

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický
controlling ve firmě**

**Performance Indicators Setting for the Strategic
Controlling in the Firm**

Jana Holubová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana HOLUBOVÁ**
Osobní číslo: **K10N0053P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě**
Zadávající 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. Popište podnikatelský subjekt, analyzujte trendy jeho výkonnosti.
2. Zpracujte střednědobý strategický plán organizace.
3. Stanovte KPI a s jejich pomocí rozpracujte strategii do akčních plánů.
4. Navrhněte a hodnotově vymezte soustavu indikátorů pro potřeby controllingu.
5. Vymezte organizaci controllingu v interních procesech podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha : PROFESS CONSULTING, 2004. ISBN 80-725-9002-2.
- ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha : EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha : EUPRESS, 2005, ISBN 80-86754-35-9.
- ŠULÁK, M., VACÍK, E., IRCINGOVÁ, J. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň : ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7,

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

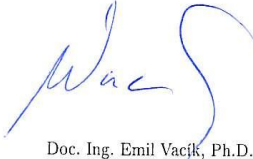
30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

27. dubna 2012


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě“

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

V Plzni dne 23. 4. 2012

.....
Bc. Jana Holubová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za odbornou pomoc a rady, které mi poskytl během zpracování diplomové práce a za čas, který mi během konzultací dílčích částí práce věnoval.

Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Liboru Doležalovi, jednatelem společnosti AL-KO KOBER spol. s r. o., za poskytnutí potřebných materiálů a informací, bez kterých by nemohla být diplomová práce zpracována a také za čas, který mi byl ochoten věnovat.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 7 |
| 1 Charakteristika podnikatelského subjektu, analýza trendů jeho výkonnosti ... | 9 |
| 1.1 Základní informace o společnosti AL-KO KOBER spol. s r. o. | 9 |
| 1.2 Historie společnosti AL-KO | 10 |
| 1.3 Současná situace společnosti AL-KO KOBER spol. s r. o. | 11 |
| 1.4 Analýza výkonnosti společnosti | 12 |
| 1.4.1 Vývoj výnosů v letech 2007 – 2011 | 13 |
| 1.4.1.1 Vývoj tržeb za prodané zboží v letech 2007 – 2011 | 13 |
| 1.4.1.2 Vývoj kurzových zisků v letech 2007 – 2011 | 18 |
| 1.4.2 Vývoj nákladů v letech 2007 – 2011 | 20 |
| 1.4.2.1 Vývoj kurzových ztrát v letech 2007 – 2011 | 23 |
| 1.4.2.2 Vývoj bonusů poskytnutých odběratelům v letech 2007 – 2011 | 25 |
| 1.4.3 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2007 – 2011 | 25 |
| 1.4.4 Analýza výkonnosti pomocí finančních ukazatelů v letech 2007 – 2011..... | 27 |
| 1.4.4.1 Výpočet rozdílového ukazatele ČPK | 28 |
| 1.4.4.2 Analýza poměrových ukazatelů | 29 |
| 1.5 Srovnání poměrových ukazatelů s oborovými průměry | 38 |
| 1.6 Mezipodnikové srovnání – srovnání s vybranými podniky | 40 |
| 2 Poslání, vize, strategické cíle a střednědobý strategický plán společnosti | 50 |
| 2.1 Poslání | 51 |
| 2.2 Vize | 51 |
| 2.3. Strategické cíle | 54 |
| 2.4 Analýza podnikatelského prostředí, možnosti vývoje v plán. horizontu | 55 |
| 2.4.1 Externí prostředí | 56 |
| 2.4.1.1 Makroprostředí | 56 |
| 2.4.1.2 Mezoprostředí | 68 |
| 2.4.1.3 Příležitosti a hrozby | 73 |
| 2.4.2 Mikroprostředí – interní analýza | 74 |
| 2.4.2.1 Silné a slabé stránky | 80 |
| 2.5 Střednědobý strategický plán | 80 |
| 2.5.1 Realistická varianta finančního plánu – plán typu Výsledovka | 81 |
| 2.5.2 Realistická varianta finančního plánu – plán typu Rozvaha | 98 |
| 2.5.3 Plán Cash Flow | 104 |

| | |
|--|-----|
| 3 Analýza rizik společnosti AL-KO ČR | 106 |
| 3.1 Stanovení rizikových faktorů | 107 |
| 3.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů | 109 |
| 3.2.1 Expertní hodnocení | 109 |
| 3.2.2 Analýza citlivosti | 112 |
| 3.3 Strategické scénáře | 114 |
| 3.3.1 Optimistický scénář | 115 |
| 3.3.2 Pesimistický scénář | 117 |
| 3.3.3 Revize stanovených strateg. cílů při nejpravděpodobnějším scénáři | 122 |
| 3.3.4 Stanovení krátkodobých cílů pro potřeby implementace strateg. plánu | 124 |
| 4 Vyvození KPIs, rozpracování strategie do akčních plánů | 126 |
| 4.1 Vyvození klíčových indikátorů výkonnosti – KPIs | 126 |
| 4.2 Rozpracování strategie do akčních plánů vedoucích k naplnění stanovených cílů..... | 127 |
| 5 Návrh soustavy indikátorů pro potřeby controllingu, jejich hodnotové vymezení, popis úlohy controllingu v interních procesech podniku | 130 |
| 5.1 Soustava indikátorů pro potřeby controllingu | 131 |
| 5.2 Hodnotové vymezení indikátorů výkonnosti | 134 |
| 5.3 Procesy ve společnosti AL-KO ČR | 138 |
| 5.4 Indikátory pro potřeby controllingu, jejich přiřazení podnikovým procesům | 143 |
| 5.5 Shrnutí organizace controllingu v interních procesech podniku | 145 |
| 6 Závěr | 147 |
| 7 Seznam tabulek a obrázků | 150 |
| 8 Seznam použitých symbolů a zkratk | 153 |
| 9 Seznam použité literatury | 154 |
| 10 Seznam příloh | 157 |

Úvod

Cílem diplomové práce je stanovení soustavy indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě AL-KO KOBER spol. s r. o.

Pro zpracování této diplomové práce byla zvolena firma AL-KO KOBER spol. s r. o. Jedná se o obchodní firmu zabývající se zejména nákupem a prodejem zboží ve dvou oblastech, tedy zahradní a hobby technice a dílech pro stavbu přívěsných vozíků. Firma navíc obchoduje se zbožím, spadajícím do oboru dílů pro stavbu přívěsných vozíků, které pochází z vlastní malé výroby, kde dochází k montáži části prodávaných náprav. AL-KO KOBER spol. s r. o. je dceřinou společností spadající do koncernu AL-KO KOBER, kde ovládající osobou a mateřskou společností je firma AL-KO KOBER AG, která sídlí v Německu.

Text diplomové práce je členěn do 5 kapitol, jejichž postupné zpracování povede k naplnění vytyčeného cíle této diplomové práce.

V úvodní části práce, tedy v první kapitole, se blíže seznámíme se společností AL-KO KOBER spol. s r. o., s její historií a současnou situací. Důležitým bodem spadajícím do této kapitoly je analýza výkonnosti společnosti, kde jsou podrobně analyzovány výnosy, náklady a hospodářský výsledek od roku 2007 do roku 2011, kde je zřejmé, jak byl podnik zasažen světovou hospodářskou krizí. Výkonnost je dále analyzována pomocí provedené klasické finanční analýzy, kde k hodnocení výkonnosti jsou využity především finanční poměrové ukazatele. Hlubší smysl získá finanční analýza srovnáním zjištěných výsledků v čase, s odvětvím a provedeným mezipodnikovým srovnáním.

Obsahem druhé kapitoly je zpracování střednědobého strategického plánu. Formulované je zde poslání a vize společnosti AL-KO KOBER spol. s r. o., která respektuje vizi stanovenou koncernem AL-KO KOBER. Při respektování formulované vize jsou stanoveny strategické cíle. Provedená analýza podnikatelského prostředí členěná na makro-, mezo- a mikro-prostředí blíže seznámí s vlivy působícími na zvolený podnikatelský subjekt a jeho výkonnost a s možnými dopady na strategický záměr. Provedená analýza podnikatelského prostředí povede ke stanovení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku. V této kapitole zpracovaná realistická varianta finančního plánu nastíní předpokládaný vývoj výkonnosti podniku v letech 2012-2014.

Následující třetí kapitola se blíže zabývá analýzou rizik společnosti. V souvislosti s provedenou analýzou podnikatelského prostředí jsou v této části práce stanoveny

rizikové faktory mající vliv na podnikatelský plán. Provedené expertní hodnocení a analýza citlivosti napomohou k odhalení klíčových rizikových faktorů ovlivňující hospodářský výsledek společnosti. Při uvažování těchto klíčových rizikových faktorů následuje zpracování zbývajících strategických scénářů, tedy optimistického a pesimistického, které budou porovnány s nejpravděpodobnějším scénářem. Následuje revize strategických cílů při nejpravděpodobnějším scénáři a určení odchylek od plánu. Stanoveny budou krátkodobé cíle pro potřeby implementace strategického plánu, které vycházejí z formulované vize společnosti, stanovených střednědobých cílů a zjištěných rizikových faktorů.

Čtvrtá kapitola obsahuje vyvození klíčových indikátorů výkonnosti (KPIs) a rozpracování strategie do akčních plánů vedoucích k naplnění stanovených cílů.

Pátá kapitola obsahuje návrh soustavy indikátorů pro potřeby nejen strategického, ale i operativního controllingu a jejich hodnotové vymezení. Poslední část práce se zabývá přiřazením stanovených indikátorů jednotlivým procesům probíhajícím ve společnosti s vymezením jejich vlastníků a jsou stanovena pravidla pro reporting zjištěných hodnot. Pojednáno je o organizaci controllingu v interních procesech podniku.

1. Charakteristika podnikatelského subjektu, analýza trendů jeho výkonnosti

1.1 Základní informace o společnosti AL-KO KOBER spol. s r. o.

| | |
|-------------------|----------------------------------|
| Obchodní firma: | AL-KO KOBER spol. s r.o. |
| Datum zápisu: | 1. Prosince 1992 |
| Sídlo: | Razov 1217, VIZOVICE 763 12 |
| Provozovny: | Vizovice, Písek |
| Jednatel: | Ing. Libor Doležal |
| Základní kapitál: | 2 000 000,-- Kč |
| Ovládající osoba: | AL-KO KOBER AG (sídlo v Německu) |

Logo společnosti:



Firma AL-KO KOBER spol. s r. o. spadá do světového koncernu AL-KO KOBER. Ovládající osobou a tedy mateřskou společností je firma AL-KO KOBER AG se sídlem v Německu. Tato firma je 100% vlastníkem firmy AL-KO KOBER spol. s r. o.

Předmět podnikání

- Zámečnictví, nástrojářství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Služby

K nabízeným službám firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. patří:

- *zajištění dopravy při nákupu zboží*
- *odborné poradenství*
- *poskytování a zprostředkování záručního a pozáručního servisu*

1.2 Historie společnosti AL-KO

Historie společnosti AL-KO se začala psát v roce 1931, kdy firmu založil Alois Kober v Jižním Bavorsku. Zpočátku se jednalo o venkovskou kovárnu, sloužící až do války pro potřeby sedláků, zaměřenou především na přívěsy. Po válce na přelomu 50. a 60. let se objevila další větev – zahradní technika. Ve 2. polovině 60. let se firma začala zabývat také vzduchotechnikou. Po válce nastala expanze do jednotlivých zemí, kdy nejdříve byla firma vybudována v Rakousku a později v Itálii. Po pádu železné opony dále v tehdejších Československu, Polsku, Maďarsku a Rusku.

Dnes působí AL-KO na všech kontinentech. V současnosti je aktuální expanze do Jižní Ameriky. Během své existence se firma AL-KO stala světovým koncernem s více než 4500 zaměstnanci po celém světě.

Práce se bude zabývat firmou působící v České Republice (ČR), která vznikla na začátku roku 1993 s rovnocennými provozovny v Písku (Jižní Čechy) a ve Vizovicích (Morava). Již před rokem 1989 měla firma AL-KO kontakty s tehdejší Československem. Ve Zlíně to byla firma Agropodnik, která začala pro AL-KO vyrábět míchačky na beton a maltu. Od dubna roku 1992 až do prosince téhož roku současný jednatel společnosti pracoval pro AL-KO jako tzv. "Freier Mitarbeiter", který měl dispozici služební vůz a pevnou měsíční mzdu. Avšak bylo nutné založit firmu AL-KO v tehdejší České a Slovenské Federativní Republice (ČSFR), neboť zde musel být subjekt, který by odpovídal za dovezené zboží a přebíral další povinnosti vůči trhu a státu. AL-KO nechtělo pověřit generálním zastoupením žádnou cizí firmu, proto byla v prosinci roku 1992 založena AL-KO KOBER spol. s r.o.

Vzhledem k vazbám na Agropodnik Zlín v roce 1993 tehdejší předseda představenstva při návštěvě Agropodniku rozhodl pronajmout prostory ve Vizovicích, které mu byly Agropodnikem nabídnuty. Vzhledem k bývalé ČSFR to bylo logické rozhodnutí, neboť Vizovice se nacházely někde uprostřed ČSFR. Přesto bylo dosti drahé vozit veškeré zboží do Vizovic a poté jeho značnou část zasílat z Moravy zpět do Čech českým zákazníkům. Firma proto dostala pokyn začít hledat příhodný objekt v Čechách. Jelikož současný jednatel společnosti bydlel v Písku, podařilo se tam najít stávající objekt, kde tehdy stál sklad nábytku. Tento objekt byl určen k privatizaci. Firma ho ve veřejné dražbě koupila a postupně zbourala starý sklad a objekt vystavěla do podoby v jaké je dnes (viz. obr. č. 1 na následující straně).

Obr. č. 1: Provozovna AL-KO KOBER spol. s r. o. v Písku



Zdroj: Interní materiály firmy AL-KO KOBER spol. s r.o.

1.3 Současná situace společnosti AL-KO KOBER spol. s r. o.

Těžištěm podnikání společnosti je nákup a prodej zboží ve dvou oblastech: zahradní a hobby technice (sekačky, zahradní traktůrky, motorové pily, strunové sekačky, čerpadla, štípačky na dříví, kompostéry, kultivátory, vysavače listí, zahradní drtiče, míchačky aj.) a dílech pro stavbu přívěsných vozíků (nápravy). V obou oborech se jedná o výrobky z převážné části z dovozu. Část náprav pro přívěsné vozíky se montuje z dovezených komponent ve výrobě ve Vizovicích. Celkový obrat z obou oblastí podnikání dosahuje každoročně výše cca 350.000 tis Kč. V posledních letech má však klesající tendenci.

Nákupem sortimentu zahradní a hobby techniky a dílů pro stavbu přívěsů od svých dodavatelů a zároveň výrobou dílů pro stavbu přívěsů tedy společnost AL-KO KOBER spol. s r. o. (dále jen AL-KO ČR) získává zboží, které dále nabízí svým obchodním partnerům a odběratelům. Dopravu zboží na předem sjednané místo firma zařizuje automaticky ke každé dodávce zboží s vhodnou dopravní společností. Do 30.000 Kč bez DPH firma dopravu nehradí. Poradenské služby zajišťují kvalifikovaní zaměstnanci, kteří své vědomosti neustále prohlubují. Další službou, kterou společnost poskytuje je provoz vlastních internetových stránek, na kterých se klienti mohou informovat např. o aktuálních cenách výrobků, poskytovaných slevách a mohou zde získávat potřebné

kontakty. Firma provádí servis náprav na pobočce ve Vizovicích. Servis v oblasti zahradní techniky je zprostředkováván u servisních partnerů, jejichž servisní střediska jsou rozmístěna po celé ČR.

V současné době má firma celkem 28 zaměstnanců. 11 zaměstnanců připadá na oblast náprav, 17 zaměstnanců na oblast zahradní a hobby techniky. Složení zaměstnanců je stálé.

1.4 Analýza výkonnosti společnosti

Na výkonnost podniku je možno nahlížet z několika pohledů. Subjekty zajímaví se o výkonnost jsou zejména vlastníci podniku a management. Požadavky vlastníků spočívají zejména ve zhodnocení kapitálu, který do společnosti vložili. Pohled manažerů na výkonnost se od pohledů vlastníků liší. Cílem manažerů je zejména udržovat či zvyšovat podíl na trhu, udržovat likviditu, zvyšovat rentabilitu, udržovat náklady na přijatelné úrovni a mít věrné zákazníky. Výkonný podnik by měl být schopen reagovat na změny prostředí a umět využívat nové příležitosti. Dalšími subjekty zajímaví se o výkonnost podniku mohou být banky hodnotící schopnost podniku splácet závazky, zákazníci s ohledem na to, jak firma dokáže nejen reagovat na jejich potřeby ale tyto potřeby také předvídat. Výkonnost pro zákazníky je dána i tím, zda je firma schopna nabízet produkty požadované kvality za přijatelné ceny. Dalším subjektem hodnotícím výkonnost mohou být například zaměstnanci, kteří mají zájem na dobré prosperitě podniku v souvislosti s jistotou pracovního místa.

„Pojem výkonnost je většinou vymezen jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit“. [14, s. 9]

Cílem firem bývá zejména maximalizovat zisk. Je proto velmi důležité dosahovat dobrých výsledků v oblasti výnosů a nákladů.

V této podkapitole budou postupně analyzovány výnosy, náklady a hospodářské výsledky společnosti AL-KO ČR. Následovat bude výpočet tradičních ukazatelů finanční výkonnosti. Tato analýza bude provedena za roky 2007 až 2011. Od roku 2007 z důvodu toho, aby bylo zřejmé, jaký dopad měla v dalších letech finanční a hospodářská krize, která naplno propukla koncem roku 2008.

Velmi důležité bude uvést, za jakých podmínek bylo zjištěných výsledků v každém konkrétním roce dosaženo. Ke každému roku budou tedy analyzovány

nejdůležitější oblasti podnikatelského prostředí, které nejvíce ovlivnili obor podnikání společnosti, a zároveň výkonnost.

Výkonnost firmy bude hodnocena také podle toho, zda podnik v uvedených letech splnil to, čeho chtěl v souvislosti s vývojem prostředí dosáhnout.

1.4.1. Vývoj výnosů společnosti v letech 2007 – 2011

Výnosy společnosti AL-KO ČR jsou z převážné většiny tvořeny tržbami za prodané zboží. Avšak, na velikost hospodářského výsledku mají výrazný vliv i kurzové rozdíly, resp. přebytek kurzových zisků nad ztrátami či naopak, které firma dosahuje v rámci své obchodní činnosti nebo z finančních prostředků, které má uložené na clearingových zúčtovacích účtech u mateřské centrály v Německu. Tyto prostředky společnosti nejsou zanedbatelné, a pokud dojde k výkyvům kurzů, zejména CZK/EUR, ale také CZK/USD hospodářský výsledek společnosti je velmi ovlivněn, neboť firma své prostředky ukládá právě v eurech a dolarech. Je zde tedy patrné určité riziko, mající buď kladný či záporný dopad do hospodářského výsledku. Kurzy ovlivňují též ceny nakupovaného zboží, jelikož je odebíráno ze zahraničí. Proto bude důležité se touto problematikou více zabývat.

1.4.1.1 Vývoj tržeb za prodané zboží v letech 2007 – 2011

Tržby společnosti AL-KO ČR budou pro lepší vysvětlení jejich celkového průběhu rozděleny na tržby dosahované v jednotlivých oblastech podnikání, tedy na tržby dosažené v oblasti zahradní a hobby techniky a tržby v oblasti dílů pro stavbu přívěsných vozíků – náprav.

V roce 2007 dosáhly tržby v oboru zahradní a hobby techniky 254.575 tis. Kč a v oblasti náprav 175.704 tis. Kč. Oproti předchozímu roku tento vývoj znamenal nárůst v oblasti zahrady o 25% a v oblasti náprav zanedbatelný pokles o 0,3%. Vývoj obratu v oblasti zahradní techniky byl tedy mimořádně příznivý. Důvodem bylo zejména to, že firma uvedla na trh nový model rotačních sekaček řady „Highwheeler“, které měly velký úspěch u konečných spotřebitelů a šly velmi dobře na odbyt. V oblasti náprav a autopříslušenství obrat poprvé stagnoval zejména z důvodu poklesu obratu tehdy ještě prodávaných plechových disků na zimní kola pro osobní vozy. Pokles prodeje plechových disků byl způsoben tím, že spotřebitelé začali preferovat zimní litá kola, na kterých těchto disků nebylo třeba, a prodej začal pomalu klesat. Celkové tržby

za prodané zboží dosáhly v roce 2007 výše 430.279 tis. Kč. Pro oblast přívěsové techniky bylo v tomto roce zvažováno rozšíření výroby z montáže v malém rozsahu na výrobu i pro potřeby koncernu. Toto rozšíření výroby znamenalo vidinu výrazného posunu firmy vpřed a další zvýšení tržeb. Tyto plány byly připravovány mateřským koncernem s výhledem pro rok 2009/2010.

Rok 2008 znamenal pro obor zahradní a hobby techniky příznivý vývoj ve formě nárůstu obratu oproti roku 2007 o 6%. Tržby v této oblasti dosáhly výše 270.229 tis. Kč. Tento růst byl nižší než v roce 2007, avšak byl stále způsoben uvedením nového modelu rotačních sekaček na trh v minulých letech. Lze si však všimnout, že nárůst má klesající tendenci. Trh těmito sekačkami začínal být nasycen. Avšak firmě se podařilo upevnit pozici silného dodavatele pro největší řetězce se zahradní technikou. Naopak v oboru dílů pro přívěsy byl zaznamenán nepříznivý vývoj. Snížení obratu souviselo s plánovaným ukončením prodejů ocelových disků na tuzemském trhu z důvodu nerentability prodeje. Zde byl tedy zaznamenán pokles obratu o cca 12.000 tis. Kč. Ukončení aktivit v prodeji ocelových disků pro osobní automobily mělo naopak příznivý vliv na velikost zásob. V důsledku nástupu světové hospodářské krize byl zaznamenán pokles i u náprav. Celkové snížení obratu oproti roku 2007 v tomto oboru činilo 14% a obrat dosáhl výše 154.809 tis. Kč. Vývoj v této oblasti úzce souvisí s úspěšností zákazníků firmy, tedy s výrobcí přívěsů. Dopady hospodářské krize se projeví již v 2. polovině roku 2008 snížením produkce přívěsů. Firma v důsledku toho počítala s tím, že dojde ke zhoršení v oblasti náprav i v roce 2009 a zlepšení očekávala nejdříve v roce 2010. Tento předpoklad se ukázal být jako správný. V tomto roce suma tržeb z prodeje zboží činila 425.038 tis. Kč. V roce 2008 bylo dále rozpracováno několik nových projektů, které měly zastavit pokles obrátů v tomto segmentu. Plánované budování výrobních kapacit v ČR pro potřeby koncernu bylo z důvodu hospodářské krize pozastaveno. V plánu bylo vystavět novou výrobní halu v ČR, avšak z již zmíněných důvodů, bylo od výstavby této haly upuštěno. Bylo však rozhodnuto, že kapacity, které se nacházejí v Rakousku, jsou vzhledem k tehdejšímu vývoji ekonomiky dostačující.

