (v tis. Kč)

Příloha I: Postup výpočtu výsledku hospodaření před zdaněním (EBT)

Příloha J: Akční plán pro zvýšení maloobchodních tržeb ZKD Sušice v roce 2016

Příloha K: Akční plán pro zvýšení provozního výsledku hospodaření ZKD Sušice v roce 2016

Příloha L: Akční plán pro nalezení nového velkoobchodního partnera ZKD Sušice v roce 2016

Příloha M: Akční plán pro rozšíření a obnovu vozového parku ZKD Sušice v roce 2016

Příloha N: Akční plán pro zvýšení tržního podílu ZKD Sušice v roce 2016

Příloha O: Akční plán pro vzdělávání zaměstnanců ZKD Sušice v roce 2016

Příloha A: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2012 (v tis. Kč)

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice

zapsané v OR u KS Plzeň spis.zn. Dr XXVI, vl.č. 218

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

ROZVAHA

v plném rozsahu (v tis. Kč)
ke dni 31.12.2012

Mnimální závazný výčet informací podle Vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč. o. Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	742 975	-311 945	431 030	452 328
B.	Dlouhodobý majetek	568 963	-311 647	257 316	270 250
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	8 358	-5 501	2 857	3 289
3.	Software	8 358	-5 501	2 857	453
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			0	2 836
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	559 401	-306 146	253 255	265 753
B.II.1.	Pozemky	13 565		13 565	13 592
2.	Stavby	426 293	-197 628	228 665	242 041
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	118 700	-108 518	10 182	10 120
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10		10	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek	833		833	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 204		1 204	1 208
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 204		1 204	1 208
C.	Oběžná aktiva	173 712	-298	173 414	181 689
C.I.	Zásoby	95 155		95 155	90 508
C.I.1.	Materiál	1 700		1 700	1 939
5.	Zboží	93 455		93 455	88 569
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	463		463	509
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	67		67	61
7.	Jiné pohledávky	396		396	448
C.III.	Krátkodobé pohledávky	56 465	-298	56 167	45 999
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	47 932	-37	47 895	33 583
6.	Stát-daňové pohledávky	1 312		1 312	8
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	1 106		1 106	2 353
8.	Dohadné účty aktivní	1 125		1 125	2 063
9.	Jiné pohledávky	4 990	-261	4 729	7 992
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	21 629		21 629	44 673
C.IV.1.	Peníze	6 294		6 294	8 956
2.	Účty v bankách	15 335		15 335	35 717
D.I.	Časové rozlišení	300		300	389
D.I.1.	Náklady příštích období	299		299	287
3.	Příjmy příštích období	1		1	102

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	431 030	452 328
A.	Vlastní kapitál	295 943	299 577
A.I.	Základní kapitál	4 384	4 479
A.I.1.	Základní kapitál	4 384	4 479
A.II.	Kapitálové fondy	36 916	35 910
2.	Ostatní kapitálové fondy	36 916	35 910
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy z zisku	248 039	248 593
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	214 821	214 821
2.	Statutární a ostatní fondy	33 218	33 772
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	9 603	9 612
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 603	9 612
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	-2 999	983
B.	Cizí zdroje	134 522	152 719
B.I.	Rezervy	0	233
3.	Rezerva na daň z příjmu	0	233
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 814	4 870
10.	Odložený daňový závazek	4 814	4 870
B.III.	Krátkodobé závazky	116 587	122 217
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	97 586	102 853
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	115	626
5.	Závazky k zaměstnancům	7 264	7 355
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 559	3 794
7.	Stát-daňové závazky a dotace	1 482	1 686
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 388	2 030
10.	Dohadné účty pasivní	4 193	3 873
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	13 121	25 399
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	3 000	15 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	6 000	6 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	4 121	4 399
C.I.	Časové rozlišení	565	32
C.I.1.	Výdaje příštích období	521	19
2.	Výnosy příštích období	44	13

Příloha B: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2013 (v tis. Kč)

ROZVAHA

v plném rozsahu (v tis. Kč)
ke dni 31.12.2013

Mnimální závazný výčet informací podle Vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč.o. Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	748 632	-322 957	425 675	431 030
B.	Dlouhodobý majetek	565 357	-322 714	242 643	257 316
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 551	-7 191	2 360	2 857
3.	Software	9 526	-7 191	2 335	2 857
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	25		25	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	554 602	-315 523	239 079	253 255
B.II.1.	Pozemky	13 261		13 261	13 565
2.	Stavby	422 036	-207 807	214 229	228 665
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	118 704	-107 716	10 988	10 182
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	27		27	10
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh hmotný majetek	574		574	833
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 204		1 204	1 204
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 204		1 204	1 204
C.	Oběžná aktiva	183 089	-243	182 846	173 414
C.I.	Zásoby	94 719		94 719	95 155
C.I.1.	Materiál	1 640		1 640	1 700
5.	Zboží	93 079		93 079	93 455
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	5 469		5 469	463
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	5 107		5 107	67
7.	Jiné pohledávky	362		362	396
C.III.	Krátkodobé pohledávky	53 429	-243	53 186	56 167
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	43 860	-69	43 791	47 895
6.	Stát-daňové pohledávky	428		428	1 312
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	594		594	1 106
8.	Dohadné účty aktivní	1 438		1 438	1 125
9.	Jiné pohledávky	7 109	-174	6 935	4 729
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	29 472		29 472	21 629
C.IV.1.	Peníze	5 442		5 442	6 294
2.	Účty v bankách	24 030		24 030	15 335
D.I.	Časové rozlišení	186		186	300
D.I.1.	Náklady příštích období	184		184	299
3.	Příjmy příštích období	2		2	1

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	425 675	431 030
A.	Vlastní kapitál	295 783	295 943
A.I.	Základní kapitál	3 526	4 384
A.I.1.	Základní kapitál	3 526	4 384
A.II.	Kapitálové fondy	37 226	36 916
2.	Ostatní kapitálové fondy	37 226	36 916
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy z zisku	247 707	248 039
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	214 821	214 821
2.	Statutární a ostatní fondy	32 886	33 218
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	5 796	9 603
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	5 796	9 603
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	1 528	-2 999
B.	Cizí zdroje	129 195	134 522
B.I.	Rezervy	4 204	0
3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0
4.	Ostatní rezervy	4 204	
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 994	4 814
10.	Odložený daňový závazek	4 994	4 814
B.III.	Krátkodobé závazky	115 026	116 587
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	99 202	97 586
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	50	115
5.	Závazky k zaměstnancům	6 785	7 264
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 465	3 559
7.	Stát-daňové závazky a dotace	1 808	1 482
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	898	2 388
10.	Dohadné účty pasivní	2 818	4 193
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	4 971	13 121
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	3 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	6 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	4 971	4 121
C.I.	Časové rozlišení	697	565
C.I.1.	Výdaje příštích období	622	521
2.	Výnosy příštích období	75	44

Příloha C: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2014 (v tis. Kč)

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice

zapsané v OR u KS Plzeň spís.zn. Dr XXVI, vl.č. 218

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

ROZVAHA v plném rozsahu (v tis. Kč) ke dni 31.12.2014

Mnimální závazný výčet informací podle Vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč.o. Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	754 298	-334 940	419 358	425 675
B.	Dlouhodobý majetek	573 254	-334 704	238 550	242 643
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	10 115	-8 943	1 172	2 360
	3. Software	10 115	-8 943	1 172	2 335
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				25
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	561 935	-325 761	236 174	239 079
B.II.1.	Pozemky	13 216		13 216	13 261
	2. Stavby	428 225	-220 814	207 411	214 229
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	119 509	-104 947	14 562	10 988
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	985		985	27
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek				574
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 204		1 204	1 204
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 204		1 204	1 204
C.	Oběžná aktiva	180 498	-236	180 262	182 846
C.I.	Zásoby	88 501		88 501	94 719
C.I.1.	Materiál	1 405		1 405	1 640
	5. Zboží	87 096		87 096	93 079
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	5 476		5 476	5 469
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	5 113		5 113	5 107
	7. Jiné pohledávky	363		363	362
C.III.	Krátkodobé pohledávky	58 118	-236	57 882	53 186
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	45 545	-68	45 477	43 791
	6. Stát-daňové pohledávky	494		494	428
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	564		564	594
	8. Dohadné účty aktivní	1 110		1 110	1 438
	9. Jiné pohledávky	10 405	-168	10 237	6 935
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	28 403		28 403	29 472
C.IV.1.	Peníze	5 789		5 789	5 442
	2. Účty v bankách	22 614		22 614	24 030
D.I.	Časové rozlišení	546		546	186
D.I.1.	Náklady příštích období	405		405	184
	3. Příjmy příštích období	141		141	2