Vývoj obratu v oblasti zahradní techniky v roce 2009 byl silně poznamenán hospodářskou krizí. Oproti roku 2008 došlo k poklesu tržeb o 15,5%, které dosáhly výše 228.409 tis. Kč. Tento výsledek však firma považovala vzhledem k situaci na trhu za příznivý. Dařilo se stále udržet pozici silného dodavatele pro největší řetězce se

zahradní technikou. V oblasti náprav a autopříslušenství byl zaznamenán další výrazný pokles obratu na 132.977 tis. Kč, což odpovídalo poklesu o 14% vzhledem k roku 2008. Část poklesu obratu šla stále na vrub ukončení prodeje ocelových disků na tuzemském trhu, zbytek byl způsoben odbytovými potížemi výrobců přívěsů. Celkové tržby za obě oblasti podnikání činily v roce 2009 361.386 tis. Kč. Koncem roku bylo však již patrné malé zlepšení prodeje v oblasti náprav a vyhlídky pro rok 2010 byly mírně optimistické. Tento optimismus byl způsoben také tím, že v této době bylo v jednání několik nových projektů, které si mateřská centrála připravila pro rok 2010. Jednalo se o několik inovací, od kterých si firma slibovala udržení nebo dokonce zlepšení pozice na trhu.

Rok 2010 však znamenal propad obratu v oblasti zahrady oproti roku 2009 o téměř 16%. Výše tržeb dosáhla pouze 192.424 tis. Kč. Důvodem byly zejména jednak přímé dodávky koncernu na vybrané zákazníky, ale i výpadky dodávek zboží od dodavatelů. Přímé dodávky z koncernu se týkaly především obchodního partnera BAUMAX. Objednávku provedl přímo přes výrobní fabriky v Německu a firma AL-KO ČR tak přišla o více než 1 milion Eur. Pokles obratu v této oblasti způsobily i již zmíněné výpadky dodávek zboží od dodavatelů. Jednalo se o výrobce v Číně, které pro firmu AL-KO ČR vyrábějí některé druhy zboží podle dokumentace a technologie koncernu AL-KO. Dodávka požadovaného zboží přišla o 8 měsíců později. Zboží tedy přišlo až po sezóně, což výsledky firmy velmi ovlivnilo. V oblasti náprav však došlo k předpokládanému nárůstu obratu. Tržby vzrostly na 151.625 tis. Kč, což odpovídalo nárůstu o 14% vzhledem k roku 2009. V tomto segmentu se velikost obratu přiblížila úrovni před ekonomickou krizí 2008/2009. K tomuto nárůstu velmi pomohlo vyjasnění legislativy v oblasti mýtních poplatků. Došlo k oživení trhu s nákladními přívěsy, což mělo příznivý vliv na odbyt náprav. V předchozím období se dopravci do jisté míry zdržovali nákupu tohoto zboží a čekali na to, jak vláda vyřeší problematiku mýtného. Velikost mýtného se odvíjí od typu náprav – od množství náprav, zda se jedná o soupravu či nikoli atd. Bylo proto mnoho potenciálních zákazníků, kteří čekali s koupí tohoto zboží z obavy, že v budoucnu budou muset platit vysoké mýtné. Poté, co vláda problém mýtních poplatků u jednotlivých druhů přívěsů vyřešila, došlo u firmy AL-KO ČR na trhu s nápravami k výraznému oživení. Celkové tržby z obou oblastí podnikání tento rok dosáhly výše 344.049 tis. Kč.

Rok 2011 přinesl další propad obratu v zahradní a hobby technice. Oproti roku 2010 došlo k poklesu o 11% a tržby dosáhly výše 170.799 tis. Kč. Na neustálý pokles obratu

v této oblasti má velký podíl rostoucí konkurence. V současné době se jedná zejména o společnost WERCO, která má v oblasti zahrady téměř totožný sortiment jako firma AL-KO ČR. Tato velká podobnost je nejen v druhu zboží, ale i v jeho provedení. Zboží je designově a barevně velmi podobné. Firma WECKO konkuruje firmě AL-KO ČR zejména cenami a právě nižší ceny jsou pro některé zákazníky velmi lákavé.

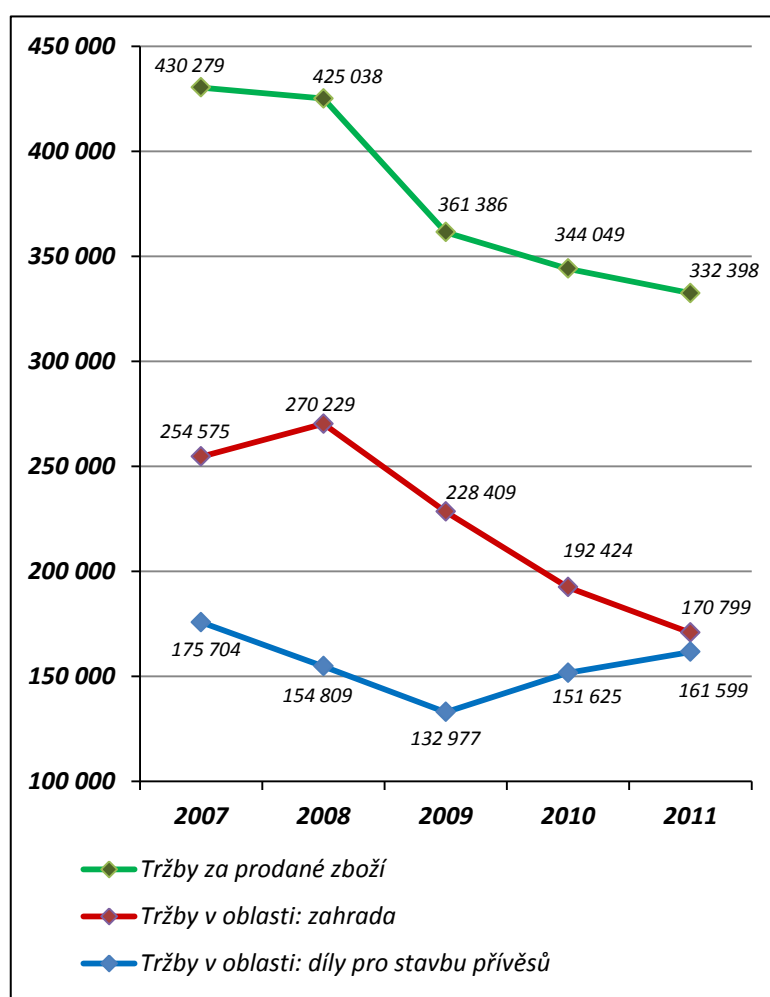
Firma AL-KO ČR dodržuje zásadu nabízet výrobky odpovídající zvyšujícím se nárokům konečných spotřebitelů. Proto všem svým odběratelům dodává výrobky ve střední a vyšší cenové kategorii. Tedy vzhledem k rostoucí konkurenci v oblasti zahrady a hobby se firma rozhodla provést komplexní analýzu jednotlivých druhů zboží a po provedení této analýzy se rozhodla omezit stávající velmi široký sortiment na výrobky, které vznikají na základě vlastního vývoje (vývoje koncernu AL-KO KOBER) a u nichž je vysoká přidaná hodnota. Díky tomuto opatření se podařilo i přes určitý, z daného opatření logicky plynoucí pokles obrátu dosáhnout požadované ziskovosti. Potvrzuje se, že v době, kdy je trh nasycen lze s dobrými výsledky prodávat buď výrobky, které jsou svým provedením výjimečné a odlišné či zaujmou trh nestandardně nízkou cenou. Rok 2011 potvrdil dále poznatek, že úspěšně lze prodávat pouze výrobky, které jsou buď v rámci koncernu AL-KO KOBER vyvíjeny a vyráběny, anebo jsou nakupovány od jiných výrobců pro potřeby celého koncernu. Problematický je prodej výrobků, které nejsou koncernově nakupovány, a z uvedeného důvodu zde nelze docílit cen, které by byly pro široký okruh zákazníků zajímavé. Proto firma rozhodla od těchto výrobků postupně odejít, čímž se uvolní potenciál pro intenzivnější obchodní činnost v oblasti koncernově podporovaných výrobků. Jedná se o některé druhy zahradních sacích hadic, zahradní náradí, žebříky apod.

Na pokles tržeb v oblasti zahrady měl také vliv nákup klíčových zákazníků přímo od výrobců (převážně na Dálném východě). Díky tomu se snížila poptávka po některých druzích zboží.

V oblasti zahradní techniky je snahou udržet postavení společnosti na trhu. Pro dosažení tohoto cíle byla zvolena dlouhodobá strategie, vycházející ze zázemí silné mezinárodní společnosti a budování značky. Firma AL-KO ČR má zájem na tom, aby na zboží nabízené na trhu byl patřičně zajištěn servis. Proto se po celé ČR nachází mnoho servisních partnerů. Značná část prostředků firmy bude stejně jako v minulosti investována do podpory prodeje ve formě reklamy, prováděných školení a permanentní podpory svých obchodních partnerů vlastními obchodními zástupci.

V oblasti náprav došlo v roce 2011 oproti roku 2010 k dalšímu růstu obratu na 161.599 tis. Kč., což odpovídalo růstu ve výši 7%. V průběhu roku 2011 firma uvedla na trh některé inovované výrobky, které se podílely na překročení plánovaného obratu. Celková výše tržeb z prodeje zboží a vlastních výrobků činila 332.398 tis. Kč. Firmě se dále navíc podařilo zkrátit dodací lhůty, což pro výrobce přívěsů znamená, že nejsou ohroženi prostoji ve výrobě. Tento pozitivní faktor byl docílen kombinací opatření, provedených v oblasti nákupu a dále zavedením centrálního skladu v mateřské firmě v Německu, která je hlavním dodavatelem firmy AL-KO ČR.

Obr. č. 2: Vývoj tržeb za prodané zboží v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy, přílohy k účetní závěrce firmy AL-KO spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

Vývoj tržeb z prodeje zboží rozčleněný do tržeb ve dvou oblastech: zahradní a hobby technice a dílech pro stavbu přívěsů je přehledněji vidět z výše uvedeného obrázku č. 2. Z obrázku je patrné, že tržby mají klesající tendenci. Největší pokles tržeb lze logicky pozorovat mezi léty 2008 a 2009 jako následek již zmíněné hospodářské krize. Tento celkový pokles byl v důsledku výrazného poklesu v obou oblastech podnikání. Avšak je

nutno podotknout, že u dílů pro stavbu přívěsů tržby klesaly již předtím. Můžeme si všimnout, že v roce 2011 se podíl tržeb obou oblastí podnikání na celkových tržbách za prodané zboží téměř vyrovnal. V předchozích letech dominovaly prodeje v oblasti hobby a zahradní technice, avšak v důsledku výše uvedených skutečností tento trend slábne. Důvodem tohoto vývoje je zejména již zmíněná rostoucí konkurence v oblasti zahrady. Avšak firmě se stále daří udržet si pozici silného prodejce zahradní a hobby techniky a patří mezi přední dodavatele na trhu. V oblasti náprav je firma v současné době leaderem na trhu.

K vývoji výkonnosti z pohledu tržeb je důležité uvést, že firma AL-KO ČR má stabilní počet zaměstnanců po celé uvedené období, tedy od roku 2007 do roku 2011. Počet zaměstnanců je 28, z toho 3 řídicí pracovníci. Celkově na oblast zahradní techniky připadá 17 zaměstnanců a na oblast přívěsové techniky 11 zaměstnanců. Ukazatelům produktivity bude věnována část v podkapitole 1.4.4., která se zabývá výkonností z pohledu finančních ukazatelů.

1.4.1.2 Vývoj kurzových zisků v letech 2007 – 2011

Kurzové zisky výrazně ovlivňují výsledek hospodaření společnosti AL-KO ČR. Tyto zisky firma, jak již bylo řečeno, dosahuje z finančních prostředků, které ukládá na clearingových zúčtovacích účtech v eurech a dolarech u mateřské centrály v Německu. Tyto finanční prostředky vede firma v účetnictví pod položkou jiné pohledávky. Jedná se tedy o pohledávky za mateřskou firmou AL-KO KOBER AG. Jsou to prostředky pocházející z tržeb, které firma ukládá na několika účtech v ČR a následně převádí v jiné měně do zahraničí. Firma má nařízení neukládat přebytečné prostředky na účtech v ČR, ale právě na zúčtovacích účtech v Německu, kde dochází k jejich lepšímu zhodnocení. Pokud tedy prostředky na účtech v ČR dosáhnou určité výše, firma nakoupí potřebnou měnu při určitém kurzu. Měnu se samozřejmě snaží nakupovat při co nejnižším kurzu a následně tyto prostředky převede na zúčtovací účty do Německa. Prostředky mohou využívat i jiné firmy AL-KO patřící do koncernu ve formě půjček. Pro tyto firmy je tato půjčka výhodnější z důvodu nižších úroků při splácení. Nástroj takto řízené hotovosti se nazývá „cash pooling“. Firma kurzové zisky dosahuje i v rámci své obchodní činnosti v důsledku rozdílného kurzu při nákupu dané měny a při realizovaných platbách za dodané zboží. Následující tabulka obsahuje výše prostředků, které měla firma na účtech v zahraničí v letech 2007 – 2011, z nichž dosahovala části kurzových zisků či ztrát. V prvním řádku tabulky je uvedena celková výše prostředků za

odpovídající rok v tis. Kč. Následují výše prostředků vyjádřených v eurech a dolarech a jim vždy odpovídající výše v korunách.

Tab. č. 1: Kreditní zůstatky na clearingových zúčtovacích účtech v letech 2007 - 2011 (v tis. dané měny)

| Měna | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Celkem v Kč | 59.162 | 114.708 | 176.072 | 139.557 | 107.205 |
| EUR | 2.222 | 4.209 | 6.422 | 5.146 | 3.451 |
| Kč | 59.162 | 113.329 | 169.962 | 128.949 | 90.028 |
| USD | - | 71 | 333 | 566 | 861 |
| Kč | - | 1.379 | 6.110 | 10.608 | 17.177 |

Zdroj: Přílohy k účetní závěrce firmy AL-KO spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

Jak již bylo uvedeno, jedná se o zúčtovací účty, jejichž výše se mění v důsledku zúčtování pohledávek a závazků v rámci koncernu, v důsledku poskytování půjček, a dále podle toho, kolik prostředků firma převádí z běžných účtů v ČR. K půjčce jinou firmou patřící do koncernu došlo např. v roce 2011 ve výši 30.000 tis. Kč. Vývoj těchto prostředků lze označit za velmi proměnlivý.

V tabulce č. 2. na následující straně můžeme vidět velikost kurzových zisků v jednotlivých letech. Tyto zisky jsou velmi proměnlivé a jejich výše do jisté míry souvisí s velikostí prostředků vedených jako jiné pohledávky. Z tabulky je patrné, že největších zisků firma dosahovala v letech 2008 a 2009. V těchto letech docházelo pro firmu k příznivému vývoji kurzu koruny zejména vůči euru. Tedy přesněji lze říci, že firma ve vhodném okamžiku nakupovala eura nebo dolary, tedy při nízkém kurzu, které následně ukládala na příslušné účty. Zahraniční závazky a pohledávky byly zúčtovávány měsíčním kurzem zveřejňovaným koncernem AL-KO KOBER až do roku 2010. Od 1. 1. 2011 společnost používá pro přepočet cizích měn měsíční směnný kurs stanovený Českou národní bankou (ČNB) v první pracovní den příslušného měsíce.

Tab. č. 2: Výše kurzových zisků v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

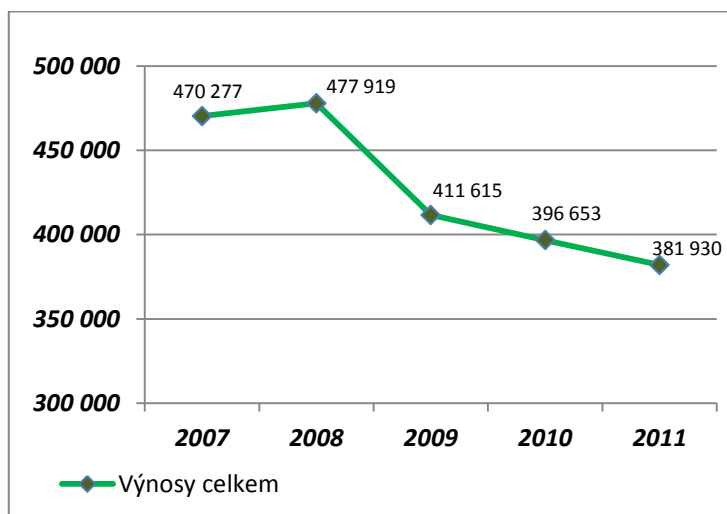
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Kurzové zisky | 5.694 | 24.221 | 23.454 | 13.395 | 14.403 |

Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

Stejně jako zde byla analyzována výše kurzových zisků, bude i v podkapitole zabývající se náklady (podkapitola 1.4.2.) uveden vývoj kurzových nákladů¹ a následně jejich společný vliv na výši hospodářského výsledku.

V obr. č. 3 je uveden vývoj celkových výnosů firmy v letech 2007 – 2011. Vývoj výnosů má velmi podobný průběh jako vývoj tržeb za prodané zboží, protože právě tržby firmy AL-KO ČR tvoří největší část výnosů.

Obr. č. 3: Vývoj výnosů v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

1.4.2 Vývoj nákladů společnosti AL-KO ČR v letech 2007 – 2011

Stejně jako ve výnosech, tak i v nákladech společnosti existují položky, které ovlivňují výkonnost podniku více než jiné. K těmto položkám patří kurzové ztráty, a tzv. bonusy poskytované odběratelům, kterými se bude zabývat následující text.

Nejdříve budou analyzovány náklady na prodané zboží a náklady jako celek, poté dílčí výše jmenované položky nákladů, tedy kurzové ztráty a bonusy.

Z obrázku č. 4 na straně 23 bychom mohli usuzovat, že náklady se vyvíjejí úměrně k tržbám (obr. č. 2 na str. 17), avšak není tomu tak. Náklady sice s poklesem tržeb klesají, ovšem tento pokles není proporcionální. V roce 2008 oproti roku 2007 poklesly tržby z prodeje zboží o zanedbatelných 1,2%, náklady na prodané zboží však klesly o 9,06%, což se příznivě projevilo v obchodní marži. Na tento více jak 9% pokles

¹ Firma eviduje kurzové zisky a ztráty odděleně. Vždy po celé sledované období dochází pravidelně k transakcím, kde jsou zaznamenávány vždy zvlášť kurzové zisky i ztráty a následně jsou také ve výkazu zisků a ztrát zvlášť vyčísleny.

nákladů na prodané zboží měl největší vliv pokles nákladů na prodané zboží v oblasti přívěsové techniky, a to o 21% i když tržby v této oblasti klesly „pouze“ o 12%. Příčinou tak velkého poklesu nákladů na prodané zboží v této oblasti byly příznivé ceny oceli na trhu, které dovolily dodavatelům firmy AL-KO ČR snížit ceny, což se v nákladech firmy projevilo pozitivně. Přesto, že náklady na prodané zboží klesly o více než 9%, celkové náklady klesly o 3,12%. Příčina byla v růstu nákladů v jiné oblasti, a sice zejména v růstu kurzových ztrát. Vývoj kurzových ztrát je uveden v následujícím textu níže a v tabulce č. 3 na straně 24. V roce 2009 oproti roku 2008 poklesla výkonnost v podobě tržeb za zboží o 15%, v souvislosti s tímto poklesem tržeb opět poklesly i náklady na prodané zboží ovšem o 13,5%. V tomto roce měly na pokles nákladů na prodané zboží jako celku vliv náklady v zahradní technice, které klesly o 15,3%, avšak tržby v této oblasti klesly o téměř stejné procento, tedy o 15,5%. Jednalo se tedy o téměř proporcionalní vývoj. Na celkový pouze 13,5 % pokles nákladů měl vliv 10,7% pokles nákladů v přívěsové technice, kde však již nelze mluvit o proporcionalním vývoji k tržbám, které v této oblasti poklesly o 14%. Svou roli zde opět sehrály ceny oceli, které však v tomto případě rostly a měly negativní dopad na vývoj nákladů firmy AL-KO ČR. Vliv měl také kurz CZK/EUR, jehož vývoj měl nepříznivý vliv na zboží dovážené ze zahraničí. Celkové náklady však klesly již jen o 10,3% vlivem nárůstu jiných položek nákladů, např. ostatních provozních nákladů, v tomto případě se jedná konkrétně o nárůst nákladů na reklamu, energie apod. Mezi léty 2009 a 2010 došlo k poklesu tržeb za prodané zboží o 4,8%. V nákladech na prodané zboží se tato skutečnost projevila jejich nepatrným poklesem o 0,5%. Tento nízký pokles nákladů na prodané zboží jako celku byl způsoben odlišným vývojem v nákladech v obou oblastech podnikání. Náklady na prodané zboží v oblasti přívěsové techniky vzrostly o 15%, s čímž korespondoval nárůst tržeb o 14%. Pokles nákladů na prodané zboží v oblasti zahrady dosáhl 11,35%, přičemž tržby klesly o 15,75%. Zde opět měly vliv ceny materiálů a došlo ke zdražení některého dodávaného zboží firmě AL-KO ČR mateřskou společností, což mělo opět negativní dopad na vývoj nákladů. Celkové náklady však poklesly o 2,05%. Důvodem byl pokles kurzových ztrát a jiných položek nákladů. V roce 2011 oproti roku 2010 poklesly tržby o 3,5%, což vyvolalo pokles nákladů na prodané zboží o 2,7%. Náklady na prodané zboží v oblasti přívěsové techniky vzrostly o 9,7% přičemž tržby vzrostly o 6,6% . Důvodem zde byly opět měnící se ceny oceli, které vedly mateřskou společnost ke zdražení dodávaného zboží o cca 3,5%. Náklady na prodané zboží v zahradní technice klesly o 13,8%, přičemž

tržby klesly o 11%. Zde byl tedy vývoj pozitivní. Celkové náklady však klesly o 4,6%. Vzhledem k tomu, že v tomto roce se rapidně snížily kurzové ztráty, pokles celkových nákladů měl být výraznější, avšak nebylo tomu tak. Příčinou tohoto nižšího poklesu nákladů byl nárůst jiných položek nákladů, např. odpisů, které vzrostly vlivem pořízení nového dlouhodobého majetku, konkrétně 3 automobilů, dále vzrostla výkonová spotřeba, která zahrnuje spotřebu materiálu a energií a služby.