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	419 358	425 675
A.	Vlastní kapitál	296 211	295 783
A.I.	Základní kapitál	3 243	3 526
A.I.1.	Základní kapitál	3 243	3 526
A.II.	Kapitálové fondy	0	37 226
2.	Ostatní kapitálové fondy		37 226
A.III.	Fondy ze zisku	285 049	247 707
A.III.1.	Rezervní fond	282 279	214 821
2.	Statutární a ostatní fondy	2 770	32 886
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	5 796	5 796
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	5 796	5 796
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2 123	1 528
B.	Cizí zdroje	121 250	129 195
B.I.	Rezervy	4 456	4 204
4.	Ostatní rezervy	4 456	4 204
B.II.	Dlouhodobé závazky	5 313	4 994
10.	Odloužený daňový závazek	5 313	4 994
B.III.	Krátkodobé závazky	105 034	115 026
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	89 581	99 202
4.	Závazky ke společníkům	137	50
5.	Závazky k zaměstnancům	7 139	6 785
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 586	3 465
7.	Stát-daňové závazky a dotace	2 392	1 808
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 113	898
10.	Dohadné účty pasivní	1 086	2 818
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6 447	4 971
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	6 447	4 971
C.I.	Časové rozlišení	1 897	697
C.I.1.	Výdaje příštích období	1 629	622
2.	Výnosy příštích období	268	75

Příloha D: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2015 (v tis. Kč)

	2015
Aktiva celkem	418 833
Stálá aktiva	233 562
Dlouhodobý hmotný majetek	231 174
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 184
Dlouhodobý finanční majetek	1 204
Oběžná aktiva	185 271
Zásoby	89 386
materiál	1 420
zboží	87 966
Dlouhodobé pohledávky	5 510
Krátkodobé pohledávky	58 450
pohledávky z obchodních vztahů	46 125
daňové pohledávky	494
ostatní poskytnuté zálohy	594
dohadné účty aktivní	1 207
jiné pohledávky	10 030
Krátkodobý finanční majetek	31 375
peníze	5 647
účty v bankách	25 728
Časové rozlišení	550
Pasiva celkem	418 833
Vlastní kapitál	294 866
Základní kapitál	3 150
Kapitálové fondy	0
Rezervní fond a další fondy ze zisku	285 829
Nerozdělený zisk	5 796
Výsledek hospodaření běžného období	91
Cizí zdroje	123 967
Dlouhodobé závazky	5 000
Rezervy	4 456
Krátkodobé závazky	106 084
závazky z obchodních vztahů	89 982
závazky k zaměstnancům	8 090
závazky ze SZ a ZP	3 216
daňové závazky	2 589
krátkodobé přijaté zálohy	1 113
dohadné účty pasivní	1 094
Úvěry	6 511
krátkodobé finanční výpomoci	6 511
Časové rozlišení	1 916

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2012
(v tis. Kč)

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice

zapsané v OR u KS Plzeň spis.zn. Dr XXVI, vl.č. 218

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v tis. Kč)

ke dni 31.12.2012

Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1 149 711	1 061 885
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	963 542	872 914
+	Obchodní marže	186 169	188 971
II.	Výkony	48 033	45 024
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 588	29 473
3.	Aktivace	13 445	15 551
B.	Výkonová spotřeba	86 876	86 096
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	55 323	57 238
B.2.	Služby	31 553	28 858
+	Přidaná hodnota	147 326	147 899
C.	Osobní náklady	126 015	131 367
C.1.	Mzdové náklady	94 056	97 053
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	510	564
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30 914	32 476
C.4.	Sociální náklady	535	1 274
D.	Daně a poplatky	1 744	2 212
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20 247	18 521
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6 029	12 667
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5 993	12 651
2.	Tržby z prodeje materiálu	36	16
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	402	1 393
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	401	1 386
2.	Prodaný materiál	1	7

Označení	T e x t	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
G.	Změna stavu rezerv a oprav položek v provozní oblasti a komplex.nákladů příštích	-265	-770
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 934	8 868
H.	Ostatní provozní náklady	9 518	12 832
*	Provozní výsledek hospodaření	-372	3 879
X.	Výnosové úroky	155	704
N.	Nákladové úroky	517	679
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	32
O.	Ostatní finanční náklady	1 395	1 331
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 729	-1 274
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	898	1 622
Q.1.	- splatná	954	1 204
2.	- odložená	-56	418
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 999	983
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 999	983
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 101	2 605