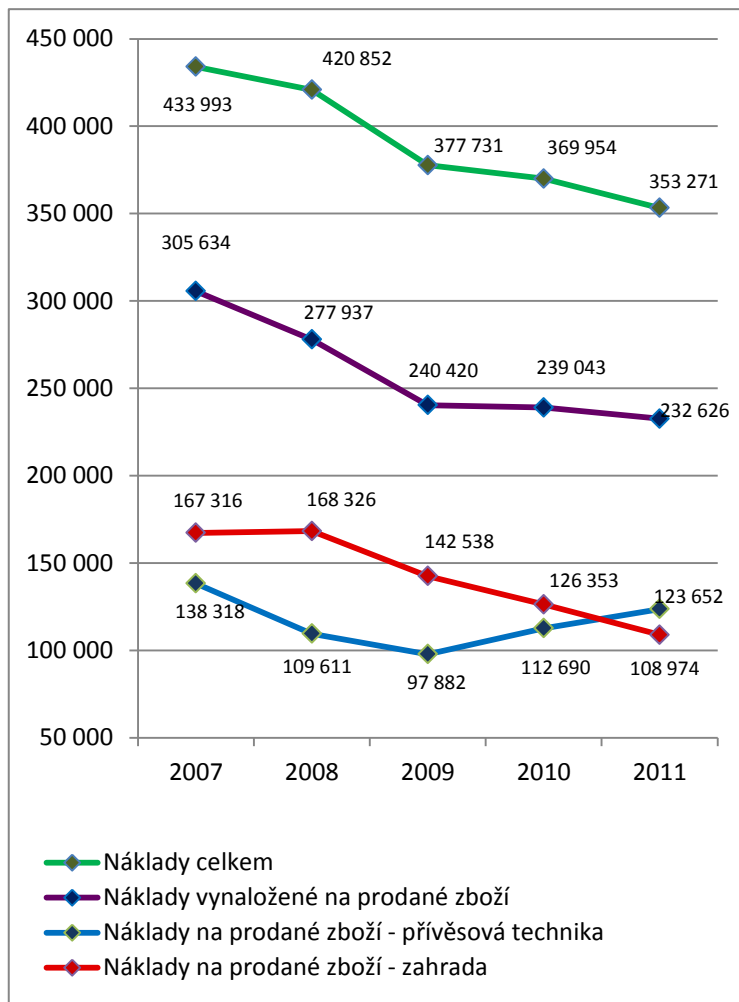
Z výše popsaného vývoje nákladů je zřejmé, že náklady nemusí nutně proporcionálně klesat s poklesem tržeb. Vývoj nákladů za prodané zboží u firmy AL-KO ČR je výrazně závislý na tom, jak se pohybují ceny materiálůvých vstupů dodavatelů zboží. Jedná se zejména o ceny oceli, které mají vliv na náklady v oblasti přívěsové techniky a ceny ropy, jejichž vývoj přímo souvisí s náklady v obou oblastech podnikání z pohledu cen pohonných hmot, které vstupují do nákladů při nákupu zboží od dodavatelů a také z pohledu nákladů na dodávané zboží v zahradní technice, jelikož ropa je důležitá k výrobě plastových částí zboží týkající se zahradní techniky. Zboží v zahradní technice, jako jsou sekačky, zahradní traktůrky, motorové pily, kompostéry a mnohé další jsou z velké části z těchto plastových částí vyráběny. Náklady jsou ovlivněny vývojem kurzu zejména CZK/EUR, jelikož firma nakupuje zboží ze zahraničí. Náklady závisí také na tom, jaké podmínky dokáže firma AL-KO ČR s dodavatelem vyjednat. Celkové náklady se vyvíjí podle toho, jak se vyvíjejí i ostatní položky nákladů.

Největší riziko však spatřuji ve vývoji kurzů zejména CZK/EUR, které mají velký dopad na vývoj celkových nákladů společnosti. Nelze však opomenout i již zmíněné proměnlivé ceny železné rudy, resp. oceli a ceny ropy.

Firma AL-KO ČR si neklade v oblasti snižování nákladů příliš optimistické cíle. Mateřská centrála a tedy i firma AL-KO ČR mají zájem na tom, aby se náklady vyvíjely každoročně podobným způsobem, s ohledem na výši dosažených tržeb, a aby nedocházelo k jejich bezdůvodnému přílišnému nárůstu. Firma AL-KO ČR tedy vývoj nákladů během roku sleduje a jejich výši se snaží držet na přijatelné úrovni. V současné době se firma snaží, jak již bylo řečeno, omezovat prodej některých druhů zboží, které neodebírání z koncernu AL-KO KOBER. Toto zboží je pro firmu dražší a nemůže tedy konkurovat z pohledu cen. Pokud toto zboží zlevní, dosahuje nižších marží, což se firmě nevyplácí. V následujících letech tedy z důvodu omezení prodeje takového zboží firma počítá s mírným poklesem nákladů na prodané zboží, a to zejména v oblasti zahrady

a hobby. V oblasti náprav nelze počítat se snižováním nákladů z důvodu proměnlivých, spíše rostoucích cen železa.

Obr. č. 4: Vývoj nákladů v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

1.4.2.1 Vývoj kurzových ztrát v letech 2007 – 2011

Stejně jako kurzové zisky ovlivňují i kurzové ztráty hospodářský výsledek a tedy výkonnost podniku. V případě kurzových ztrát, jak již z jejich názvu vyplývá, se jedná o vliv negativní

Tab. č. 3: Výše kurzových ztrát v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| Kurzové ztráty | 1.779 | 14.501 | 15.960 | 15.104 | 4.803 |

Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

Z porovnání tabulek č. 2 a č. 3 je patrné, že pouze v roce 2010 byly kurzové ztráty vyšší než kurzové zisky a převýšily je o 1.765 tis. Kč, což mělo i negativní vliv na

hospodářský výsledek. Právě v roce 2010 firma dosáhla nejnižšího hospodářského výsledku ze sledovaných let. Nejlepších výsledků v kurzových rozdílech firma dosáhla v letech 2008 a 2011, kde byl u obou let pozitivní rozdíl téměř 10 mil. Kč.

Jak již bylo řečeno, firma výši kurzových rozdílů nemůže zcela ovlivnit, jelikož vývoj kurzů je velmi těžko předpověditelný. Úplná obrana před působením kurzového rizika, dá se říci, neexistuje. Firmy působící v mezinárodním obchodě musejí věnovat pozornost vývoji kurzů jednotlivých měn a faktorům, které jejich pohyb ovlivňují a využívat svých znalostí. Předvídání měnového vývoje je však, jak již bylo řečeno poměrně obtížná záležitost. Firma AL-KO ČR výše kurzů sleduje a snaží se nakupovat potřebnou měnu, stejně tak zboží v době, kdy je kurz příznivý. Tím se také snaží alespoň trochu proti z výkyvů kurzů plynoucímu riziku zajišťovat.

Negativní vliv kurzového rizika lze omezovat řadou postupů a nástrojů. Sem patří volba měn, ve které jsou vyjádřeny závazky v mezinárodních vztazích, ve kterých dochází k úhradám. Z pohledu firmy AL-KO ČR zde moc na výběr není, firma realizuje platby za dodané zboží zejména v eurech. Dodavatelů, kterým platí v dolarech je velmi poskromnu. Firma musí mít na účtu vedeném v eurech dostatek prostředků, aby byla schopná platit své závazky. Pokud je ale lepší kurz dolaru a vyplatí se je tedy nakupovat více než eura, firma AL-KO ČR tak činí a svoji hotovost ukládá v dolarech. Jedná se zde tedy o zajištění se pomocí udržování hotovosti ve vhodném měnovém složení v závislosti na obchodních aktivitách. Ale jak již bylo řečeno, firma obchoduje z velké části v eurech a proto v nich i většinou ukládá přebytečnou hotovost. Firma tedy s nákupem eur vždy čeká na vhodný okamžik, tedy když je kurz CZK/EUR co nejnižší. Nemůže však čekat s nákupem potřebné měny neomezeně dlouho, musí udržovat na účtu dostatek prostředků k zajištění bezproblémového placení svých závazků. Pokud se firmě podaří eura nakoupit levně, může následně při placení svých závazků dosahovat kurzových zisků. Pokud se jí to nepodaří, může naopak dosahovat kurzových ztrát. Firma dostává faktury za odebrané zboží v zejména eurech, tzn., když nakoupí eura například při kurzu CZK/EUR 24,5 a za fakturu bude následně platit při kurzu např. 24, v tu chvíli tratí 50 haléřů na jedno euro.

1.4.2.2 Vývoj bonusů poskytovaných odběratelům v letech 2007 – 2011

Náklady firmy jsou velmi ovlivněny další položkou, kterou firma účtuje na stejném účtu jako kurzové ztráty, tedy na účtu ostatních finančních nákladů. Jedná se o tzv. bonusy,

kteře firma poskytuje svým odběratelům. Jedná se např. o obratový bonus, dále věřnostní bonus využívající firmy, které jsou dlouholetými věrnými zákazníky, reklamní bonus, který poskytuje firma AL-KO ČR za to, že firmy uveřejňují ve svých reklamních letácích její zboží, skonto za splacení před datem splatnosti aj. Tyto bonusy tvořily nezanedbatelnou část nákladů. V tabulce č. 4 je uveden vývoj těchto bonusů v letech 2007 – 2011.

Tab. č. 4: Výše bonusů v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Bonusy | 17.025 | 17.736 | 16.785 | 15.726 | 14.903 |

Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

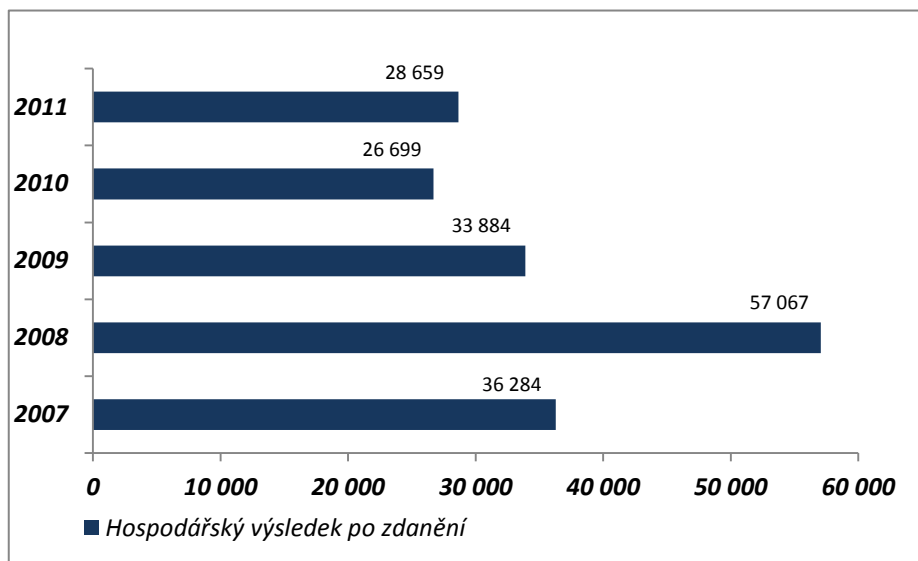
Z tabulky je patrné, že výše bonusů v letech klesala, výjimkou je rok 2008, kdy došlo k mírnému nárůstu. Klesající trend bonusů lze dát do souvislosti s poklesem tržeb za prodané zboží. Je také vhodné zmínit, kolika odběratelů se tyto bonusy týkají. Jedná se zejména o hlavní odběratele, resp. řetězce OBI, Baumax a Hornbach. Vztaheno k tržbám, jsou bonusy poskytovány v cca 70%.

1.4.3 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2007 - 2011

Hospodářský výsledek (HV) je rozdílem mezi dosaženými výnosy a náklady. Velké výkyvy v některých položkách výnosů či nákladů mají na jeho velikost buď pozitivní, nebo negativní vliv.

Přehledný vývoj hospodářského výsledku je uveden v obr. č. 5. na následující straně.

Obr. č. 5: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

V roce 2007 dosáhla firma hospodářského výsledku po zdanění 36.284 tis. Kč. V tomto roce se příznivě projevil vývoj kursu CZK/EUR i CZK/USD. Jednalo se o dosud nejvyšší dosažený výsledek hospodaření po zdanění v historii společnosti. Rok 2008 byl pro společnost vrcholným rokem. Hodnota hospodářského výsledku po zdanění činila 57.067 tis. Kč. Dosažení tohoto výsledku příznivě ovlivnil opět vývoj kursu CZK k EUR i USD v první polovině roku 2008. Jednalo se o výborný výsledek hospodaření vzhledem k problémům v oblasti dílů pro stavbu přívěsů. Naopak vývoj v zahradní technice byl pozitivní. V roce 2009 měly na výši hospodářského výsledku vliv zejména tržby, a to v obou oblastech podnikání společnosti. Jednalo se o celkový pokles ve výši 15% oproti roku 2008. Hospodářský výsledek po zdanění dosáhl výše 33.884 tis. Kč. Firma však považovala tento výsledek hospodaření za velmi dobrý a dosáhla cílů, které si vzhledem k tehdejší situaci na trhu stanovila. V roce 2010 došlo k dalšímu snížení hospodářského výsledku po zdanění. Jeho výše pro tento rok dosáhla 26.699 tis. Kč. Pokles oproti předchozímu roku byl vzhledem k situaci v oboru zahradní techniky firmou očekáván. Pokles tržeb v minulých letech neznamenal vždy i pokles hospodářského výsledku. Například v roce 2010 oproti roku 2011, kdy došlo k poklesu tržeb z prodeje zboží o 11.651 tis. Kč, došlo k růstu hospodářského výsledku po zdanění o 1.960 tis. Kč. Tento vývoj HV byl tedy způsoben jinými, výše zmiňovanými položkami výnosů a nákladů. Pozitivní vliv zde měl zejména vývoj kurzových rozdílů.

1.4.4 Analýza výkonnosti pomocí finančních ukazatelů v letech 2007 – 2011

„Nejvíce používaný postup měření výkonnosti podniku vychází z finančních ukazatelů, posuzující vývoj ekonomických toků, důchodů a změny v majetku podnikatelských subjektů“.[16, s. 11]

Jedná se o tzv. finanční analýzu, jejímž účelem je analyzovat finanční hospodaření podniku. Může se jednat o analýzu rentability, likvidity zadluženosti, atd. Finančně „zdravý“ podnik můžeme potom označit jako podnik, který dosáhl v rámci finanční analýzy dobrých výsledků a je v současné době i v dalším období způsobilý k tomu, aby pokračoval v činnosti, kvůli které byl založen. [17]

V rámci klasické finanční analýzy lze počítat několik druhů ukazatelů. Nejčastěji používaným nástrojem finanční analýzy jsou tzv. *poměrové ukazatele*. Výpočet poměrových ukazatelů, jak již plyne z jejich názvu, se provádí dělením nejčastěji jedné položky konkrétního účetního výkazu jinou položkou, aby byly analyzovány jejich vzájemné vazby. K výpočtům finančních ukazatelů je tedy nutné mít dostatek informací, ze kterých při výpočtu ukazatelů bude čerpáno. Výchozími dokumenty k výpočtu těchto ukazatelů jsou nejčastěji výkaz rozvahy a výkaz zisků a ztrát, neboli výsledovka. K poměrovým ukazatelům patří ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, produktivity a kapitálového trhu. Podrobněji se některými uvedenými poměrovými ukazateli a jejich významem bude zabývat podkapitola 1.4.4.2. Důležité je upozornit na vypovídací schopnost těchto ukazatelů, tzn., poměřovány jsou položky, které spolu vzájemně souvisejí. Ukazatele většinou nemají určeny konkrétní univerzální hodnoty, kterých by měly dosahovat. Výpočet těchto ukazatelů přispívá k odhalování silných a slabých stránek podniku.

Kromě poměrových lze zjišťovat i jiné typy ukazatelů. V následující podkapitole č. 1.4.4.1 bude blíže popsán a vypočten tzv. čistý pracovní kapitál (ČPK), který patří do skupiny tzv. *rozdílových ukazatelů*. Rozdílové ukazatele lze snadno zjistit odečtením dvou položek účetních výkazů, tedy dvou absolutních ukazatelů.

Absolutní ukazatele v sobě zahrnují veličiny stavové a tokové. Veličiny stavové nalezneme ve výkazu Rozvahy, kde najdeme stav majetku a kapitálu k určitému časovému okamžiku. Veličiny tokové obsahuje výkaz zisků a ztrát, jako příklad lze uvést např. velikost dosažených tržeb za uplynulé období. [6]

Zhodnocením výchozí situace podniku lze dojít k závěrům o možnostech a schopnostech podniku v dalším období. Pro strategické plánování je tedy důležité získat podklady a informace charakteristické pro určitý podnik. Výsledky finanční analýzy podávají zprávy o tom, jak daný podnik hospodaří a jsou využity při tvorbě strategických cílů, strategií jejich dosažení a finančního plánu. [1]

Následující výpočet finančních ukazatelů vychází z účetních výkazů (Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát) společnosti AL-KO ČR, které jsou uvedeny v přílohách A a B na konci práce.

1.4.4.1 Výpočet rozdílového ukazatele typu čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál

Existují dva přístupy k výpočtu čistého pracovního kapitálu. Jedním přístupem je přístup z pozice aktiv (přístup finančních manažerů) a druhým je přístup z pozice pasiv (přístup vlastníka společnosti).² V následujícím textu bude vypočten ukazatel ČPK z pozice aktiv.

„Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji – ať již vlastními nebo cizími“. [16, s. 24]

Patří mezi klíčové ukazatele a bývá označován jako „finanční polštář“, který podniku dovolí pokračovat v jeho činnosti, v případě, že by nastala nějaká neočekávaná událost vyžadující vysoký výdaj peněžních prostředků.

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (1)$$

[16]

Kladná hodnota tohoto ukazatele dává informaci o tom, že podnik disponuje dostatečným množstvím aktiv k pokrytí svých krátkodobých závazků. Naopak příliš vysoká hodnota negativně ovlivňuje rentabilitu. Ukazatel ČPK je dalo by se říci jiným pohledem na likviditu, než klasické ukazatele likvidity. Ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity budou vypočítány v následující části.

² Detailnější pohled na přístupy k ČPK viz [3]

Tab. č. 5: Čistý pracovní kapitál v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ČPK | 171.008 | 222.186 | 259.242 | 288.082 | 271.206 |

Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

V tabulce č. 5 jsou uvedeny výsledné hodnoty ČPK v letech 2007 – 2011 vypočtené podle vzorce (1). Vývoj tohoto ukazatele v jednotlivých letech a jeho výše poukazuje na to, že by mělo docházet k bezproblémovému zajištění hospodářské činnosti. Od roku 2007 ČPK neustále roste. K mírnému poklesu došlo v roce 2011, kdy firma AL-KO odvedla část své likvidity mateřské společnosti.

1.4.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

Důležitou součástí hodnocení výkonnosti podniku je likvidita. Likvidita je schopnost podniku dostát v daném čase svým závazkům. Ukazatele likvidity informují tedy o tom, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je pravděpodobnější, že zůstane zachována platební schopnost podniku. Zjišťovat lze několik druhů likvidit.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity v sobě zahrnuje celý oběžný majetek, tedy všechny jeho složky. Zahrnuty jsou tedy zásoby i pohledávky, které nemusí být často příliš likvidní.

$$BL = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity k zachování platební schopnosti podniku je mezi 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita

$$PL = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Tento ukazatel podává o něco přesnější informaci o likviditě podniku. Ze vzorce jsou vyloučeny zásoby, které mohou být v podniku nadbytečné a často velmi těžko prodejné. Pohotovou likviditu lze považovat za uspokojivou, je-li hodnota ukazatele mezi 0,8 až 1. V takovém případě je podnik schopen se vypořádat se svými závazky.

Okamžitá likvidita

$$OL = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Výpočtem okamžité likvidity lze získat informaci o schopnosti podniku hradit své právě splatné závazky. Jedná se o nejpřesnější ukazatel likvidity z výše uvedených. Ze vzorce je tedy navíc kromě již vyloučených zásob vyloučena i suma pohledávek. Za pohotové platební prostředky se považují peníze v pokladně a účty v bankách. Za přijatelnou a doporučenou se považuje hodnota vyšší než 0,2. [16] [6]

Tab. č. 6: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007 – 2011

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Běžná likvidita | 7,60 | 12,98 | 18,52 | 18,63 | 20,14 |
| Pohotová likvidita | 4,58 | 8,86 | 15,96 | 14,28 | 14,60 |
| Okamžitá likvidita | 0,53 | 0,58 | 1,80 | 3,23 | 2,30 |

Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

V tabulce č. 6 jsou podle vzorců (2), (3), (4) vypočteny ukazatele likvidity, které poukazují na výbornou platební schopnost podniku. Téměř u všech ukazatelů likvidity v jednotlivých letech dochází k jejich nárůstu. Důvodem je neustálý růst oběžných aktiv. Zejména se jedná o růst pohledávek. Nejedná se však o pohledávky z obchodního styku, avšak o jiné krátkodobé pohledávky za mateřskou společností. Jedná se o přebytečnou likviditu společnosti AL-KO ČR, která je uložena na tamních zúčtovacích účtech (nařízení mateřské společnosti). Velký růst ukazatelů likvidity je patrný mezi léty 2008 a 2009. V roce 2009 rapidně vzrostla položka jiné pohledávky, tedy peněžní prostředky na účtech v zahraničí, jednalo se o nárůst o 61.364 tis. Kč. K tomuto růstu došlo v důsledku vynikajících výsledků firmy, peněžní prostředky získané z podnikatelské činnosti byly převedeny do eur a dolarů a uloženy na zúčtovací účty v těchto měnách. Část těchto prostředků však zůstala na běžných účtech v ČR a došlo ke zvýšení těchto prostředků oproti předchozímu roku, proto v roce 2009 oproti roku 2008 vzrostla výrazně i okamžitá likvidita. Okamžitá likvidita v roce 2011 oproti roku 2010 poklesla. Příčina je v poklesu krátkodobých finančních aktiv, která byla ovšem jen přesunuta na již zmíněné zúčtovací účty v Německu. Schopnost podniku hradit své závazky je výborná a tento trend je předpokládán i v následujících letech.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují konečný efekt, kterého bylo v podniku dosaženo k určitému vstupu. Vstupem mohou být celková aktiva, kapitál nebo tržby. Rentabilita tedy znamená výnosnost neboli schopnost dosahovat výnosu na základě vložených prostředků. Jejich účel spočívá ve zhodnocení úspěšnosti v dosahování cílů podniku a zhodnocování vložených prostředků. V následujícím textu budou blíže rozebrány rentabilita aktiv, rentabilita tržeb a rentabilita vlastního kapitálu.

Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} * 100 \quad [\%] \quad (5)$$

Ukazatel rentabilita aktiv neboli rentabilita úhrnných vložených prostředků vyjadřuje, do jaké míry se firmě daří z dostupných aktiv generovat zisk, tedy vyjadřuje efektivitu společnosti. Pokud je v čitateli EBIT, tedy zisk před úroky a daněmi, jinak provozní zisk, naznačuje produkční sílu daného podniku. Čím vyššího ukazatele podnik dosahuje, tím lépe. Ukazatel informuje o tom, jaký efekt připadá na jednu jednotku majetku, který je zapojen do podnikatelských aktivit. Ukazatel ROA lze počítat i s použitím jiného vzorce, který obsahuje úrokové náklady (odměnu věřitelům), avšak firma AL-KO ČR žádný úročený kapitál ve svém podnikání nevyužívá.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad [\%] \quad (6)$$

Ukazatel informuje o výnosnosti vlastního kapitálu, tedy vlastního jmění. Aby bylo podnikání považováno za efektivní, měl by tento ukazatel dosahovat vyšších hodnot, než je průměrná úroková sazba, kterou poskytuje banka při vkladu. Ukazatel je silně ovlivněn finanční pákou, pokud ovšem firma část svého podnikání financuje cizím kapitálem. V případě firmy AL-KO ČR tomu tak není. Kdyby firma financovala své podnikání z části cizím kapitálem, tento ukazatel by dosahoval vyšších hodnot. Ukazatel měří výnosnost vlastního kapitálu, tedy kolik zisku připadne na jednu korunu vloženého vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} * 100 \quad [\%] \quad (7)$$

Ukazatel ROS, někdy nazýván zisková marže, dává informaci o tom, jak efektivní je prodejní činnost podniku, resp. kolik % zisku podnikatel získá z jedné utržené koruny. [16], [6]

Tab. č. 7: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007 – 2011

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentabilita aktiv | 26,41% | 26,07% | 15,96% | 14,10% | 11,98% |
| Rentabilita vl. kapitálu | 17,40% | 21,43% | 11,29% | 8,18% | 9,36% |
| Rentabilita tržeb | 8,43% | 13,43% | 9,38% | 7,76% | 8,89% |

Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

Ze vzorců (5), (6), (7) byly vypočteny ukazatele rentability. Nejvyšších hodnot dosahuje ukazatel rentability aktiv v roce 2008, kdy bylo dosaženo nejvyššího provozního zisku. Výrazný pokles ukazatele je po roce 2008, kdy došlo vlivem již několikrát zmíněné hospodářské a finanční krize k poklesu provozního zisku společnosti. V roce 2010 oproti roku 2009 byl pokles způsoben jednak poklesem zisku společnosti a růstem aktiv, zejména zásob. Firma AL-KO ČR v roce 2009 nebyla na novou sezónu dostatečně předzásobena v důsledku výpadku klíčové dodávky zboží. V roce 2010 již zásoby společnosti dosahovaly obvyklé úrovně, a tudíž došlo k poklesu tohoto ukazatele. V roce 2011 je vidět další mírný pokles ukazatele, který byl způsoben jak poklesem aktiv - oběžného majetku (OM) a poklesem provozního zisku společnosti. Pokles OM se tentokrát týkal položky jiné pohledávky. K poklesu těchto prostředků došlo z důvodu toho, že firma v roce 2011 odvedla část peněz mateřské centrále. Jednalo se o 2 mil Eur. Mateřská firma toto nařízení odůvodnila tím, že dochází k velmi nepříznivému vývoji kurzů, ve kterých jsou měny ukládány. K odvodu takto velké sumy peněz za posledních mnoho let nedošlo a peníze zůstávaly k dispozici firmě AL-KO ČR.

Kolísavý vývoj má rentabilita vlastního kapitálu. I tento ukazatel dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2008 z důvodu vysokého zisku společnosti. Následně je vidět propad ve výši tohoto ukazatele, důvodem je rapidní snížení zisku v tomto roce. Mírný nárůst ukazatele je patrný v roce 2011. Zisk společnosti sice v tomto roce oproti roku 2010 vzrostl, avšak došlo ke snížení vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb dosáhla v roce 2008 nejvyšší hodnoty. Příčinou je zde vysoký zisk. Pokles v roce 2009 byl poklesem zisku společnosti, stejně tak v roce 2010. V roce 2011

je patrný nárůst tohoto ukazatele, který byl způsoben tím, že došlo k mírnému vzrůstu zisku oproti předchozímu roku. Kladný vliv na zisk společnosti v roce 2011 zde měly kurzové rozdíly.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity upozorňují na to, jak je podnik schopen využívat vložených prostředků, tedy jednotlivých majetkových částí. Měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů. V rámci ukazatelů aktivity mohou být počítány doby obratu nebo počty obrátek, tedy dva typy ukazatelů. Počet obrátek nám říká, kolikrát se obrátí určitý majetek v tržbách za dané období (většinou 1 rok). Doba obratu znamená, jak dlouho jsou peněžní prostředky vázány v určité formě majetku, tedy za jak dlouho je uskutečněna jedna obrátka (počet dní).

Obrat aktiv

$$OA = \frac{Tržby}{Celková aktiva} \quad (8)$$

Obrat aktiv je stejně jako ukazatel rentability tržeb jedním z hlavních ukazatelů efektivnosti. Ukazatel měří celkové využití majetku. Za pozitivní vývoj je považován růst tohoto ukazatele. Ukazatel by měl být tedy co nejvyšší, avšak minimálně roven 1.

Doba obratu zásob

$$DOZ = \frac{Průměrné zásoby}{Tržby/365} \quad (9)$$

Ukazatel udává, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Snahou je, aby ukazatel ve srovnání s oborovým průměrem dosahoval co nejvyšších hodnot.

Obrat zásob

$$OZ = \frac{Tržby}{Průměrné zásoby} \quad (10)$$

Obrat zásob udává počet obrátek zásob uskutečněných za určité období. Jak již bylo řečeno, jedná se většinou o jeden rok. Cílem je zvyšování počtu obrátek.

Doba obratu pohledávek

$$DOP = \frac{Průměrné pohledávky}{Tržby/365} \quad (11)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek udává dobu (ve dnech), která průměrně uplyne od prodeje na obchodní úvěr do inkasa peněžních prostředků. Podnik tedy poskytuje odběratelům obchodní úvěr tím déle, čím vyšší je tento ukazatel. Snahou tedy je udržovat klesající vývoj tohoto ukazatele.

Obrat pohledávek

$$OP = \frac{Tržby}{Průměrné\ pohledávky} \quad (12)$$

Obrat pohledávek informuje o tom, jak rychle jsou pohledávky převedeny do formy finančních prostředků. Pozitivní vývoj je tedy růst tohoto ukazatele.

Z ukazatelů doby obratu pohledávek a obratu pohledávek bude ve výpočtu vyloučena položka jiné pohledávky (krátkodobé). Jedná se, jak již bylo řečeno peněžní prostředky, které firma neukládá na účtech v ČR, ale na účtech u mateřské centrály v Německu, kde jsou tyto prostředky lépe zhodnocovány. V roce 2011 došlo k půjčce 30.000 tis. Kč jiné firmě AL-KO. Tato půjčka je poskytnuta z prostředků na účtech u mateřské centrály a je evidována jako pohledávka za mateřskou společností. Tato položka do výpočtu započítána také nebyla. Ukazatele tedy obsahují zejména krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů.

Doba obratu závazků

$$DOZ = \frac{Průměrné\ závazky\ z\ obch.styku}{Tržby/365} \quad (13)$$

Pro každý podnik je velmi důležité sledovat, aby mu byly nejen včas hrazeny pohledávky, ale i včas spláceny jeho závazky. Ukazatel udává dobu (ve dnech), která uplyne mezi nákupem zásob a jejich uhrazením.

Vhodné je sledovat vztah mezi ukazateli doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Rozdílem je tzv. obchodní deficit. Zjistit lze, kolik dní poskytuje podnikatelský subjekt svému okolí bezúročný obchodní úvěr, nebo naopak jak využívá své dodavatele pro vlastní financování. [16], [6]

Tab. č. 8: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2007 – 2011

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Obrat aktiv | 1,93 | 1,57 | 1,22 | 1,11 | 1,13 |
| Doba obratu zásob [ve dnech] | 57,78 | 66,40 | 58,04 | 57,88 | 84,37 |
| Obrat zásob | 6,32 | 5,50 | 6,29 | 6,31 | 4,33 |
| Doba obratu pohledávek [ve dnech] | 37,03 | 36,26 | 36,20 | 39,06 | 40,69 |
| Obrat pohledávek | 9,86 | 10,07 | 10,09 | 9,34 | 8,96 |
| Doba obratu závazků [ve dnech] | 24,03 | 19,09 | 16,84 | 16,49 | 17,25 |

Zdroj: Účetní výkazy firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

Podle vzorců (8) – (13) byly vypočteny výše uvedené hodnoty ukazatelů aktivity. Vývoj obratu aktiv má v uvedených letech klesající tendenci s velmi nízkým nárůstem v roce 2011 oproti roku 2010. Pokles ukazatele je způsoben klesajícími tržbami v jednotlivých letech, z již popsaných důvodů v podkapitole 1.4.1.1 a růstem aktiv v uvedených letech. Největší vliv na růst aktiv měla oběžná aktiva a již několikrát zmíněné krátkodobé jiné pohledávky. Mírný nárůst v roce 2011 byl způsoben poklesem jiných pohledávek z důvodu odvodu části prostředků mateřské centrále. Nízké hodnoty u firmy AL-KO ČR však nepovažují za neefektivní využívání majetku. Firma svou volnou likviditu zhodnocuje na zúčtovacích účtech v zahraničí více, než kdyby jí tyto peníze ležely ladem na účtech v ČR. Jedná se o nařízení centrály tyto volné peněžní prostředky odvádět právě na tyto účty.

Z vývoje doby obratu zásob a obratu zásob je patrné, že nejrychlejší přeměna zásob na tržby byla v letech 2007, 2009 a 2010 naopak nejpomaleji se zásoby na tržby přeměňovaly v roce 2011. Firma AL-ČR se snaží udržovat obrat zásob nad hodnotou 5, což se jí v uvedených letech, s výjimkou právě roku 2011 daří. V roce 2011 byl zaznamenán nepříznivý vývoj zásob v oblasti zahrada + hobby. Stav zásob zde vzrostl o 17%, a tudíž poklesla i obrátkovost. Firma tuto situaci začala ihned řešit a nabídla přebytečné zásoby jako nadstav pro prodej v rámci koncernu, zbytek firma doprodá v roce 2012. Opačný vývoj byl zaznamenán u přívěsové techniky, kdy rostl obrat a došlo k poklesu stavu zásob o 5,6%. Avšak růst zásob v oblasti zahradní techniky tento pokles u přívěsové techniky převýšil. Firma AL-KO ČR je ovlivněna tím, zda jsou dodávky zboží realizovány včas, v domluveném termínu. Pokud dojde k opoždění dodávky, zásoby jsou negativně ovlivněny, protože firma toto zboží zpravidla nestihne v dané sezóně prodat. Stalo se tak v roce 2008 a 2011, kde je vyšší doba obratu zásob.

Vývoj obratu pohledávek se mezi léty 2007 – 2009 pohybuje na velmi podobné úrovni. Doba obratu se v těchto letech pohybovala mezi 36 – 37 dny. V letech 2010 a 2011 došlo k horší platební morálce odběratelů a nárůstu evidovaných pohledávek po splatnosti. Obrátkovost se tedy snížila a doba obratu naopak zvýšila.

Doba obratu závazků je velmi příznivá. Firma nemá žádné dlouhodobé závazky, pouze krátkodobé závazky obchodního charakteru, které hradí včas, podle data splatnosti, které dohodne s dodavatelem.

Ukazatele produktivity

Pomocí ukazatelů produktivity lze hodnotit rentabilní využívání lidského kapitálu v podniku. [15]

Přidaná hodnota na zaměstnance

$$PHZ = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (14)$$

Výpočtem lze zjistit, jakou průměrnou přidanou hodnotu vyprodukoval 1 zaměstnanec. Z účetních výkazů zjištěný rozdíl mezi součtem obchodní marže a výkonů a výkonové spotřeby udává přidanou hodnotu.

Tržby na zaměstnance

Pomocí tohoto ukazatele lze stanovit, jaký průměrný podíl z tržeb připadá na jednoho zaměstnance. Ukazatel může posloužit jako elementární měřítko vývoje, pokud je srovnán s výsledky jiných podniků v daném odvětví.

$$TZ = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (15)$$

Zisk na zaměstnance

Vypočtením tohoto ukazatele získáme podíl zisku před zdaněním na jednoho pracovníka.

$$ZZ = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (16)$$

Zisk na zaměstnance podobně jako ukazatel tržeb na zaměstnance udává vývoj společnosti a může posoudit rentabilní využívání podniku dostupných kapacit, pokud je srovnán s jinými podniky spadajícími do téhož odvětví.

Ve výše uvedených vzorcích jsou do počtu pracovníků zahrnuti všichni pracovníci prodeje, administrativy, výroby i managementu. [16]

V následující tabulce je proveden výpočet ukazatelů produktivity podle vzorců (14) – (16). Firma AL-KO ČR má v letech (2007 – 2011) stabilní počet zaměstnanců, tedy 28.

Tab. č. 9: Vývoj ukazatelů produktivity v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Přidaná hodnota na zaměstnance | 3.173 | 3.612 | 2.682 | 2.610 | 2.251 |
| Tržby na zaměstnance | 15.367 | 15.180 | 12.907 | 12.278 | 11.871 |
| Zisk na zaměstnance | 1.740 | 2.557 | 1.523 | 1.180 | 1.267 |

Zdroj: Účetní výkazy a interní materiály firmy AL-KO KOBER spol. s r. o. (vlastní zpracování, 2012)

Z tabulky č. 9 je patrné, že přidaná hodnota na zaměstnance měla pozitivní vývoj pouze v roce 2008 oproti roku 2007. V následujících letech je zřejmý pokles tohoto ukazatele, který potvrzuje již dříve analyzovaný pokles výkonnosti v minulých letech. Pokles přidané hodnoty na zaměstnance od roku 2008 až do roku 2011 spočívá v neustálém poklesu obchodní marže. Obchodní marže je rozdílem tržeb za prodané zboží a nákladů na prodané zboží. Pokles obchodní marže byl tedy způsoben jak poklesem tržeb v těchto letech, tak poklesem nákladů. Jelikož počet zaměstnanců se v jednotlivých letech neměnil a již dříve byl popsán klesající trend tržeb v minulých letech, výsledkem musí být pokles tržeb na jednoho zaměstnance. Zisk na zaměstnance byl nejvyšší v roce 2008, tento výsledek byl realizován před úderem světové hospodářské krize. V následujících letech s poklesem zisku před zdaněním klesal i zisk před zdaněním na zaměstnance. V roce 2011 došlo k nárůstu HV před zdaněním, který ovšem nebyl způsoben růstem tržeb, což je z vývoje ukazatele tržeb na zaměstnance v tomto roce patrné, avšak pozitivním vývojem kurzových rozdílů. Zisk na zaměstnance v tomto roce tedy vzrostl, ovšem tento růst nebyl způsoben zvýšením výkonnosti z pohledu tržeb, ovšem pro firmu pozitivním vývojem kurzu CZK/EUR.

Provedená finanční analýza, tedy výpočet ukazatelů finanční výkonnosti má hlubší smysl v případě, že jsou zjištěné výsledky srovnány buď *v čase*, což již bylo provedeno – byly vyhodnoceny trendy vývoje jednotlivých ukazatelů v čase.

Další možností srovnání finančních ukazatelů je tzv. *srovnání v prostoru*, kde se jedná o srovnání mezi podniky působící ve stejném oboru podnikání. Toto srovnání je do určité míry limitováno možností získat potřebné informace. V následující kapitole bude

toto srovnání provedeno s hlavními konkurenty firmy AL-KO ČR. Srovnání bude provedeno jak s konkurenty v oblasti zahrady, tak s hlavním konkurentem v oblasti přívěsové techniky, na základě údajů, které jsou veřejně dostupné na webových stránkách justice.cz. Podniky pro tento typ srovnání budou vybrány s ohledem na obor podnikání, což si myslím, že je nejdůležitějším aspektem, při tomto srovnání. Avšak je důležité mít na paměti, že podniky i přesto, že působí ve stejném oboru, nemají identický sortiment zboží a své tržby mohou ovlivňovat jinými druhy zboží. Problémem může být velikost srovnávaných podniků samotných, počet jejich zaměstnanců apod. Při srovnávání podniku AL-KO ČR s ostatními podniky bude vždy na tyto aspekty upozorněno. Jsou uvedeny i tržby jednotlivých podniků, které jako celek nelze srovnávat, avšak jsou uvedeny z důvodu vytvoření si uceleného pohledu na velikost jednotlivých firem. Cílem tohoto typu srovnání bude provést ucelenější pohled na výkonnost konkurence, která ovlivňuje výkonnost podniku AL-KO ČR, nežli se dá zjistit pomocí srovnání s hodnotami v celém odvětví.

Další možností srovnání je tedy *srovnání s hodnotami v odvětví*. Srovnání tohoto typu bude také provedeno, resp. nejdříve bude provedeno srovnání s hodnotami odvětví a poté srovnání s konkrétními vybranými podniky působícími ve stejném oboru, aby byly zřejmé odlišnosti. Data pro srovnání s hodnotami odvětví budou čerpána z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

Jednotlivé podniky jsou zařazovány do skupin, podle toho v jakém oboru působí, tedy jakou provádějí činnost. Od roku 2008 byla nahrazena odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ), klasifikací ekonomických činností (CZ-NACE). Firma AL-KO ČR patří do sekce G kam je zahrnován velkoobchod.

1.5 Srovnání poměrových finančních ukazatelů výkonnosti s oborovými průměry

V následujícím textu budou uvedeny oborové průměry ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a produktivity. Již jsem zmiňovala, že firma AL-KO ČR v uvedených letech nevyužívá žádných úvěrů či bankovních výpomocí. V cizích zdrojích firma eviduje pouze krátkodobé závazky, které vždy hradí včas. Ukazatele zadluženosti proto nebyly počítány a tedy nebudou ani porovnány.

V následující tabulce č. 10 budou porovnány vybrané ukazatele firmy AL-KO ČR s průměrnými hodnotami v odvětví.

Tab. č. 10: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s průměrnými hodnotami v odvětví v letech 2007 – 2011

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 ³ |
|---|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| Běžná likvidita AL-KO ČR | 7,60 | 12,98 | 18,52 | 18,63 | 20,14 |
| Běžná likvidita - odvětví | 1,24 | 1,19 | 1,34 | 1,42 | 1,37 |
| Pohotová likvidita AL-KO ČR | 4,58 | 8,86 | 15,96 | 14,28 | 14,60 |
| Pohotová likvidita - odvětví | 0,81 | 0,77 | 0,96 | 0,98 | 0,96 |
| Okamžitá likvidita AL-KO ČR | 0,53 | 0,58 | 1,80 | 3,23 | 2,30 |
| Okamžitá likvidita - odvětví | 0,13 | 0,11 | 0,17 | 0,19 | 0,15 |
| ROE AL-KO ČR (%) | 17,40 | 21,43 | 11,29 | 8,18 | 9,36 |
| ROE – odvětví (%) | 17,63 | 15,78 | 7,63 | 9,86 | 10,86 |
| ROA AL-KO ČR (%) | 26,41 | 26,07 | 15,96 | 14,10 | 11,98 |
| ROA – odvětví (%) | 8,57 | 9,19 | 3,73 | 5,10 | 4,85 |
| Obrat aktiv AL-KO ČR | 1,93 | 1,57 | 1,22 | 1,11 | 1,13 |
| Obrat aktiv - odvětví | 2,53 | 2,67 | 2,25 | 2,29 | 1,14 |
| Přidaná hodnota na zaměst. AL-KO ČR (tis. | 3.173 | 3.612 | 2.682 | 2.610 | 2.250 |
| Přidaná hodnota na zaměst. – odvětví (tis. Kč) | 5.253 | 4.380 | 2.358 | 2.828 | 2.722 |
| Tržby na zaměstnance AL-KO ČR (tis. Kč) | 15.367 | 15.180 | 12.907 | 12.278 | 11.871 |
| Tržby na zaměstnance (tis. Kč) | 10.128 | 10.121 | 9.735 | 10.360 | 5.334 |

Zdroj: [21] (vlastní zpracování, 2012)

Rok 2007 lze označit za úspěšný rok firmy AL-KO ČR, což napovídá i porovnání s hodnotami v odvětví. Likvidita ve všech třech typech podniku AL-KO ČR vysoce převyšovala hodnoty v odvětví, což značilo výbornou schopnost podniku dostát svým závazkům. Hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu firmy AL-KO ČR byla téměř na stejné úrovni jako hodnota ukazatele v odvětví. Zde bych opět připomněla, že firma AL-KO ČR nevyužívá kromě krátkodobých závazků jiný cizí kapitál, proto si myslím, že hodnota tohoto ukazatele je ve srovnání s odvětvím na velmi dobré úrovni. Rentabilita aktiv firmy AL-KO ČR několikanásobně převyšovala hodnotu v odvětví, naopak obrat nabýval nižší hodnoty. Přidaná hodnota na zaměstnance byla nižší, než byl průměr v odvětví, avšak tržby na zaměstnance převýšily oborové hodnoty.

Rok 2008 pro firmu AL-KO ČR byl z hlediska výkonnosti jedním z nejúspěšnějších roků, což je opět možné posoudit porovnáním vybraných finančních ukazatelů s odvětvím. Firma AL-KO ČR v tomto roce dosahovala vyšších hodnot u všech ukazatelů ve srovnání s odvětvím kromě obratu aktiv, který měl dlouhodobě klesající

³ Hodnoty odvětví byly dostupné pouze pro 1. pol. 2011

trend a dále přidané hodnoty na zaměstnance. Lze si všimnout, že v tomto roce klesla přidaná hodnota na zaměstnance v oboru, a klesala i v dalších letech až se nakonec příliš od hodnot firmy AL-KO ČR nelišila.