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2013
(v tis. Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v tis. Kč)

ke dni 31.12.2013

Označení	T e x t	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1 130 426	1 149 711
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	944 701	963 542
+	Obchodní marže	185 725	186 169
II.	Výkony	49 735	48 033
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	35 443	34 588
3.	Aktivace	14 292	13 445
B.	Výkonová spotřeba	84 322	86 876
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	53 945	55 323
B.2.	Služby	30 377	31 553
+	Přidaná hodnota	151 138	147 326
C.	Osobní náklady	118 376	126 015
C.1.	Mzdové náklady	88 368	94 056
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	484	510
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	28 995	30 914
C.4.	Sociální náklady	529	535
D.	Daně a poplatky	1 608	1 744
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	19 369	20 247
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 678	6 029
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 645	5 993
2.	Tržby z prodeje materiálu	33	36
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 249	402
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 249	401
2.	Prodaný materiál	0	1

Označení	T e x t	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
G.	Změna stavu rezerv a oprav položek v provozní oblasti a komplex nákladů příštích	4 150	-265
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 800	3 934
H.	Ostatní provozní náklady	8 310	9 518
*	Provozní výsledek hospodaření	4 554	-372
X.	Výnosové úroky	189	155
N.	Nákladové úroky	214	517
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	28
O.	Ostatní finanční náklady	1 421	1 395
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 418	-1 729
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 608	898
Q. 1.	- splatná	1 428	954
2.	- odložená	180	-56
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 528	-2 999
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 528	-2 999
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	3 136	-2 101

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2014
(v tis. Kč)

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice

zapsané v OR u KS Plzeň spis.zn. Dr XXVI, vl.č. 218

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v tis. Kč)

ke dni 31.12.2014

Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1 057 341	1 130 426
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	876 689	944 701
+	Obchodní marže	180 652	185 725
II.	Výkony	51 955	49 735
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	36 075	35 443
3.	Aktivace	15 880	14 292
B.	Výkonová spotřeba	82 680	84 322
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	52 106	53 945
B.2.	Služby	30 574	30 377
+	Přidaná hodnota	149 927	151 138
C.	Osobní náklady	123 173	118 376
C.1.	Mzdové náklady	91 878	88 368
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	594	484
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30 197	28 995
C.4.	Sociální náklady	504	529
D.	Daně a poplatky	1 616	1 608
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20 096	19 369
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 496	4 678
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 495	4 645
2.	Tržby z prodeje materiálu	1	33
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	248	2 249
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	245	2 249
2.	Prodaný materiál	3	0

Označení	T e x t	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v provozní oblasti a komplex.nákladů příštích	244	4 150
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 135	2 800
H.	Ostatní provozní náklady	5 989	8 310
*	Provozní výsledek hospodaření	3 192	4 554
X.	Výnosové úroky	195	189
N.	Nákladové úroky	131	214
XI.	Ostatní finanční výnosy	29	28
O.	Ostatní finanční náklady	1 540	1 421
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 447	-1 418
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-378	1 608
Q.1.	- splatná	-697	1 428
2.	- odložená	319	180
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 123	1 528
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2 123	1 528
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 745	3 136

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2015
(v tis. Kč)

Označení	Položky (v tis. Kč)	Rok
		2015
I.	Tržby za prodej zboží	1051340
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	869189
+	Obchodní marže	182151
II.	Výkony	50580
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34650
II. 1.	Aktivace	15930
B.	Výkonnová spotřeba	80978
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	50808
B. 2	Služby	30170
+	Přidaná hodnota	151753
C.	Osobní náklady	128862
D.	Daně a poplatky	1568
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18350
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3001
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	593
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	235
IV.	Ostatní provozní výnosy	1668
H.	Ostatní provozní náklady	5455
*	Provozní výsledek hospodaření	1359
X	Výnosové úroky	180
N.	Nákladové úroky	102
XI.	Ostatní finanční výnosy	25
O.	Ostatní finanční náklady	1350
*	Finanční výsledek hospodaření	-1247
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	21
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	91
***	Výsledek hospodaření za účetní období	91
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	112

Příloha I: Postup výpočtu výsledku hospodaření před zdaněním (EBT)

Tržby za prodej zboží

- náklady vynaložené na prodané zboží
 - + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
 - + aktivace
 - výkonová spotřeba
 - osobní náklady
 - daně a poplatky
 - odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
 - + tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu
 - zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu
 - změna stavu rezerv a opravných položek
 - + ostatní provozní výnosy
 - ostatní provozní náklady
 - + výnosové úroky
 - nákladové úroky
 - + ostatní finanční výnosy
 - ostatní finanční náklady
- = Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha J: Akční plán pro zvýšení maloobchodních tržeb ZKD Sušice v roce 2016