Rok 2009 byl další relativně úspěšný rok pro firmu AL-KO ČR a vykazoval dále vysoké hodnoty v rámci finanční analýzy. Sice došlo k poklesu tržeb a zisku společnosti, avšak v souvislosti s tehdejší probíhající hospodářskou krizí byly dosahované hodnoty velmi příznivé. Probíhající hospodářská krize zasáhla celé odvětví, což je patrné z vývoje ukazatelů, jejichž hodnoty v odvětví klesaly, tedy s výjimkou ukazatelů likvidity. V porovnání s odvětvím byl opět u firmy AL-KO ČR nižší ukazatel obratu aktiv. I přesto, že ukazatel přidané hodnoty na zaměstnance ve firmě AL-KO ČR v tomto roce výrazně poklesl, dosáhl vyšší hodnoty než oborový průměr.

V roce 2010 převýšila hodnota rentability vlastního kapitálu v odvětví hodnotu rentability vlastního kapitálu firmy AL-KO ČR. Oproti předchozímu roku došlo v tomto ukazateli v odvětví k více jak 2% zlepšení, oproti vývoji u firmy AL-KO ČR, kde došlo k více jak 3% poklesu. Dále došlo k dalšímu poklesu u ukazatele obratu aktiv, jehož hodnota byla stejně jako v minulých letech nižší, než hodnota v odvětví. V tomto roce byla také nižší přidaná hodnota na zaměstnance v porovnání s odvětvím. Tržby na zaměstnance u firmy AL-KO ČR měly v jednotlivých letech klesající trend, avšak stále byly hodnoty vyšší než hodnoty v odvětví.

V roce 2011 byly k dispozici v souvislosti s odvětvím, pouze data za 1. pol. Není tedy možné, přesně hodnoty srovnat. Nicméně vývoj je velmi podobný jako v roce 2010.

1.6 Mezipodnikové srovnání – srovnání firmy AL-KO ČR s vybranými podniky působícími ve stejném odvětví

V následujícím textu budou provedeny výpočty vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s následujícími podniky: Mountfield a. s., WERCO spol. s r. o., Husqvarna česko s. r. o., a KNOTT CZ, s. r. o. Toto srovnání bude provedeno do roku 2010, jelikož účetní výkazy uvedených firem za rok 2011 nejsou veřejně k dispozici.

Firma Mountfield a. s. je maloobchodní řetězec zahradní a hobby techniky působící na trhu od roku 1991, který se v kategorii maloobchod-velkoobchod pravidelně v rámci žebříčku CZECH TOP 100 umísťuje na prvních místech. Firma má 55 obchodních center v České republice. Kromě zahradní techniky jako takové firma navíc nabízí

bazény, nadzemní i zapuštěné i jejich stavbu. Velký podíl na tržbách má dále „chemie“, která je nutná k údržbě těchto bazénů. Firma Mountfield si je dobře vědoma toho, že spotřebitelé toto zboží k dobré funkčnosti svých bazénů potřebují a podle toho také stanovují ceny. Lze nalézt mnoho dalších odlišností v sortimentu, příkladem může být zahradní nábytek, či mnoho druhů křbových kamen a zahradních grilů, které firma AL-KO ČR nenabízí. Na rozdíl od firmy AL-KO ČR využívá firma Mountfield propagace v televizi, čímž se jí daří vrýt se do povědomí zákazníků. V průzkumech oblíbenosti řetězců na českém trhu se firma Mountfield v nedávné době umístila na 4 místě. Velkou odlišností srovnávaných firem je také počet zaměstnanců, je to dáno tím, že Mountfield je maloobchodní řetězec. Průměrný počet zaměstnanců od roku 2007 do současnosti je 1 227. Ve výpočtech produktivity v jednotlivých letech bude počítáno s příslušným počtem zaměstnanců v konkrétním roce. [27], [30]

Srovnání vybraných provedených ukazatelů je uvedeno v tabulce č. 11.

Tab. č. 11: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s ukazateli firmy Mountfield a. s. v letech 2007 - 2010

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Běžná likvidita - AL-KO ČR | 7.60 | 12.98 | 18.52 | 18.63 |
| Běžná likvidita - Mountfield | 1.77 | 1.98 | 1.73 | 1.17 |
| Pohotová likvidita - AL-KO ČR | 4.58 | 8.86 | 15.96 | 14.28 |
| Pohotová likvidita - Mountfield | 0.57 | 0.80 | 0.54 | 0.35 |
| Okamžitá likvidita - AL-KO ČR | 0.53 | 0.58 | 1.80 | 3.23 |
| Okamžitá likvidita - Mountfield | 0.03 | 0.11 | 0.48 | 0.03 |
| ROE - AL-KO ČR (%) | 17.40 | 21.43 | 11.29 | 8.18 |
| ROE - Mountfield (%) | 1.68 | 2.46 | 3.71 | 2.68 |
| ROA - AL-KO ČR (%) | 26.41 | 26.07 | 15.96 | 14.10 |
| ROA - Mountfield (%) | 1.53 | 9.52 | 8.70 | 5.99 |
| Obrat aktiv - AL-KO ČR | 1.93 | 1.57 | 1.22 | 1.11 |
| Obrat aktiv Mountfield | 2.17 | 2.35 | 1.57 | 1.69 |
| Přidaná hodn. na zaměst. - AL-KO ČR (tis. Kč) | 3.173 | 3.612 | 2.682 | 2.610 |
| Přidaná hodn. na zaměst. - Mountfield (tis. Kč) | 519 | 708 | 742 | 675 |
| Tržby na zaměstnance - AL-KO ČR (tis. Kč) | 15.367 | 15.180 | 12.907 | 12.278 |
| Tržby na zaměstnance - Mountfield (tis. Kč) | 3.235 | 2.732 | 2.907 | 2.749 |

Zdroj: [30] (vlastní zpracování, 2012)

Z výpočtů v tab. č. 11 je patrné, že likvidita firmy Mountfield je na velmi nízké úrovni ve srovnání s firmou AL-KO ČR. Finanční situace a schopnost dostát svým závazkům je tedy mnohem lepší u firmy AL-KO ČR. Ukazatel ROE je u firmy Mountfield také na velmi nízké úrovni ve srovnání s firmou AL-KO ČR, důvodem jsou relativně nízké

zisky společnosti v jednotlivých letech. Stejně tak, přidaná hodnota na zaměstnance i tržby na zaměstnance jsou u firmy Mountfield mnohem nižší než u firmy AL-KO ČR. Výsledky firmy Mountfield považují za velmi překvapivé. V posledním sledovaném roce firma dosáhla tržeb za prodané zboží ve výši 2,6 mld. Kč, a přesto její čistý zisk činil pouze 14 mil Kč. Firma Mountfield velké množství svých prostředků vynakládá ve formě reklamy. Důležité je v tomto případě jistě i řízení nákladů, jelikož odchylka od plánovaných hodnot by firmu mohla lehce dostat do ztrátových hodnot.

Pro názornější obrázek o těchto dvou firmách budou v následující tabulce uvedeny tržby za prodané zboží a u těchto dvou firem. Důležité je opět připomenout, že část tržeb firmy AL-KO ČR je tvořena prodejem dílů pro stavbu přívěsů, a jejich podíl na celkových tržbách se zvyšuje.

Tab. č. 12: Tržby za prodej zboží, náklady na prodané zboží a obchodní marže společností AL-KO ČR a Mountfield v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položka | 2007 | 2008 | 2009 | 2.10 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby z prodeje zboží - AL-KO | 429.352 | 417.899 | 351.053 | 344.049 |
| Náklady na prodané zboží - AL-KO | 305.634 | 277.937 | 240.420 | 239.043 |
| Obchodní marže – AL-KO | 105.006 | 110.633 | 139.962 | 123.718 |
| Podíl nákladů na tržbách | 71% | 66,5% | 68,5% | 69,5% |
| Tržby z prodeje zboží - Mountfield | 2.823.327 | 3.085.848 | 2.774.113 | 2.654.612 |
| Náklady na prodané zboží - Mountfield | 1.678.003 | 1.747.662 | 1.582.789 | 1.562.311 |
| Obchodní marže - Mountfield | 1.145.324 | 1.338.236 | 1.191.324 | 1.092.298 |
| Podíl nákladů na tržbách | 59% | 57% | 57% | 59% |

Zdroj: Účetní výkazy a interní materiály firmy AL-KO KOBER spol. s r. o., [30]

(vlastní zpracování, 2012)

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že tržby firmy Mountfield několikanásobně převyšují tržby firmy AL-KO ČR. Ale jak již bylo řečeno, tržby jednotlivých firem jsou významně ovlivněny složením nabízeného sortimentu. Nicméně je zřejmé, že větší podíl na trhu patří firmě Mountfield. Srovnání podílu nákladů na prodané zboží s tržbami za zboží ukazuje na to, že firma AL-KO ČR oproti firmě Mountfield vynakládá na realizaci tržeb více prostředků, což se projeví v obchodní marži. Zde má tedy firma Mountfield konkurenční výhodu.

Firma WERCO spol. s r. o., která byla založena roku 1994 jako velkoobchodní zastoupení světových firem, které se zaměřují na zahradní a lesní techniku. Avšak v poslední době je po ČR otevíráno mnoho maloobchodních prodejen a tato firma se rozpíná. Nedávno otevřené prodejny byly v Kolíně (v roce 2010), v Opavě (v roce 2011) a naposled založenou prodejnou je prodejna v Táboře (2012).

Firma WERCO je složením sortimentu velmi blízká firmě AL-KO ČR, ale i přesto zde lze nalézt odlišnosti. Firma nabízí navíc zahradní grily, sněhové frézy, závlahové systémy, zahradní nábytek zahrnující sestavy zahradního nábytku, slunečníky, houpačky na zahradu, zahradní lehátka aj. Toto zboží je v letním období velmi atraktivní a tvoří značnou část tržeb společnosti. Také počtem zaměstnanců mají firmy velice blízko, průměrný počet zaměstnanců firmy WERCO v letech 2007 – 2010 byl 24. [26], [31] V následující tabulce je uvedeno srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR a firmy WERCO.

Tab. č. 13: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s ukazateli firmy WERCO spol. s r. o. v letech 2007 - 2010

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Běžná likvidita - AL-KO ČR | 7.60 | 12.98 | 18.52 | 18.63 |
| Běžná likvidita - WERCO | 4.62 | 3.93 | 6.13 | 4.73 |
| Pohotová likvidita - AL-KO ČR | 4.58 | 8.86 | 15.96 | 14.28 |
| Pohotová likvidita - WERCO | 0.29 | 0.62 | 0.74 | 0.65 |
| Okamžitá likvidita - AL-KO ČR | 0.53 | 0.58 | 1.80 | 3.23 |
| Okamžitá likvidita - WERCO | - 0.023 | 0.03 | 0.39 | 0.13 |
| ROE - AL-KO ČR (%) | 17.40 | 21.43 | 11.29 | 8.18 |
| ROE - WERCO (%) | 34.17 | 23.43 | 27.59 | 29.37 |
| ROA - AL-KO ČR (%) | 26.41 | 26.07 | 15.96 | 14.10 |
| ROA - WERCO (%) | 26.42 | 15.38 | 20.78 | 21.63 |
| Obrat aktiv - AL-KO ČR | 1.93 | 1.57 | 1.22 | 1.11 |
| Obrat aktiv - WERCO | 2.01 | 1.43 | 1.21 | 1.46 |
| Přidaná hodn. na zaměst. - AL-KO ČR (tis. Kč) | 3.173 | 3.612 | 2.682 | 2.610 |
| Přidaná hodn. na zaměst. - WERCO (tis. Kč) | 2.123 | 1.575 | 1.945 | 2.244 |
| Tržby na zaměstnance - AL-KO ČR (tis. Kč) | 15.367 | 15.180 | 12.907 | 12.278 |
| Tržby na zaměstnance - WERCO (tis. Kč) | 11.692 | 9.823 | 8.776 | 11.724 |

Zdroj: [31] (vlastní zpracování, 2012)

Firma AL-KO ČR má velmi dobrou pozici i ve srovnání s firmou WERCO. Ukazatele likvidity firmy AL-KO ČR převyšují ukazatele firmy WERCO. Okamžitá likvidita firmy WERCO byla dokonce záporná, a to v roce 2007, kdy byl záporný krátkodobý

finanční majetek. V ukazatelích rentability vlastního kapitálu dosahuje firma AL-KO ČR hodnot nižších. U firmy WERCO působí příznivě finanční páka, neboť firma využívá k financování svého podnikání cizí kapitál. Firmy mají srovnatelný počet zaměstnanců a z výpočtů je zřejmé, že firma AL-KO ČR má vyšší tržby na zaměstnance ve všech uvedených letech. Avšak v roce 2011 se firma WERCO firmě AL-KO ČR v tomto ukazateli přiblížila.

Tab. č. 14: Tržby za prodej zboží, náklady na prodané zboží a obchodní marže společností AL-KO ČR a WERCO v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položka | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby z prodeje zboží - AL-KO | 429.352 | 417.899 | 351.053 | 344.049 |
| Náklady na prodané zboží - AL-KO | 305.634 | 277.937 | 240.420 | 239.043 |
| Obchodní marže – AL-KO | 105.006 | 110.633 | 139.962 | 123.718 |
| Podíl nákladů na tržbách | 71% | 66,5% | 68,5% | 69,5% |
| Tržby z prodeje zboží - WERCO | 231.585 | 233.463 | 217.109 | 313.238 |
| Náklady na prodané zboží - WERCO | 171.594 | 177.903 | 153.815 | 234.525 |
| Obchodní marže - WERCO | 60.264 | 55.560 | 63.294 | 78.713 |
| Podíl nákladů na tržbách | 74% | 76% | 71% | 75% |

Zdroj: Účetní výkazy a interní materiály firmy AL-KO KOBER spol. s r. o., [31]

(vlastní zpracování, 2012)

Z výše uvedeného je zřejmé, že firma AL-KO ČR má vyšší tržby, než firma WERCO ve všech uvedených letech. Růst tržeb firmy AL-KO ČR je však velmi podpořen růstem tržeb v oblasti přívěsové techniky. Nicméně firma WERCO má navíc již uvedený sortiment zboží, který se také odráží ve výši tržeb. Zajímavý je podíl nákladů na prodané zboží na tržbách za toto zboží. Firma WERKO vynakládá více nákladů než firma AL-KO ČR na své zboží což se opět odráží v obchodní marži. Tato skutečnost může být pro firmu AL-KO ČR konkurenční výhodou.

Firma Husqvarna česko s. r. o. se zabývá velkoobchodním prodejem zboží v oblasti lesní a zahradní techniky. Podobnost v sortimentu s firmou AL-KO ČR je velká, avšak firma Husqvarna má navíc ve svém sortimentu zboží určené pro profesionální využití, na rozdíl od firmy AL-KO, která má zboží určené zejména pro zahrádkáře. Jedná se zejména o profesionální řetězové motorové pily a jiné zařízení pro lesní hospodářství. Počet zaměstnanců firmy Husqvarna je téměř dvojnásobný, průměrný počet v uvedených letech je 52 zaměstnanců. [23],[28]

Tab. č. 15: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s ukazateli firmy Husqvarna v letech 2007 - 2010

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Běžná likvidita - AL-KO ČR | 7,60 | 12,98 | 18,52 | 18,63 |
| Běžná likvidita - Husqvarna | 3,83 | 4,41 | 5,74 | 2,5 |
| Pohotová likvidita - AL-KO ČR | 4,58 | 8,86 | 15,96 | 14,28 |
| Pohotová likvidita - Husqvarna | 1,69 | 1,43 | 4,19 | 2,43 |
| Okamžitá likvidita - AL-KO ČR | 0,53 | 0,58 | 1,80 | 3,23 |
| Okamžitá likvidita - Husqvarna | 0,09 | 0,44 | 0,82 | 0,53 |
| ROE - AL-KO ČR (%) | 17,40 | 21,43 | 11,29 | 8,18 |
| ROE - Husqvarna (%) | 17,05 | -11,54 | 11,86 | 27,32 |
| ROA - AL-KO ČR (%) | 26,41 | 26,07 | 15,96 | 14,10 |
| ROA - Husqvarna (%) | 18,08 | -6,52 | 8,82 | 18,25 |
| Obrat aktiv - AL-KO ČR | 1,93 | 1,57 | 1,22 | 1,11 |
| Obrat aktiv - Husqvarna | 2,55 | 3,40 | 2,86 | 3,87 |
| Přidaná hodn. na zaměst. - AL-KO ČR (tis. Kč) | 3,173 | 3,612 | 2,682 | 2,610 |
| Přidaná hodn. na zaměst. - Husqvarna (tis. Kč) | 2,339 | 1,258 | 1,104 | 1,767 |
| Tržby na zaměstnance - AL-KO ČR (tis. Kč) | 15,367 | 15,180 | 12,907 | 12,278 |
| Tržby na zaměstnance - Husqvarna (tis. Kč) | 17,476 | 16,235 | 15,112 | 17,793 |

Zdroj: [28] (vlastní zpracování, 2012)

I zde se znovu potvrzuje výborná platební schopnost firmy AL-KO ČR oproti konkurenci. Avšak velikost ukazatelů likvidity je u firmy Husqvarna také v pořádku. Rentabilita vlastního kapitálu firmy Husqvarna převyšuje významně rentabilitu firmy AL-KO ČR pouze v roce 2011. V roce 2008 byla u firmy Husqvarna dokonce záporná v důsledku záporných výsledků hospodaření. Stejně tak rentabilita aktiv byla u firmy Husqvarna v roce 2008 záporná a vyšší než u firmy AL-KO ČR v roce 2011. Obrat aktiv dosahuje u firmy Husqvarna vyšších hodnot a to ve všech uvedených letech. Přidaná hodnota na zaměstnance je vyšší u firmy AL-KO ČR ve všech letech, naopak tržby na zaměstnance byly vyšší u firmy Husqvarna. Z tohoto srovnání plyne, že firma Husqvarna je silným konkurentem, který v současné době nemá finanční problémy a jeho pozice se v letech zlepšuje.

Tab. č. 16: Tržby za prodej zboží, náklady na prodané zboží a obchodní marže společností AL-KO ČR a Husqvarna v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položka | Rok | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Tržby z prodeje zboží - AL-KO | 429.352 | 417.899 | 351.053 | 344.049 |
| Náklady na prodané zboží - AL-KO | 305.634 | 277.937 | 240.420 | 239.043 |
| Obchodní marže – AL-KO | 105.006 | 110.633 | 139.962 | 123.718 |
| Podíl nákladů na tržbách | 71% | 66,5% | 68,5% | 69,5% |
| Tržby z prodeje zboží - Husqvarna | 751.367 | 729.664 | 968.449 | 974.526 |
| Náklady na prodané zboží - Husqvarna | 552.874 | 572.760 | 783.476 | 761.426 |
| Obchodní marže - Husqvarna | 198.493 | 158.904 | 184.973 | 213.100 |
| Podíl nákladů na tržbách | 74% | 79% | 81% | 78% |

Zdroj: Účetní výkazy a interní materiály firmy AL-KO KOBER spol. s r. o., [28]

(vlastní zpracování, 2012)

Opět je vidět, že firma Husqvarna má ve všech uvedených letech vyšší tržby za prodané zboží než firma AL-KO ČR. Avšak i zde je pozitivní to, že i ve srovnání s firmou Husqvarna, stejně jako s firmou WERKO firma AL-KO ČR musí vynaložit nižší náklady na prodávané zboží. Firma AL-KO ČR má tedy konkurenční výhodu i oproti firmě Husqvarna.

Poslední firma, se kterou bude firma AL-KO ČR srovnána je firma *KNOTT CZ s. r. o.* Firma KNOTT je obchodní firma zabývající se přívěsovou technikou a jejím příslušenstvím, stejně jako firma AL-KO ČR. Firma KNOTT se zabývá pouze tímto oborem. Jelikož se firma AL-KO ČR v tomto oboru neustále zlepšuje i přesto, že za stěžejní oblast svého podnikání považuje zahradní a hobby techniku, přijde mi vhodné tyto firmy porovnat. Firma KNOTT je v této oblasti největším konkurentem společnosti AL-KO ČR. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech je stálý, tedy 6 zaměstnanců.

Tab. č. 17: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s ukazateli firmy KNOTT v letech 2007 - 2010

| Ukazatel | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Běžná likvidita - AL-KO ČR | 7,60 | 12,98 | 18,52 | 18,63 |
| Běžná likvidita - KNOTT | 10,42 | 61,37 | 32,05 | 55,39 |
| Pohotová likvidita - AL-KO ČR | 4,58 | 8,86 | 15,96 | 14,28 |
| Pohotová likvidita - KNOTT | 7,08 | 39,10 | 22,53 | 40,42 |
| Okamžitá likvidita - AL-KO ČR | 0,53 | 0,58 | 1,80 | 3,23 |
| Okamžitá likvidita - KNOTT | 2,61 | 17,21 | 9,38 | 20,57 |
| ROE - AL-KO ČR (%) | 17,40 | 21,43 | 11,29 | 8,18 |
| ROE - KNOTT (%) | 23,43 | 17,73 | 4,72 | 6,52 |
| ROA - AL-KO ČR (%) | 26,41 | 26,07 | 15,96 | 14,10 |
| ROA - KNOTT (%) | 28,72 | 20,81 | 6,24 | 9,53 |
| Obrat aktiv - AL-KO ČR | 1,93 | 1,57 | 1,22 | 1,11 |
| Obrat aktiv - KNOTT | 1,73 | 1,36 | 0,83 | 1,02 |
| Přidaná hodn. na zaměst. - AL-KO ČR (tis. Kč) | 3,173 | 3,612 | 2,682 | 2,610 |
| Přidaná hodn. na zaměst. - KNOTT (tis. Kč) | 2,795 | 2,563 | 1,427 | 1,650 |
| Tržby na zaměstnance - AL-KO ČR (tis. Kč) ⁴ | 15,973 | 14,074 | 12,089 | 13,784 |
| Tržby na zaměstnance - KNOTT (tis. Kč) | 13,596 | 11,874 | 7,620 | 9,952 |

Zdroj: [29] (vlastní zpracování 2012)

Finanční situace firmy KNOTT je výborná. Firma nemá stejně jako firma AL-KO ČR žádné úvěry či jiné výpomoci, v cizích zdrojích má pouze krátkodobé závazky plynoucí z obchodní činnosti, které hradí včas. Likvidita firmy KNOTT je velmi vysoká. Rentabilitu vlastního kapitálu měla firma KNOTT vyšší pouze v roce 2007, v ostatních letech je firma AL-KO v tomto ukazateli lepší. Firma AL-KO ČR i přesto, že má ukazatel obratu aktiv na velmi nízké úrovni, dosahuje zde lepších hodnot než firma KNOTT, dokonce ve všech uvedených letech. V roce 2009 je ukazatel obratu aktiv u firmy KNOTT nižší než jedna. Přidaná hodnota na zaměstnance dosahuje vyšších hodnot u firmy AL-KO ČR ve všech uvedených letech, stejně tak ukazatel tržeb na zaměstnance. Ve velikosti tržeb na zaměstnance je firma AL-KO ČR lepší ve všech letech. Při výpočtu tohoto ukazatele byly použity pouze tržby realizované za prodej zboží v oblasti dílů pro přívěsy a odpovídající počet zaměstnanců na tuto oblast. Jelikož se firma KNOTT kromě dílů pro přívěsy ničím jiným nezabývá, toto rozdělení tržeb a oddělení tržeb realizovaných v zahradní technice udává přesnější pohled na dosažené tržby na zaměstnance a lze je tedy lépe porovnat.

⁴ U této položky jsou výchozí tržby realizované pouze v oblasti dílů pro přívěsy a této oblasti odpovídající počet zaměstnanců – tedy 11.

Tab. č. 18: Tržby za prodané zboží, náklady na prodané zboží a obchodní marže společností AL-KO ČR a KNOTT v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položka | Rok | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Tržby z prodeje zboží – přívěsová technika - AL-KO | 175.704 | 154.809 | 132.977 | 151.625 |
| Náklady na prodané zboží - přívěsová technika - AL- | 138.318 | 109.611 | 97.882 | 112.690 |
| Obchodní marže – AL-KO | 37.386 | 45.198 | 35.095 | 38.935 |
| Podíl nákladů na tržbách | 78% | 71% | 74% | 74% |
| Tržby z prodeje zboží - KNOTT | 77.721 | 66.427 | 42.042 | 55.405 |
| Náklady na prodané zboží - KNOTT | 58.490 | 48.843 | 32.352 | 44.285 |
| Obchodní marže - KNOTT | 19.231 | 17.584 | 9.690 | 11.120 |
| Podíl nákladů na tržbách | 75% | 74% | 77% | 80% |

Zdroj: Účetní výkazy a interní materiály firmy AL-KO KOBER spol. s r. o., [29]
(vlastní zpracování, 2012)

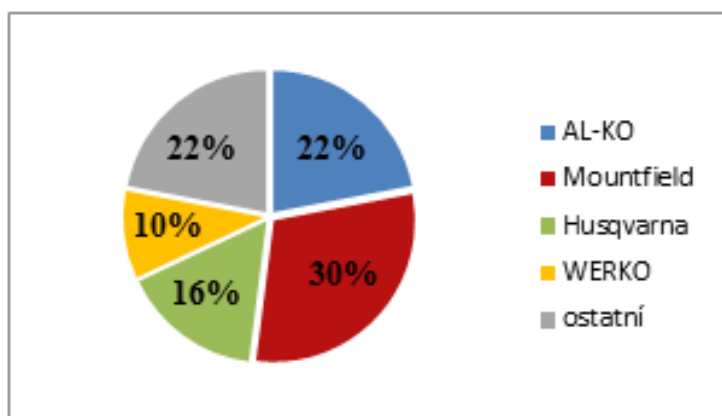
I zde je zřejmé, že firma AL-KO má konkurenční výhodu v tom, že je schopna získat zboží s o něco nižšími náklady, než firma KNOTT. Zde má ovšem smysl porovnávat tržby firmy KNOTT s tržbami firmy AL-KO realizovanými pouze v oblasti přívěsové techniky. Co se týče tohoto oboru, firmy jsou velmi podobné a zabývají se obě přívěsovou technikou a jejím příslušenstvím. Z uvedeného srovnání je zřejmé, že firma AL-KO v tomto oboru dosahuje vyšších marží i nižšího podílu nákladů na tržbách. Náklady na prodané zboží v oblasti dílů pro stavbu přívěsů jsou ovlivněny vývojem cen oceli na evropských i světových burzách. Růst ceny oceli může negativně ovlivnit náklady na prodané zboží v oblasti náprav.

Z provedené analýzy výkonnosti a finanční analýzy lze vyvodit některé „BEST PRACTISES“ pro klíčové ukazatele výkonnosti, tedy KPIs (Key Performance Indicators), kterými se bude podrobněji zabývat kapitola č. 4. Takovými klíčovými ukazateli výkonnosti mohou být vývoj hospodářského výsledku, vývoj tržeb za prodané zboží v obou oblastech podnikání, vývoj nákladů na prodané zboží v obou oblastech podnikání, dále vývoj ukazatele produktivity, tedy tržeb na zaměstnance.

Jelikož uvedené konkurenční firmy, se jak již bylo řečeno, ve svém sortimentu do určité míry liší, budou na závěr uvedeny jejich tržní podíly vztahující se k oblasti zahradní

techniky a přívěšové techniky.⁵ V oblasti zahrady se jedná o podíly na trhu, které se vztahují ke stejnému sortimentu zboží. Z nedávného průzkumu firmy AL-KO ČR, vyplývají následující podíly na trhu v oblasti zahradní techniky.

Obr. č. 6: Srovnání tržních podílů firmy AL-KO ČR s konkurenčními podniky v oblasti zahradní techniky



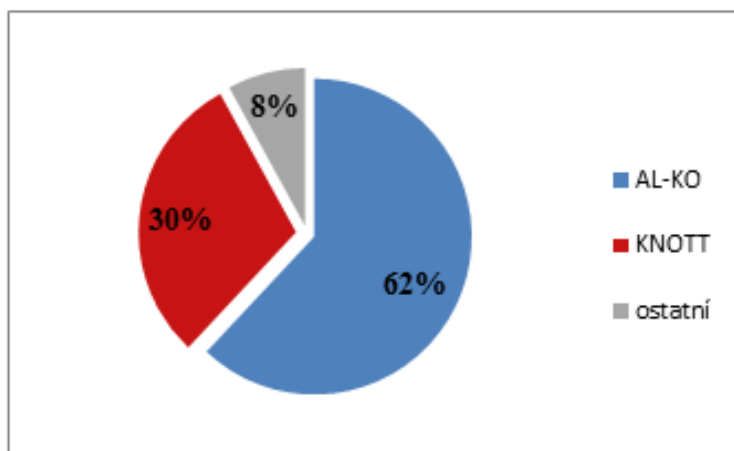
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z obr. č. 6. je zřejmé, že výsadní postavení má firma Mountfield, jejíž tržní podíl je okolo 30%. Firma AL-KO ČR je v podílu na trhu týkající se zahrady na druhém místě a jeho výše činí 22%. Firma Husqvarna drží třetí pozici s 16% tržním podílem a za ní následuje firma WERKO s 10% podílem na trhu. Zbylých 22% se dělí mezi ostatní konkurenci. Firma AL-KO ČR má ve srovnání s konkurencí velmi dobrou pozici a tu se bude snažit udržet i v následujících letech.

V následujícím obrázku č. 7 na následující straně jsou uvedeny tržní podíly firmy AL-KO ČR a jejího největšího konkurenta v oboru přívěšové techniky. Z grafu je patrné, že firma AL-KO ČR má v této oblasti výsadní postavení na trhu a její tržní podíl dosahuje 62%. Jediným významným konkurentem je v současné době firma KNOTT s tržním podílem 30%.

⁵ Data byla získána rozhovorem s jednatelem společnosti firmy AL-KO ČR. Průzkum nebyl prováděn v roce 2012, nýbrž v roce 2011. V současné době může být tedy podíl jednotlivých firem mírně odlišný od uvedených hodnot.

Obr. č. 7: Srovnání tržních podílů firmy AL-KO ČR s konkurenčními podniky v oblasti přívěsové techniky



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

2. Poslání, vize, strategické cíle a střednědobý strategický plán společnosti

2.1 Poslání

Poslání nebo také mise společnosti informuje o tom, proč daný podnikatelský subjekt existuje, tedy jaké aktivity dělá, proč je dělá a jaký je tedy smysl jeho podnikatelského snažení. [4]

Z poslání by měl být zřejmý úmysl dané firmy vzhledem k jejím zákazníkům. Dá se říci, že dobře formulované poslání je stimulem nejen pro podnikatele, ale i firemní zaměstnance. Je tedy velmi důležité, aby zaměstnanci daného podnikatelského subjektu byli s jeho posláním seznámeni.

Výchozím motivem společnosti AL-KO ČR je *kvalita a bezpečnost*. Z toho vychází i poslání společnosti. Posláním podniku je neustále uspokojovat přání zákazníků, vyhovovat jejich požadavkům, nabízet jim stále bezpečnější a kvalitnější výrobky obohacené o nové funkce a prostřednictvím zejména servisních partnerů na tyto výrobky v případě potřeby pohotově zabezpečovat servis. Firma AL-KO ČR se snaží o to, aby byla stále jedním z předních dodavatelů zahradní a hobby techniky a přívěsové techniky na trhu a udržela si, či zlepšila své stávající postavení.

2.2 Vize

Na rozdíl od poslání, je vize již ohraničena určitým časovým obdobím. Z vize jakéhokoliv podniku by mělo být zřetelné, čeho chce podnik v daném časovém horizontu dosáhnout nebo také, kde se chce za stanovený čas nacházet. Formulací vize je tedy možné chápat vymezení toho, kam daný podnik směřuje a stanovení jeho pozice v budoucnosti. Ze správně zformulované vize vychází podnik při určování strategických cílů, které současně vyjadřují požadovaný stav podniku v budoucím okamžiku.

Správně sestavená vize by v sobě měla zahrnovat určité komponenty, mezi které patří zejména: zákazníci strategického záměru, produkt a jeho výjimečnost a popis trhu a jeho segmentů. Dalšími důležitými částmi, které by měla podniková vize obsahovat, jsou technické, technologické a užitné přednosti produktu, strategie a filozofie záměru, vliv na koncepci a postavení podniku. Důležité jsou také veřejná image a sociální koncepce. [15]

Vize společnosti AL-KO ČR, jež vychází z korporátní vize formulované koncernem AL-KO KOBER a o jejíž naplnění se firma bude snažit, je stanovena na období 3 let. Jelikož se jedná o vizi na 3 roky, je nutno tuto vizi podrobněji rozpracovat.

- ✓ Firma AL-KO ČR se v následujících 3 letech bude snažit zejména o růst tržeb v obou oblastech podnikání, tedy jak v zahradní a hobby technice, tak v oboru dílů pro stavbu přívěsů a růst hospodářského výsledku před zdaněním. V souvislosti s růstem tržeb je vizí sledovat vývoj ukazatele produktivity, tedy tržeb na zaměstnance.
- ✓ Snahou firmy bude v následujícím tříletém období přilákat nové zákazníky. Zákazníci firmy AL-KO ČR jsou v oblasti zahrady nejen velké obchodní řetězce (OBI, Baumax, Globus, Hornbach), ale i odborné prodejny se zahradní a hobby technikou a specializovaná železářství. Zákazníky jsou tedy i koneční spotřebitelé, kteří v těchto řetězcích a odborných prodejnách nakupují. Vizí tedy není přilákat nového zákazníka typu obchodní řetězec či odborná prodejna se zahradní technikou. Firma AL-KO ČR má mnoho obchodních partnerů po celé České republice a v následujících třech letech se nepředpokládá získávání nových. V případě firmy AL-KO ČR se jedná zejména o „přetažení“ konečných spotřebitelů konkurenci, tedy občanů, kteří v těchto řetězcích a prodejnách zboží nakupují a tím přimět tyto řetězce a odborné prodejny odebírat od firmy AL-KO ČR více zboží. Tyto zákazníky se bude firma snažit získat pomocí rozsáhlé reklamní kampaně, odborným přístupem vlastních odborných zástupců i prodejců obchodních partnerů. V plánu je uvést na trh další inovované a technicky vylepšené produkty, které by měly oslovit potenciální zákazníky. Firma se bude snažit nejen o získání nových zákazníků, tedy konečných spotřebitelů, ale i o udržení těch stávajících – tedy jak obchodních řetězců a specializovaných prodejen tak konečných spotřebitelů. Firma AL-KO ČR se bude snažit udržovat dobré obchodní vztahy s obchodními partnery a nabízet jim zboží za co možná nejpříznivější ceny, s ohledem na svůj strategický záměr. Udržení spokojenosti obchodních partnerů i konečných spotřebitelů závisí nejen na ceně, ale i kvalitě a provedení konkrétního zboží. Firma AL-KO ČR bude tedy i nadále nabízet kvalitní a technicky výborně řešené produkty, jejichž kvalitu a technické provedení přebírá z koncernu AL-KO KOBER. V oboru dílů pro stavbu přívěsů jsou zákazníky nikoli koneční spotřebitelé, avšak výrobci

přívěsů, kteří odebírají díly, tedy nápravy, od firmy AL-KO ČR na jejich výrobu. I v tomto oboru se chystají inovace, resp. vylepšení technických parametrů náprav a tím zvýšení jejich možnosti využití. Firma AL-KO ČR bude nejen odebírat, ale i montovat nápravy s vyšší nosností, což bude signálem pro odběratele těchto náprav o jejich vysoké kvalitě. Vizí je tedy dodávat zákazníkům kvalitní nápravy vynikající po technické stránce a díky kvalitě těchto náprav zvýšit jejich prodeje výrobcům přívěsných vozíků, jejichž zákazníci, kteří od nich tyto nápravy odebírají, budou nad míru spokojeni.

- ✓ Firma se zaměří na koncernově dodávané zboží, u kterého dosahuje příznivějších nákupních cen a tedy nižších nákladů. Znamená to tedy postupné upouštění od některých současně prodávaných výrobků v následujících třech letech, které firma neodebírá z výrobních závodů patřících do koncernu AL-KO KOBER. Vizí je tedy postupné omezování odběru zboží od českých dodavatelů, kteří toto zboží firmě AL-KO ČR dodávají. Jedná se o české výrobce několika druhů zahradních sacích hadic a vozíků na tyto hadice a dále zahradního nářadí a žebříků. Vizí je tedy s ohledem na růst cen materiálových vstupů výrobců zboží udržet celkový poměr nákladů na prodané zboží k tržbám za toto zboží na podobné úrovni jako v minulých letech a udržet tak konkurenceschopnou strukturu nákladů.
- ✓ Firma by chtěla pravidelně školit své zaměstnance ve snaze zvýšit jejich odbornost a tím zlepšit kvalitu poskytovaného zboží a služeb. Vizí je tedy pořádat více školení zaměřených zejména na zvýšení technických znalostí v nabízených a nově inovovaných produktech. Školení by měla být více zaměřena na praktickou stránku, tedy, aby prodejci uměli s prodávaným zbožím sami pracovat a tím lépe dokázali zákazníkovi vysvětlit postup při práci s jimi zakoupeným zbožím a všechny jeho funkce. V rámci vzdělávání budou i nadále využívány kurzy zejména německého jazyka zaměstnanci firmy AL-KO ČR, kteří musí denně komunikovat se zahraničím.
- ✓ Pro úspěch firmy je velmi důležitá loajalita, spokojenost a motivace vlastních zaměstnanců. Spokojení a motivovaní zaměstnanci vyvíjí větší pracovní úsilí a zvyšují produktivitu. Vizí firmy je tedy zajistit dobré sociální klima v podniku, stále zajišťovat bezpečnost na pracovišti a motivovat pracovníky pomocí finančního ohodnocení a různých benefitů za jejich pracovitost a obětavost. Vizí

firmě je tedy nejen motivovat pracovníky k lepším výsledkům a zajistit jejich spokojenost, ale i udržení jejich současného složení.

- ✓ Firma bude usilovat o to, aby posílila image a povědomí o značce AL-KO. Chce být vnímána zákazníky jako prosperující obchodník se širokým sortimentem zboží, který si zakládá na odborně školeném personálu, na garanci vysoce kvalitního servisu na včasné plnění všech závazků. Společnost podporuje sponzorskými dary družstvo hokejistů ve městě Písku, v čemž hodlá i nadále pokračovat a tím se také dále zviditelňovat.

2.3 Strategické cíle

Stanovené cíle společnosti upřesňují to, v co společnost doufá, že se naplní ve střednědobém až dlouhodobém plánovaném horizontu. [4]

Pomocí strategických cílů podniku je popisován plánovaný stav na konci stanoveného období. Strategické cíle vycházejí z formulované vize společnosti a je nutné je vyjádřit v měřitelných jednotkách, které budou vypovídat o tom, zda jsou dané strategické cíle dosahovány. Strategické cíle musí splňovat tzv. pravidlo SMART a musí být tedy:

- SPECIFIC (specifické),
- MEASURABLE (měřitelné),
- ACHIEVABLE (dosažitelné),
- RESULT ORIENTED (realistické, orientované na výsledek),
- TIME FRAMED (časově vymezené), [15, s. 25]

Společnost AL-KO ČR má pro 3 následující roky (2012 – 2014) stanoveny strategické cíle, které se projeví ve střednědobém finančním plánu společnosti.

Cíle pro rok 2014 jsou následující:

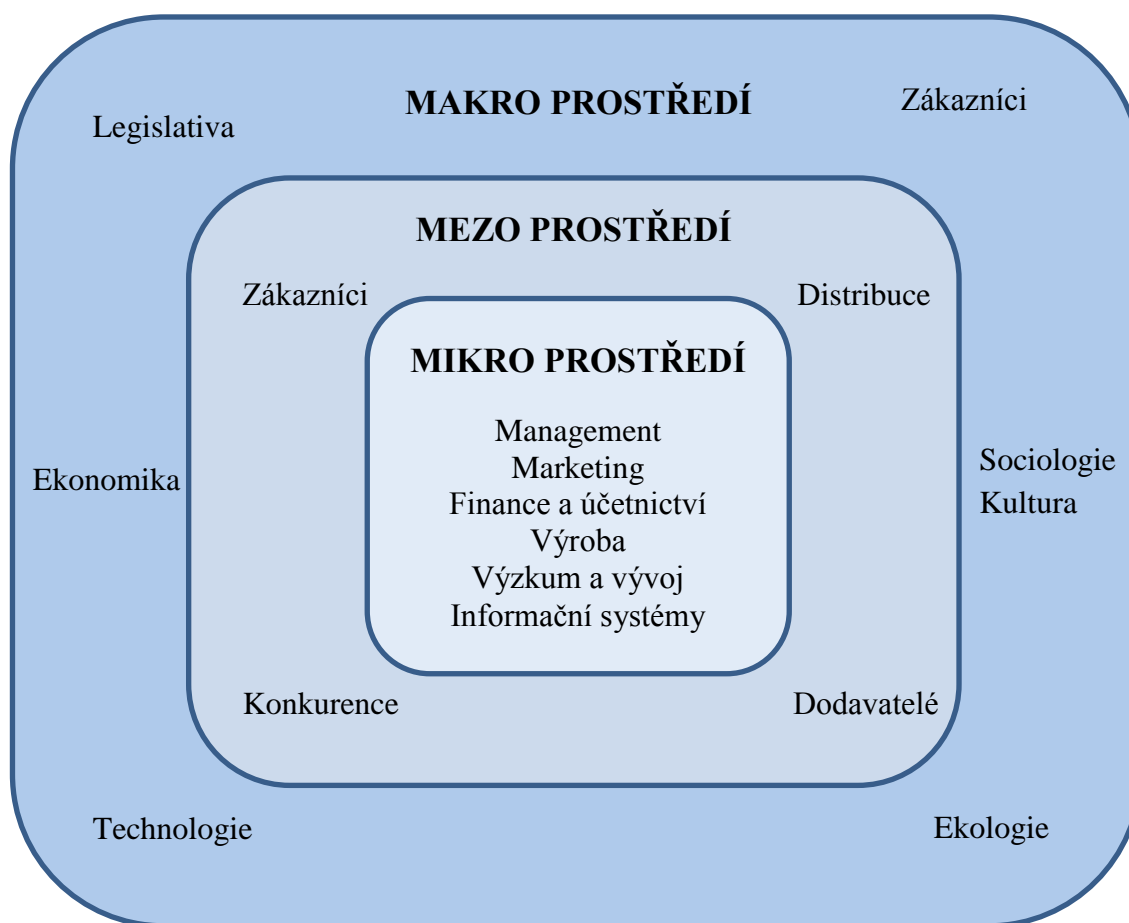
- ✓ **Růst hospodářského výsledku před zdaněním** alespoň o 8%.
- ✓ **Růst tržeb** v oblasti zahradní techniky alespoň o 11 %.
- ✓ **Růst tržeb** v oblasti dílů pro stavbu přívěsů alespoň o 12%.
- ✓ **Růst produktivity na jednoho zaměstnance**, tedy růst tržeb na jednoho zaměstnance alespoň o 10%
- ✓ **Udržení konkurenceschopné struktury nákladů** – podíl celkových nákladů na prodané zboží k tržbám za prodané zboží maximálně 72%.

- ✓ **Zvyšovat kvalifikaci a odbornost zaměstnanců.** Je nutné, aby se orientovali ve firmou nabízeném zboží, a jelikož dochází k inovacím a změnám v produktech, je nutno tohoto cíle dosáhnout. Cílem je tedy pořádání více školení, s čímž přímo souvisí růst nákladů o 1.500 tis. Kč k roku 2014.
- ✓ **Motivovat pracovníky a zvyšovat jejich finanční ohodnocení.** V této souvislosti firma předpokládá nárůst mzdových nákladů o nejméně 4,5% oproti roku 2011.
- ✓ **Udržení stávajícího týmu zaměstnanců** – tedy udržení jejich současného počtu a složení – 28 zaměstnanců.
- ✓ **Posilovat image a značku společnosti,** rozšiřovat povědomí o firmě a kvalitě produktu dostatečnou propagací a v souvislosti s tím získat nové zákazníky. Tedy s tím spojené zvýšení ročních nákladů na marketing a propagaci každoročně o 15% z dosavadní částky, která je vynakládána, což je 10 mil. Kč. Cílem je nárůst těchto nákladů oproti roku 2011 o 4.500 tis. Kč.

2.4 Analýza podnikatelského prostředí, možnosti jeho vývoje v plánovaném horizontu

Pro tvorbu strategického plánu je důležité analyzovat okolní prostředí podniku, která má přímý vliv na jeho výkonnost. Podnikatelské subjekty existují v určitém prostředí, které je charakteristické tím, že je proměnlivé a nepřetržitě dochází k jeho vývoji. Vzhledem k charakteristikám prostředí je vhodné, aby podnikatelský subjekt prováděl analýzu prostředí opakovaně, tedy vždy po uplynutí určitého časového období. Podnikatelské prostředí lze rozlišit na externí a interní prostředí. Z názvu externí prostředí je zřejmé, že zahrnuje faktory, které na podnik působí zvenku. Naopak interní prostředí zahrnuje faktory, tedy prvky, ze kterých se podnik v podstatě skládá, působící na podnik zevnitř. Na základě této analýzy bude možné podtrhnout kladné vlastnosti prostředí, které budou napomáhat podporovat kroky vedoucí ke stanoveným cílům a naopak, minimalizovat záporné rysy a změny prostředí, které by mohly realizaci cílů nějakým způsobem ohrozit. [15], [1]

Obr. č. 8: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [15]vlastní zpracování, 2012

2.4.1 Externí prostředí

Analýza externího prostředí v sobě zahrnuje analýzu makroprostředí a mezoprostředí. Zatímco mezoprostředí může podnikatelský subjekt zčásti ovlivnit pomocí marketingových nástrojů, makroprostředí ovlivnit nelze.