Strategický cíl pro období 2016 – 2018	Zvyšovat každoročně maloobchodní tržby za prodej zboží o 1 %
Krátkodobý cíl pro rok 2016	Zvýšit objem maloobchodních tržeb meziročně o 1 %
KPI	Meziroční růst tržeb
Měrná jednotka	tis. Kč
Současná hodnota na začátku roku	831 000
Požadovaná hodnota na konci roku	839 310
Zodpovědnost	Obchodní ředitel, ekonomický ředitel
Termín	Konec roku 2016
Osoby podílející se na kontrole	Obchodní ředitel, instruktoři prodejen, ekonomický ředitel
Frekvence kontroly	čtvrtletně
Podpůrné aktivity	
Otevření nové prodejny v Klatovech	
Zlepšení marketingové komunikace se zákazníkem	
Zařazení nových regionálních dodavatelů do sortimentu	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha K: Akční plán pro zvýšení provozního výsledku hospodaření ZKD Sušice v roce 2016

Strategický cíl pro období 2016 – 2018	Zvýšit provozní výsledek hospodaření na alespoň 3 000 tis. Kč na koci roku 2018
Krátkodobý cíl pro rok 2016	Zvýšit provozní výsledek hospodaření na alespoň 2 000 tis. Kč na koci roku 2016
KPI	Meziroční růst provozního výsledku hospodaření
Měrná jednotka	tis. Kč
Současná hodnota na začátku roku	1 359
Požadovaná hodnota na konci roku	2 000
Zodpovědnost	Ekonomický ředitel
Termín	Konec roku 2016
Osoby podílející se na kontrole	Ekonomický ředitel
Frekvence kontroly	Čtvrtletně
Podpůrné aktivity	
Dodržovat vnitřní směrnice pro omezení plýtvání s energiemi	
Vyvarovat se zvýšeným nákladům ve středisku dopravy v důsledku špatně stanovených rozvozových plánů	
Zahájit jednání s dodavateli s cílem snížit ceny za nakupované zboží	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha L: Akční plán pro nalezení nového velkoobchodního partnera ZKD Sušice v roce 2016

Strategický cíl pro období 2016 – 2018	Najít 3 nové velkoobchodní partnery do konce roku 2018
Krátkodobý cíl pro rok 2016	Najít 1 nového velkoobchodního partnera do konce roku 2016
KPI	Počet nových velkoobchodních partnerů
Měrná jednotka	Počet
Současná hodnota na začátku roku	5
Požadovaná hodnota na konci roku	6
Zodpovědnost	Obchodní ředitel
Termín	Konec roku 2016
Osoby podílející se na kontrole	Ekonomický ředitel
Frekvence kontroly	Měsíčně
Podpůrné aktivity	
Průzkum trhu	
Vytváření obchodních nabídek potencionálním zákazníkům	
Připravit nákupní oddělení a velkoobchodní sklad na nového velkoobchodního zákazníka	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha M: Akční plán pro rozšíření a obnovu vozového parku ZKD Sušice v roce 2016

Strategický cíl pro období 2016 – 2018	Rozšířit a obnovit vozový park zakoupením nových osobních a nákladních vozů v celkové hodnotě 20 700 tis. Kč
Krátkodobý cíl pro rok 2016	Zakoupení osobního automobilu pro instruktory prodejen a nákladního automobilu
KPI pro osobní automobil	Počet nově zařazených osobních automobilů do užívání
KPI pro nákladní automobil	Počet nově zařazených nákladních automobilů do užívání
Měrná jednotka	Počet
Současná hodnota na začátku roku	0
Požadovaná hodnota na konci roku	1
Zodpovědnost	Provozně – technický ředitel
Termín	Konec roku 2016
Osoby podílející se na kontrole	Ekonomický ředitel
Frekvence kontroly	Ročně
Podpůrné aktivity	
Průzkum trhu a oslovení prodejců automobilů	
Finální výběr automobilů	
Převzetí vozů a připravení k užívání	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha N: Akční plán pro zvýšení tržního podílu ZKD Sušice v roce 2016