Cílem analýzy externího prostředí je identifikovat příležitosti (O – Opportunities) a hrozby (T – Threats) v prostředí, ve kterém daný podnik působí. [4]

2.4.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí a jeho ať už pozitivní či negativní vývoj, má významný vliv na výkonnost podniků, které v tomto prostředí fungují. Makroprostředí je charakteristické tím, že ovlivňuje poptávku a přímo ovlivňuje podnikový zisk. Proto firmy musí nepřetržitě sledovat vývoj ekonomických, přírodních, technologických, politických, legislativních a demografických sil, a to nejen individuálně, ale zejména jejich

vzájemné působení, která mohou být zdrojem nových významných příležitostí, ale i hrozeb.

Firmu AL-KO ČR ovlivňují některé síly makroprostředí více, jiné méně. V první řadě se tedy budu zabývat silami, které mají na vizi a strategický záměr podniku AL-KO ČR největší vliv.

Legislativa

Společnost AL-KO ČR je jako každý jiný podnikatelský subjekt ovlivněn současnou legislativou uplatňovanou v ČR. Legislativa v ČR i ostatních zemích, které vstoupili do Evropské unie (EU), se sladuje se standardy EU. Stále trvající nedostatečná přehlednost daňových předpisů a špatná vymahatelnost práva přináší prvek nejistoty do obchodních vztahů.

Společnost AL-KO ČR se musí řídit platnými zákony ČR. Činnost společnosti se řídí především obchodním zákoníkem (č.513/1991 Sb.), který upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy a další související vztahy. Dalšími zákony, které musí respektovat, jsou zákon o účetnictví (č. 563/1991 Sb.), zákon o daních z příjmů (č. 586/1992 Sb.), zákon o dani z přidané hodnoty (č. 235/2004 Sb.), zákoník práce (č. 262/2006 Sb.), občanský zákon (č. 40/1964 Sb.), zákon o ochraně spotřebitele (č. 634/1992 Sb.). Dále je třeba se řídit zákonem o odpadech a o bezpečnosti práce. Uvedené zákony jsou průběžně novelizovány.

K 1. 1. 2012 byl novelizován obchodní zákoník, jednalo se o změny týkající se náhrady škody, kdy smluvní strany mají nově možnost dohodnout se na omezení nebo i úplného vzdání se práva na náhradu škody, a to ještě před jejím vznikem. Limitem je přitom jen nemožnost omezení nebo vyloučení odpovědnosti za škodu způsobenou úmyslně. [25] Tato novela má dvě stránky, pozitivní i negativní. Pozitivní v tom smyslu, že se zvýší právní jistota smluvních stran. Avšak vidím zde i negativní stránku, jelikož uzavírání smluv obsahujících klauzuli omezující výši náhrady škody zde může mít negativní ekonomické důsledky pro tu stranu, které by škoda s největší pravděpodobností mohla vzniknout. Pokud by potenciálně poškozená strana přistoupila na úplné či příliš vysoké omezení náhrady škody a skutečně vzniklá škoda by pak několikrát převyšovala plnění poskytnuté stranou nesoucí odpovědnost za škodu, mohlo by to mít obecně až likvidační dopad na podnikatelskou činnost.

V případě firmy AL-KO ČR by se mohlo jednat například o pozdní dodání zboží zákazníkovi, kterému by tímto mohla vzniknout škoda a v případě dohody mezi oběma zúčastněnými stranami o omezení nebo úplném vzdání se nároku na náhradu škody by firmě nevznikaly dodatečné náklady. Firma AL-KO ČR však nespekuluje nad tím, zda by mohla ušetřit za nevyplacené náhrady škody, ale zakládá si na včasných dodávkách zboží zákazníkovi, ale je přitom závislá i na včasných dodávkách zboží zejména z koncernu AL-KO KOBER. Pokud by tedy došlo k výpadku dodávky a firma AL-KO ČR by nebyla schopná včas dodat zboží svým odběratelům, řešením by byl odběr zboží přímo přes výrobní závody patřící do koncernu AL-KO KOBER, což by mohlo omezit škodu způsobenou odběrateli. Avšak firma AL-KO ČR by přišla o část tržeb za toto zboží. K takovému výpadku zboží ze strany koncernu AL-KO došlo v roce 2010 a řešením byl právě přímý odběr zákazníkovi z výrobních závodů v Německu, což mělo negativní dopad na velikost tržeb firmy AL-KO ČR. Avšak mezi firmou AL-KO ČR a výrobními závody či samotnou mateřskou společností nedochází k sankcím při těchto problémech.

Strategický záměr by mohl být pozitivně ovlivněn v tom smyslu, že by mohlo dojít k upevnění vztahů s odběrateli, zejména obchodními řetězci, na nichž je firma AL-KO ČR v podstatě závislá. Upevnění vztahů ve smyslu férového jednání ze strany firmy AL-KO ČR.

Další významné změny od začátku roku 2012 se odehrály v zákoníku práce. Cílem novely je zvětšit pružnost pracovněprávních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. V zákoníku práce se dále objevil nový výpovědní důvod – zvláště hrubé porušení režimu pracovní neschopnosti. Došlo také ke změnám ve zkušební době a odstupném, které je nově posuzováno podle délky pracovního poměru zaměstnance. [33]

Výpověď z důvodu hrubého porušení režimu pracovní neschopnosti se v následujících letech nepředpokládá, firma AL-KO ČR neposílá na své zaměstnance kontroly s cílem zjistit, zda dodržují stanovený léčebný režim a zdržují se v místě bydliště. Zaměstnanci toho na druhou stranu nezneužívají. Změna v odstupném by se firmy AL-KO ČR také týkat neměla. Zde se jedná o to, že zaměstnanec při propuštění z podniku po odpracování doby např. kratší než jeden rok by neobdržel odstupné ve výši 3 měsíčních platů, avšak pouze ve výši 1 měsíčního platu. Zaměstnanci firmy AL-KO ČR jsou však dlouhodobými zaměstnanci a případné propuštění, i když se nepředpokládá, by nemělo

vliv na úsporu nákladů firmy z titulu vyplaceného odstupného. Strategický záměr tedy nebude změnami v zákoníku práce ovlivněn.

Další změna se odehrála v sazbě DPH. Od nového roku (2012) vzrostla nižší sazba z 10% na 14%. Základní sazba zůstala na 20%. V následujících letech se plánují další změny v sazbě DPH, avšak tyto změny zatím nejsou zcela jasné a stále se o nich jedná, není jasné ani to, k jakému roku by měly nabýt své účinnosti. Tedy zda již k roku 2013 či 2014 nebo déle. V jednání je sjednocení obou sazeb od roku 2013 na 17,5%, či zvýšení snížené sazby na 15% a základní sazby na 21%.

Firma AL-KO ČR jestliže nakupuje od českého dodavatele, který je plátcem DPH, je na faktuře DPH vždy uvedena. Pouze při nákupu od subjektů, které nejsou plátcem DPH, si nelze uplatnit nárok na odpočet DPH na vstupu. Při nákupu ze zahraničí zahraniční dodavatel zásadně vystavuje fakturu bez DPH. Firma AL-KO ČR je poté při dovozu povinna DPH státu uhradit. Sazba pro rok 2012 je stále 20%. V roce 2012 by tedy neměl být strategický záměr ovlivněn. Pokud by však v roce 2013 došlo ke sjednocení sazby na 17,5%, firma by tedy z fakturovaného zboží byla povinna státu uhradit nižší částku daně, než v minulých letech. Zde je tedy možný pozitivní dopad, který by se promítnul ve snížení daní, které firma AL-KO ČR bude státu odvádět. A naopak při možném zvýšení sazby na 21%.

Ekonomika

Součástí analýzy makroprostředí je i zkoumání vlivu makroekonomických ukazatelů na výkonnost podniku. Základní ukazatele, které je vhodné sledovat, jsou v případě firmy AL-KO ČR zejména kurzy měn, dále inflace, úrokové sazby, průměrné mzdy, kupní síla obyvatel, trendy hrubého domácího produktu (HDP) apod. V předcházejících letech byl v ČR zaznamenán nepříznivý vývoj všech nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů, v souvislosti se světovou hospodářskou a finanční krizí. Také díky tomu nebyly následující roky po propuknutí této krize pro společnost AL-KO ČR příliš úspěšné. Jak už bylo řečeno krize na firmu AL-KO ČR nejvíce dopadla právě v roce 2009, kdy došlo k výraznému poklesu výkonnosti z pohledu tržeb. Došlo ke snížení ekonomického růstu, zvyšování inflace, zvýšení úrokových sazeb a zvýšení míry nezaměstnanosti. Docházelo ke snižování poptávky a koupěschopnosti obyvatel.

Očekává se, že meziroční inflace se v roce 2012 z důvodu změn nepřímých daní zvýší nad 3%. Avšak předpokladem je, že částečně se dopad růstu daně z přidané hodnoty

(DPH) z 10% na 14% od počátku tohoto roku promítl do cen již koncem roku 2011. V roce 2013 se očekává pokles celkové inflace pod 2% inflační cíl a to po odeznění vlivu zvýšení DPH. Dopady zvýšení DPH do mezd a inflačních očekávání se příliš nepředpokládají.

V letošním roce se očekává nulový růst HDP, tedy jeho stagnace. Tento vývoj se očekává jako důsledek zpomalení zahraniční poptávky, což se promítne do záporných přírůstků čistého exportu. Obnovení růstu reálné ekonomické aktivity se očekává až v roce 2013, v souvislosti s oživením zahraniční poptávky. Očekává se tedy přibližný meziroční reálný růst ve výši 1,9% v roce 2013 i v roce 2014.

Trh práce bude ovlivněn vývojem ekonomické aktivity a projeví se v dočasném poklesu zaměstnanosti v polovině roku 2012. K nepatrnému růstu se zaměstnanost vrátí až v polovině roku 2013. V souvislosti s tímto vývojem bude v letošním roce korespondovat zpomalení růstu průměrné mzdy v podnikatelské sféře s očekávaným růstem v roce 2013.[20]

Vzhledem k exportnímu charakteru některého zboží, které firma AL-KO ČR prodává je sledována i situace v Západní Evropě. (resp. firma AL-KO ČR dodává své nápravy výrobcům přívěsů, kteří tyto přívěsy vyvázejí do jiných zemí Evropy). V roce 2012 poklesne ekonomická aktivita eurozóny o 0,3% až 0,5%. V roce 2013 a 2014 je očekáván postupný růst ekonomické aktivity. HDP eurozóny se posune do kladných hodnot, ale neměl by přesáhnout 1%. Očekává se 1,6% až 2,1% růst cen. V příštím roce by měla inflace zůstat v obdobném rozmezí. [22]

Firma AL-KO ČR také sleduje ceny ropy, v souvislosti s dopravou dodávaného zboží v obou oblastech podnikání a také v souvislosti s tím, že ceny ropy se promítají do nákladů na prodané zboží v oblasti zahrady z pohledu toho, že ropa je jednou z hlavních komponent k výrobě plastových částí, které velká většina zboží prodávaného v zahradní technice obsahuje. Během ledna 2012 se pohybovala cena ropy Brent v horní části pásma 100 – 115 USD/barel. V první polovině února téhož roku došlo k růstu ceny ropy, až těsně pod hranici 120 USD/barel. Pod tuto cenu se podepsaly mimo jiné i nezvykle silné mrazy v Evropě, ke kterým došlo. V posledním únorovém týdnu cena ropy Brent přesáhla hranici 125 USD/barel a dostala se tím na historická maxima. V horizontu dvou let je očekáván pokles ceny o přibližně 10 USD/barel. [22]

Pokud dochází k růstu cen pohonných hmot v důsledku rostoucích cen ropy, jako je tomu v současné době, následkem jsou rostoucí náklady firmy, která většinou hradí dopravu dodávaného zboží svým odběratelům (jedná se zejména o velké řetězce jako je OBI, Baumax, Hornbach atd., kteří odebírají větší množství zboží a doprava je firmou AL-KO ČR hrazena) a také rostoucí náklady na prodané zboží v zahradní technice, z již výše vysvětlených důvodů.

Již bylo nastíněno, že náklady firmy na prodané zboží jsou ovlivněny cenou železa, z něhož je vyráběna ocel. Jedná se zejména o ovlivnění nákladů na prodané zboží v oblasti dílů pro přívěsovou techniku, tedy v nápravách. Rostoucí ceny železa, resp. oceli by tedy mohli mít negativní dopad na růst nákladů a tím na strategický záměr podniku. Současné prognózy jsou takové, že světová cena oceli vzroste vlivem růstu vstupních surovin do poloviny roku 2013 přibližně o 11,2%. Rostoucí trend cen oceli je očekáván i v následujících letech. [19]

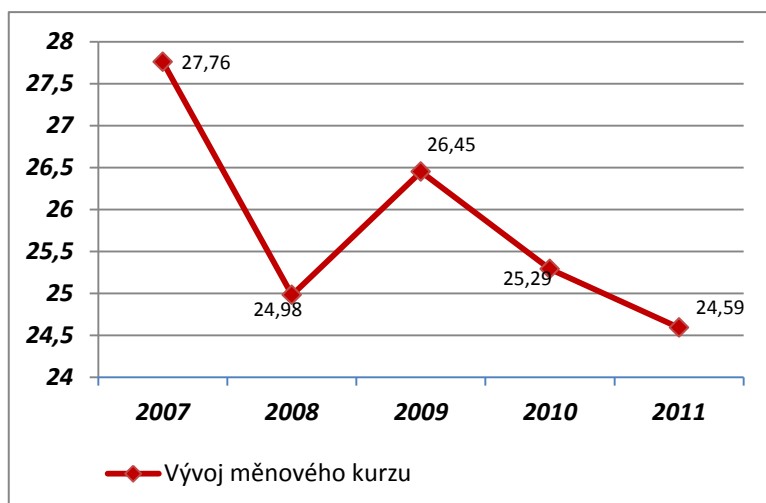
Nutno tedy počítat v tomto oboru podnikání v důsledku růstu cen oceli s rostoucími náklady na prodané zboží v následujících letech. V příloze C uvedená tabulka ukazuje vývoj cenových indexů oceli v různých jejích podobách od roku 2008 do roku 2012, resp. března 2012. V případě druhého sloupce se jedná o ocel ve svitcích válcovanou za tepla, třetí sloupec jsou ocelové desky válcované za tepla, čtvrtý sloupec ocel ve svitcích válcovaná za studena a pátý sloupec je ocel ve svitcích pozinkovaná. Firma AL-KO ČR, resp. oddělení nákupu jedná s dodavatelem dle prvního sloupce, tedy dle cenového indexu týkajícího se oceli ve svitcích válcované za tepla. Tento index (index MEPS - WORLD STAINLESS STEEL PRICE INDEX) vytváří Londýnská burza a jedná se o relevantní kritérium pro tvorbu cen. Nákupní oddělení firmy AL-KO ČR uzavírá smlouvy s dodavatelem, tedy mateřskou společností vždy na půl roku dopředu a tedy domluvené ceny dodávaného zboží vždy vycházejí z půlroční historie vývoje tohoto indexu. Dodavatelé samozřejmě nevědí, jak se ceny budou v následujících obdobích pohybovat a jak se indexy budou vyvíjet. Přesná prognóza vývoje cen oceli a tedy indexu bohužel není k dispozici. Britský institut MEPS pouze prognózuje, jak již bylo výše uvedeno, že v následujícím období je předpokládán růst cen oceli, do poloviny roku 2013 o výše uvedené procento, v následujících letech je rostoucí vývoj cen oceli pouze očekáván.

Pro firmu AL-KO ČR je velmi důležité sledovat vývoj kurzu koruny vůči měnám, ve kterých realizuje platby a v kterých ukládá svoji přebytečnou likviditu. Firma tedy

sleduje kurzy CZK/EUR a CZK/USD. Firma zboží, které prodává, odebírá z 97% z koncernu AL-KO. Platby probíhají započítáváním pohledávek a závazků na již zmíněných clearingových účtech, kde je uložena likvidita v eurech a dolarech. Firma nejdříve z prostředků na účtech v ČR koupí eura nebo dolary. Snaží se je nakupovat samozřejmě za co nejnižší možný kurz, ten tedy neustále sleduje a s koupí čeká na vhodný okamžik. Tento obnos potom převede na účet v zahraničí vedený v eurech nebo dolarech, ze kterého potom dochází k úhradám za odebrané zboží. Firma dostává faktury za dodané zboží v cizí měně, a jelikož firma obchoduje zejména v rámci koncernu, faktury jsou vystavovány z velké většiny v eurech. Při zaplacení faktur tedy vznikají kurzové rozdíly. Jedná se tedy o to, kolik firma za eura zaplatí při jejich nákupu a kolik potom platí za dodané zboží. V důsledku vývoje měnových kurzů dochází tedy buď ke kurzovým ziskům či kurzovým ztrátám. Vývoj kurzových rozdílů se odvíjí od toho, v jakém období roku, tedy s jakým kurzem jsou vyrovnány pohledávky a závazky firmy. K zúčtování pohledávek a závazků dochází dvakrát do měsíce, tedy ve čtrnáctidenních intervalech. Pro firmu je tedy důležitý neustálý vývoj kurzu. Co se týče přebytečné likvidity, kterou má firma na účtech uloženou, důležitá je vždy výše kurzu na konci každého měsíce. Dochází vždy k přepočtení aktuálním kurzem, kdy firma získá buď ve formě kurzového zisku, nebo ztratí ve formě kurzové ztráty. V následujících obrázcích – č. 9 a č. 10 jsou pro představu uvedeny vývoje měnových kurzů CZK/EUR a CZK/USD.

Z obr. č. 10 je zřejmé, že euro vůči koruně v roce 2008 oproti roku 2007 oslabilo. V roce 2009 byl zaznamenán opačný vývoj, kdy euro vůči koruně posílilo. Od roku 2009 je patrné oslabování eura vůči koruně. Pokud dochází k oslabování eura vůči koruně, firma ze svých uložených peněžních prostředků realizuje kurzové ztráty a naopak pokud dochází k posilování eura vůči koruně, firma realizuje kurzové zisky. Pokud však dochází k zúčtování závazků společnosti z titulu nákupu zboží a služeb a kurz eura vůči koruně, v již uvedeném 14 denním období oslabuje, firma realizuje kurzové zisky a naopak.

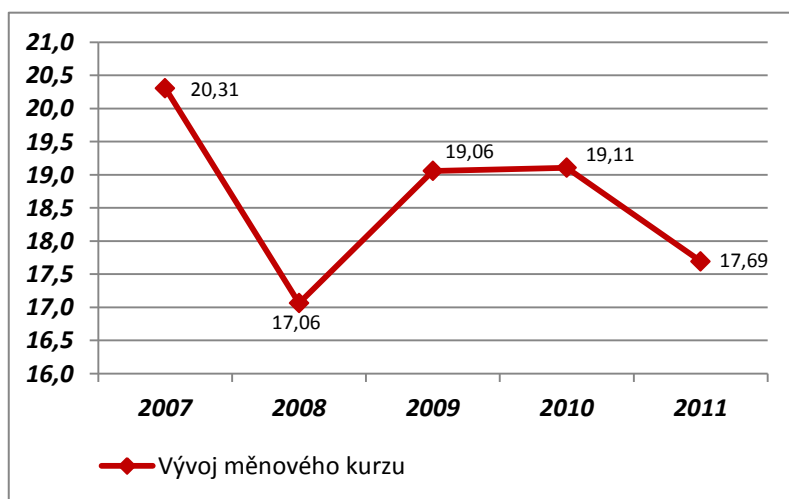
Obr. č. 9: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2007 – 2011⁶



Zdroj: [24] (vlastní zpracování, 2012)

Z obr. č. 10 je patrný vývoj měnového kurzu CZK/USD v uvedených letech. V roce 2008 oproti roku 2007 došlo k výraznému oslabení dolaru vůči koruně s následným posílením v roce 2009. V roce 2010 oproti roku 2009 nedošlo téměř k žádné změně. Rok 2011 byl opět ve znamení oslabení dolaru vůči koruně. Výše uvedené závěry o kurzových rozdílech platí i zde.

Obr. č. 10: Vývoj měnového kurzu CZK/USD v letech 2007 – 2011⁷



Zdroj: [24] (vlastní zpracování, 2012)

⁶ Uvedené hodnoty měnového kurzu CZK/EUR představují průměrné roční hodnoty. Jedná se o průměr denních nominálních kurzů.

⁷ Uvedené hodnoty měnového kurzu CZK/USD představují průměrné roční hodnoty. Jedná se o průměr denních nominálních kurzů.

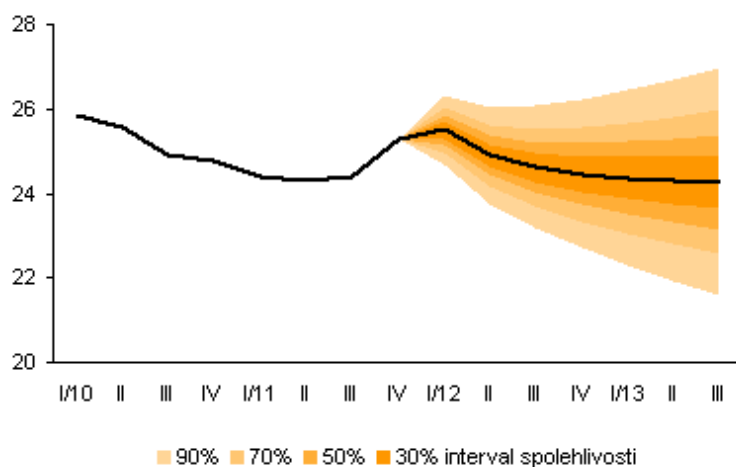
K výše uvedeným obrázkům je nutno zopakovat, že se jedná o roční průměry vývoje kurzů. Firma je však ovlivňována celoročními výkyvy kurzů. Výše bylo vysvětleno, že zúčtování pohledávek a závazků u mateřské společnosti se provádí po čtrnáctidenních intervalech, tzn., kolik firma zaplatí za zboží odebrané z výrobních závodů z koncernu, závisí na kurzu v době, kdy dochází k zaplacení tohoto zboží firmou AL-KO ČR. Stejně tak kurzové zisky a ztráty realizované z uložených prostředků na zúčtovacích účtech závisí na tom, jaký kurz je zrovna aktuální v době, kdy dochází k přepočtu těchto prostředků, který se realizuje jedenkrát do měsíce.