Strategický cíl pro období 2016 – 2018	Zvýšit tržní podíl otevřením nové prodejny v Klatovech a připravit se na maloobchodní expanzi po roce 2018 zakoupením 2 pozemků pro výstavbu diskontní prodejny nebo hypermarketu
Krátkodobý cíl pro rok 2016	Otevřít novou prodejnu v Klatovech
KPI	Počet nově otevřených prodejen v Klatovech
Měrná jednotka	Počet
Současná hodnota na začátku roku	0
Požadovaná hodnota na konci roku	1
Zodpovědnost	Provozně – technický ředitel
Termín	Konec roku 2016
Osoby podílející se na kontrole	Ekonomický ředitel
Frekvence kontroly	Ročně
Podpůrné aktivity	
Podpůrné aktivity	
Výběrové řízení na zhotovitele rekonstrukce nemovitosti určené pro otevření prodejny	
Výběrové řízení na dodavatele drobného hmotného majetku do 40 000 Kč (vybavení prodejny)	
Výběr nových zaměstnanců prodejny	
Zaškolení nových zaměstnanců	
Příprava na zásobování nové prodejny	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha O: Akční plán pro vzdělávání zaměstnanců ZKD Sušice v roce 2016

Strategický cíl pro období 2016 – 2018	Vynaložit na vzdělávání zaměstnanců do konce roku 2018 částku 2 100 tis. Kč
Krátkodobý cíl pro rok 2016	Vynaložit 700 tis. Kč na zvyšování vzdělávání zaměstnanců
KPI	Výše nákladů na vzdělávání zaměstnanců
Měrná jednotka	tis. Kč
Současná hodnota na začátku roku	0
Požadovaná hodnota na konci roku	700
Zodpovědnost	Provozně – technický ředitel
Termín	Konec roku 2016
Osoby podílející se na kontrole	Ekonomický ředitel
Frekvence kontroly	Ročně
Podpůrné aktivity	
Výběr vhodných pracovníků pro vzdělávání	
Výběrové řízení na vhodného poskytovatele vzdělávacích služeb	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Abstrakt

Výrut, O. *Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace*.
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni 111 s., 2016

Klíčová slova: finanční plán, finanční analýza, controlling, prostředí podniku, analýza rizik

Předložená diplomová práce si klade za cíl zpracovat projekt implementace střednědobého strategického programu Západočeského konzumního družstva (ZKD) Sušice. V první kapitole jsou popsány základní údaje o ZKD Sušice týkající se charakteristiky, historie, skupiny COOP a filosofie družstva. Ve druhé kapitole je formulován střednědobý strategický program. V třetí kapitole je provedena analýza prostředí podniku, která je zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. V analýze interního prostředí byla také vypracována finanční analýza s praktickou a teoretickou částí, která zhodnocuje finanční situaci družstva v období 2012 až 2015. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty a hodnoceny v maticích EFE a IFE.

Ve čtvrté kapitole jsou dlouhodobé strategické cíle převedeny na krátkodobé cíle. V páté kapitole je detailně vypracován finanční plán ZKD Sušice pro období 2016-2018 včetně rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow.

Následující kapitola zpracovává analýzu rizik, která zahrnuje identifikaci rizikových faktorů a tvorbu strategických scénářů.

V sedmé kapitole je provedena implementace strategického plánu pomocí akčních plánů.

Controllingové parametry vyplývající z předchozích kapitol jsou formulovány v poslední kapitole.

Abstract

Výrut, O. *Implementation project of medium-term strategic programme of organization*. Master's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 111 p., 2016

Key words: financial plan, financial analysis, risk analysis, controlling, business environment

The goal of this master's thesis is to elaborate implementation project of medium-term strategic programme of Západočeské konzumní družstvo (ZKD) Sušice. The first chapter describes basic information about ZKD Sušice concerning its characteristics, history, COOP group and company philosophy. The second chapter formulates medium-term strategic programme. The third chapter deals with carrying out an analysis of business environment which focuses on internal and external effects. In the analysis of internal influences is also carried out a financial analysis that is divided into the theoretical and practical parts. The results of conducted analyses (summarized using EFE and IFE matrices) evaluate an economic situation of ZKD Sušice during period 2012-2015.

In the fourth chapter the strategic goals are transformed into the short-term goals.

The fifth chapter is devoted to an elaboration of the financial plan that consists of balance sheet, profit and loss and cash-flow.

The following chapter deals with a risk analysis, which includes an identification of the key risk factors and developing of the strategic scenarios.

The implementation of the strategic plan using action plans is described in the seventh chapter. The controlling parameters emerging from the previous chapters are formulated in the last chapter.