K polovině března 2012 se kurz CZK/EUR pohyboval okolo 24,5. Tzn., že od začátku tohoto měsíce koruna vůči euru posílila a o 25 haléřů. Z velké části se na tomto vývoji podílela situace kolem Řecka, konkrétně schválení druhého záchranného balíku ve výši 130 mld. EUR. Koruna vůči euru se tedy posunula na šestiměsíční maximum. Výhled na druhou polovinu roku 2012 s ohledem na stále nevyřešenou situaci v Řecku se bude koruna pravděpodobně pohybovat v pásmu 24,0 – 25,5 CZK/EUR. Předpověď na konec roku 2012 je 24,00 CZK/EUR. Prognózy vývoje koruny vůči dolaru ke konci roku 2012 jsou 19 CZK/USD. Je přitom brán zřetel na nejistou situaci v řešení evropské dluhové krize a vnímání dolaru jako bezpečného přístavu.[32] Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že strategický záměr firmy AL-KO ČR je vývojem kurzů celoročně velmi ovlivněn.

Centrální banka uvádí prognózu vývoje měnového kurzu CZK/EUR pomocí vějířového grafu. „*Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje kurzu*“ [18]

V obr. č. 11 je vidět střed prognózy, kolem něhož jsou vyznačena pásma různé intenzity barvy. Z obrázku jsou tedy patrná 4 pásma s možnými pravděpodobnostmi. Nejtmavší pásmo odpovídá vývoji kurzu CZK/EUR, který nastane s 30% pravděpodobností. Další pásma odpovídají pravděpodobnostmi 50%, 70% a 90%. Je zde uveden možný vývoj kurzu pro jednotlivá čtvrtletí a prognóza končí třetím čtvrtletím roku 2013. Uvedeny jsou dále předpokládané průměrné hodnoty kurzu CZK/ EUR pro roky 2012 a 2013. Za rok 2012 se předpokládá průměrná roční hodnota kurzu 24,9 v roce 2013 24,3. Z prognózy je tedy patrné, že kurz se může pohybovat v širokém pásmu a nelze tedy s vysokou pravděpodobností určit, jaké výše bude přesně v konkrétním období dosahovat.

Obr. č. 11: Vějířový graf možného budoucího vývoje kurzu CZK/EUR



Zdroj: Převzato z: [18]

K tomuto vějířovému grafu je na stránkách ČNB zveřejněn dokument ve formátu xls., tedy dokument v tabulkovém procesoru - excelu, ve kterém jsou uvedena zdrojová data, tedy výše kurzu, podle kterých byl tento vějířový graf vypracován. Z výše uvedeného vějířového grafu nelze předpokládané hodnoty kurzu přesně vyčísřit. Protože z nich, resp. ze středové křivky, bude vycházet výpočet kurzových rozdílů v realistické variantě finančního plánu (podkapitola 2.5) a z možného rozptylu kurzu dále v optimistickém a pesimistickém scénáři (podkapitola 3.3), bude nutné uvést i zdrojová data k tomuto grafu. Tato zdrojová data uvádí tabulka číslo 19 na následující straně. Jelikož je uvedena prognóza kurzu CZK/EUR pouze do 3. čtvrtletí roku 2013, a pro tvorbu finančního plánu a následně scénářů bude nutné vycházet z hodnot až do roku 2014, bude nutné tuto prognózu protáhnout až do konce roku 2014. Od 3. čtvrtletí roku 2013 do konce roku 2014 bude tedy prognóza vycházet z trendů v prognóze uvedené ČNB. Doplněná data jsou uvedena ve stejné tabulce číslo 19. pod dvojitou čarou v šedě vyznačené oblasti. Střed předpovědi je vypočten aritmetickým průměrem, tzn. součet všech hodnot uvedených kurzů pro jednotlivé pravděpodobnosti je podělen jejich počtem. Dále byly doplněny průměrné roční kurzy ke všem uvedeným rokům, které byly vypočteny také aritmetickým průměrem, a budou následně využity při tvorbě strategických scénářů.

Tab. č. 19: Zdrojová data pro vějířový graf uvedený v obr. č. 11

| | Střed předpovědi | Prům. roč. kurz | -90% | Prům. roč. kurz | -70% | -50% | -30% | 30% | 50% | 70% | 90% | Prům. roč. kurz |
|------|------------------|-----------------|------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------|
| I/10 | 25,9 | 25,3 | | | | | | | | | | |
| II | 25,6 | | | | | | | | | | | |
| III | 24,9 | | | | | | | | | | | |
| IV | 24,8 | | | | | | | | | | | |
| I/11 | 24,4 | 24,6 | | | | | | | | | | |
| II | 24,3 | | | | | | | | | | | |
| III | 24,4 | | | | | | | | | | | |
| IV | 25,3 | | 25,3 | | 25,3 | 25,3 | 25,3 | 25,3 | 25,3 | 25,3 | 25,3 | |
| I/12 | 25,5 | 24,88 | 24,7 | 23,6 | 25,0 | 25,2 | 25,3 | 25,7 | 25,8 | 26,0 | 26,3 | 26,15 |
| II | 24,9 | | 23,8 | | 24,2 | 24,4 | 24,6 | 25,2 | 25,4 | 25,6 | 26,0 | |
| III | 24,6 | | 23,2 | | 23,7 | 24,0 | 24,3 | 25,0 | 25,2 | 25,5 | 26,1 | |
| IV | 24,5 | | 22,7 | | 23,3 | 23,7 | 24,0 | 24,9 | 25,2 | 25,6 | 26,2 | |
| I/13 | 24,4 | 24,33 | 22,3 | 21,8 | 23,0 | 23,5 | 23,9 | 24,9 | 25,2 | 25,7 | 26,4 | 26,85 |
| II | 24,3 | | 21,9 | | 22,8 | 23,3 | 23,7 | 24,9 | 25,3 | 25,8 | 26,7 | |
| III | 24,3 | | 21,6 | | 22,6 | 23,2 | 23,6 | 24,9 | 25,4 | 26,0 | 27,0 | |
| IV | 24,3 | | 21,4 | | 22,4 | 23,1 | 23,5 | 25,0 | 25,5 | 26,2 | 27,3 | |
| I/14 | 24,2 | 24,20 | 21,1 | 21,05 | 22,2 | 23,0 | 23,4 | 25,0 | 25,5 | 26,2 | 27,3 | 27,6 |
| II | 24,2 | | 21,1 | | 22,1 | 23,0 | 23,4 | 25,1 | 25,6 | 26,4 | 27,6 | |
| III | 24,2 | | 21,0 | | 22,0 | 22,9 | 23,3 | 25,1 | 25,6 | 26,4 | 27,6 | |
| IV | 24,3 | | 21,0 | | 21,9 | 22,8 | 23,2 | 25,1 | 25,7 | 26,6 | 27,9 | |

Zdroj: převzato z: [18], upraveno⁸

Stejný vějířový graf pro kurz CZK/USD na stránkách České národní banky nebyl uveden. Avšak firma obchoduje převážně v eurech a svou přebytečnou likviditu převádí také zejména do eur. Proto výpočet kurzových rozdílů, stejně tak úprava nákladů na prodané zboží budou vycházet z výše uvedeného možného vývoje kurzu CZK/EUR.

Politika

Politická situace ovlivňuje prostředí podniku a může ovlivnit i dosažení strategických cílů firmy. Například regulačními programy, vlastnickými principy i způsobem plánování. Je třeba počítat s možností změny ve zdanění příjmu právnických osob, obnovení progresivního zdanění, změny v systému sociálního zabezpečení, aj. [15]

Již výše (viz. ekonomika) byla zmínka o zákonech, které jsou neustále novelizovány a kterými se musí firma AL-KO ČR řídit. Mnoho chystaných novelizací je neustále politiky projednávána. Například o výši sazby DPH v následujících letech zatím není zcela rozhodnuto. Daňová reforma by mohla firmu AL-KO ČR ovlivnit, spíše

⁸ K převzatým hodnotám byly do tabulky č. 19 pod dvojitou čáru v šedě vyznačené zóně přidány předpokládané možné hodnoty kurzu CZK/EUR pro IV. čtvrtletí roku 2013 až do IV. čtvrtletí roku 2014. Dále byly propočteny průměrné hodnoty kurzu pro roky 2012, 2013, 2014.

v negativním smyslu. V souvislosti s růstem daní rostou firmě i náklady. Sazba daně z příjmu právnických osob. Zůstává od roku 2010 na stejné úrovni, i pro rok 2012 je její výše 19%.

Ekologie

Vzhledem k zlepšování stavu životního prostředí musí společnost AL-KO ČR, stejně jako ostatní podniky, dodržovat zákon o odpadech, který je přísně kontrolován. Firma AL-KO ČR využívá k likvidaci elektrického odpadu služeb firmy Elektrowin.

Firma se nově zapojila do programu EKO-KOM. V zemích EU je povinnost zpětného odběru a využití obalových odpadů, což znamená, že obal uvedený na trh se musí někde odebrat a následně zrecyklovat. Tuto povinnost má tedy i firma AL-KO ČR, která uvádí na trh balené zboží. Jedná se o kartonové krabice, různé fólie apod. Protože by bylo problematické, aby firma získávala zpět obaly, které uvede na trh, zapojila se do systému EKO-KOM, který firmám pomáhá, aby se o zpětný odběr obalů nemusely samy starat. Firma AL-KO ČR tedy dodržuje platný zákon o odpadech a žádné další speciální ekologická nařízení se jí netýkají.

Technologie

Důležitou úlohu v případě firmy AL-KO ČR hraje technická podpora německé centrály, ve které jsou umístěna veškerá vývojová a testovací pracoviště. Odtud jsou čerpány veškeré technické informace a je zde prováděn vývoj, který je pak aplikován ve formě zavádění nových nebo inovovaných produktů na trhu.

Nelze opomenout komunikační a počítačovou techniku a informační systémy. Pro komunikaci s dodavateli společnost využívá především elektronickou výměnu dat a informací. Internet dále usnadňuje i komunikaci s klienty, kteří zde mohou získat potřebné informace. Firma AL-KO má dostačující počítačové vybavení, softwarové a komunikační vybavení, které podle potřeb obměňuje. Velká náročnost zde není, a proto technologie nejsou tím nejdůležitějším, co firmu AL-KO ČR ovlivňuje.

Demografie

Zákazníkem firmy AL-KO ČR jsou firmy, kterým firma AL-KO ČR své zboží dodává, poté koneční spotřebitelé, kteří si toto zboží koupí. Vhodné je sledovat složení obyvatel, jejich věk, vzdělání apod. Z průzkumů firmy AL-KO ČR vyplývá, že průměrný věk

konečných spotřebitelů firmy AL-KO ČR je 45 - 50 let. Firma se tedy na základě tohoto zjištění snaží zaměřit, resp. přizpůsobit reklamu svého zboží.

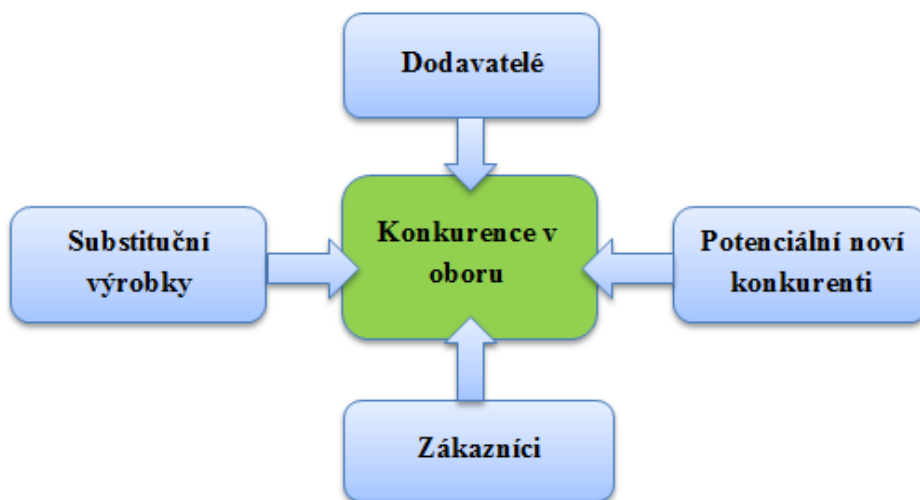
Demografie však není nejdůležitějším aspektem, který má vliv na výkonnost podniku.

2.4.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí zahrnuje několik důležitých faktorů, které mají na pozici jednotlivých podniků v tržním prostředí vliv. Tyto faktory, resp. síly identifikoval M. Porter ve svém modelu pěti sil, který lze využít jako nástroj analýzy mezoprostředí. Hrozby těchto sil jsou následující:

- ✓ **Konkurence v oboru a její intenzitu** – trh není atraktivní, pokud se na něm vyskytuje silná či agresivní konkurence, která si udržuje stabilní postavení nebo dokonce roste. Mezi podniky působícími na trhu poté dochází k častým cenovým a reklamním válkám, zaváděním nových produktů s cílem předstihnout konkurenci.
- ✓ **Možnost vstupu potenciálních konkurentů** - přitažlivost trhu je závislá na vstupních a výstupních bariérách. Neatraktivnější trh je z pozice současně působících firem takový, kdy jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní bariéry nízké. Tzn., že nové firmy těžko vstupují do odvětví a firmy na trhu již působící v případě problémů lehce vystupují.
- ✓ **Riziko substitučních výrobků** – trh není pro podniky přitažlivý, pokud se na něm již nacházejí substituční výrobky, či je hrozba, že se takové produkty objeví. Substituční výrobky mohou ohrozit firmy působící na trhu nižší cenou a snížit tak dosahované zisky.
- ✓ **Zákazníci (kupující) a jejich vyjednávací síla** – pokud mají zákazníci velkou vyjednávací sílu, která navíc roste, není to pro dodávající podniky příliš příznivé.
- ✓ **Dodavatelé a jejich vyjednávací síla** – stejně jako rostoucí vyjednávací síla zákazníků není pro dodávající podniky příznivá, tak i rostoucí vyjednávací síla dodavatelů není pro podnik odebírající zboží příliš pozitivní. [7]

Obr. č. 12: Model pěti sil



Zdroj: [15] vlastní zpracování, 2012

Konkurence v oboru

Aby byla firma AL-KO ČR úspěšná, je nutné, aby sledovala konkurenci, tedy její sortiment, jeho změny, strategii konkurenčních firem apod. Firma AL-KO ČR musí čelit značné konkurenci, která stále posiluje. Největším konkurentům firmy AL-KO ČR byla věnována podkapitola 1.6, kde byli ti nejvýznamnější blíže popsáni a provedeno mezipodnikové srovnání.

Firma AL-KO ČR má však i další konkurenty. Obchodní řetězce v Západní Evropě zavedly do své nabídky výrobky s vlastní maloobchodní značkou tzv. Private Labels. Jedná se o výrobky standardní kvality v nižší cenové úrovni. Firma AL-KO ČR dodává výrobky ve střední a vyšší třídě. Obchodní řetězce snaží vytvářet okruh věrných zákazníků, zejména těch, kteří jsou při nákupním rozhodování limitováni svými finančními možnostmi a hledají tedy cenově příznivější výrobky. Výrobky s vlastní maloobchodní značkou Private Labels se stále více rozšiřují v nabídce velkých obchodních řetězců i v ČR. Přijatelná (nižší) cena výrobků s maloobchodní značkou ve srovnání s podobnými výrobky známých národních či mezinárodních výrobců, je podle výsledků výzkumu jejich největší předností a hlavní důvod, proč tyto výrobky v obchodních řetězcích spotřebitelé vyhledávají a nakupují.

Firma AL-KO ČR však nebojuje pouze cenami. U firmy AL-KO ČR je důležité, aby stále přicházela s novými inovacemi ve svých produktech a snažila se od konkurence

odlišit. S novými inovacemi na trh přichází firma AL-KO ČR prostřednictvím výzkumu a vývoje v centrále v Německu. Firma AL-KO ČR tedy uvádí na trh zboží s novými funkcemi a inovacemi, které jí dodávají výrobní závody patřící do koncernu AL-KO KOBER. Vlastní výzkum a vývoj nemá. Na firmě AL-KO ČR poté zůstává nově inovované a vylepšené zboží zákazníkům nabídnout. Tzn. důležitá je zde jednak reklamní kampaň, na toto zboží, aby se zákazníci o vylepšených produktech dozvěděli, a také jsou to opět školení, aby zaměstnanci a prodejci uměli s nově inovovanými a technicky vylepšenými výrobky zacházet a jejich funkce zákazníkovi správně vysvětlit. S tím samozřejmě firmě rostou náklady vynaložené na školení a reklamní aktivity. Firma zboží v zahradní technice přímo nevyrábí, nelze přímo snižovat náklady. Firma se však může snažit vyjednat lepší ceny při dodávkách zboží. Pokud se jí to podaří, dochází ke snížení nákladů a firma může upravit své prodejní ceny. Stejně tak v oboru dílů pro stavbu přívěsů se firma AL-KO ČR u dodávaného zboží, které dále prodává, může snažit získat příznivější nákupní ceny, a navíc neustále jedná o cenách dodávaných dílů a materiálů pro montáž náprav, o nákladech na pozinkování materiálů apod.

Ovšem firma AL-KO ČR se nesnaží konkurovat pouze pomocí snižování nákladů, ale cestou je pro ni diferenciace produktu. Jedná se o marketingovou strategii podle M. E. Portera spočívající v odlišení se od konkurence. Firma AL-KO se snaží odlišit svými výrobky pomocí jejich neustálého vylepšování a inovování, aby co nejvíce usnadnila spotřebitelům práci při manipulaci s nimi. Dále se firma snaží odlišit nabídkou širších a komplexnějších služeb. Přístup zaměstnanců vlastních a zaměstnanců obchodních partnerů je velmi důležitý. Kvalita poskytovaných poradenských služeb je také velkou konkurenční výhodou. Firma si, jak již bylo řečeno, zakládá na tom, aby všichni zaměstnanci i zaměstnanci obchodních partnerů zainteresovaní v prodeji byli řádně školeni a byli schopni zákazníkům poradit i po technické stránce.

Další možností firmy AL-KO ČR, jak se vzdálit konkurenci může být penetrace trhu. Zde se jedná o zvýšení podílu na trhu pomocí působení marketingových sil. Konkurence v tomto oboru je vysoká a je třeba zaujmout zajímavou propagací. Konkrétně z propagačních aktivit je využíváno především reklamy v rádiích, billboardů, reklamy v tisku, letáků apod.

Potenciální noví konkurenti

Vstupu nových konkurentů mohou zamezit bariéry konkurence. Bariéry konkurence mohou být vytvořeny přirozeně či uměle. U firmy AL-KO ČR se jedná zejména o přirozené bariéry vstupu, které jsou dány potřebou dostatečného množství kapitálu, tedy kapitálové vybavenosti potenciálních nově vstupujících podniků, potřebou know-how. Důležitá je také značka. Nově přichozí konkurence by musela vynaložit mnoho finančních prostředků na to, aby zákazníci získali povědomí o její existenci na trhu. Umělé bariéry vstupu jsou dány vládními nařízeními, či legislativními opatřeními.

Firma AL-KO ČR situaci na trhu neustále sleduje. Nicméně potenciální velmi významná nová konkurence, která by mohla ohrozit postavení firmy na trhu, se v současné době a následujících 3 letech neočekává.

Substituční výrobky

Za substituční výrobek lze označit takový, který je schopen nahradit spotřebiteli stávající výrobek (v současné době používaný) jiným výrobkem, který má schopnost plnit stejné funkce a dojde tedy využitím tohoto substitutu k uspokojení stejných potřeb, které spotřebitel uspokojil výrobkem dříve používaným. Substituty sortimentu AL-KO ČR je tedy velmi obtížné nalézt. Výrobní závody AL-KO neustále zlepšují a vyvíjejí nové technologie, aby výrobky co nejvíce vyhovovaly spotřebitelům. Je tedy velmi nepravděpodobné, že konkurence přijde s nějakou významnější změnou, která by dokázala nahradit v současnosti nabízené zboží.

Dodavatelé

Největším dodavatelem firmy AL-KO KOBER ČR jsou jednotlivé výrobní anebo obchodní závody patřící do koncernu AL-KO KOBER, které se nacházejí v Evropě. Ze závodů AL-KO mimo Evropu v současnosti firma nenakuje nic. V oblasti hobby a zahradní techniky jsou ti nejdůležitější: AL-KO KOBER GmbH/Srl – Bereich (Itálie), AL-KO Geraete GmbH (Německo), AL-KO Kunststofftechnik (Německo), AL-KO KOBER GmbH (Rakousko). V oblasti dílů pro přívěsy: AL-KO dampfungstechnik GmbH (Německo), AL-KO Espana S.A. (Španělsko), AL-KO KOBER BV (Nizozemsko), AL-KO S.A.S.I.Z. les Marosses (Francie) aj.

Dále má firma dodavatele (výrobní závody), kteří jsou roztroušeni po celém světě. Jsou to samostatné organizace, výroba v nich však probíhá na základě vývoje a výrobní

dokumentace, které byly pořízeny firmou AL-KO a jsou jejím majetkem (know-how). Tyto výrobní závody se dnes nacházejí především v Číně ale i v ČR, Polsku, Maďarsku, Rumunsku a dalších zemích s relativně levnou pracovní silou. V oblasti zahradní a hobby techniky jsou ti nejdůležitější: AG. Vizovice, a. s., Agroprůmyslový kombinát a. s. (Sedlice), AL-KO Ginge A/S (Dánsko), JELÍNEK – TRADING spol. s r. o. (Zlín), JENN FENG INDUSTRIAL CO., LTD. (Čína), LEADER PUMPS GROUP S.p.A. (Itálie), aj. V oblasti dílů pro přívěsy: DE HAAN Metaaltechniek B.V (Nizozemsko), ETOP International s. r. o. (Slovensko), L.E PEREI AUTO DEVICES LTD (Velká Británie), MAXXIS International GmbH (Německo), RADEX s. r. l. (Itálie), Welser Profile Austria GmbH (Rakousko), Welser Profile Deutschland GmbH (Německo) aj.

Třetím typem dodavatelů jsou samostatní výrobci, kteří vlastní své technologie a mají vlastní vývoj. Tyto závody AL-KO v ČR osobně nezná, neboť s nimi přichází do styku pouze centrální oddělení nákupu, které se nachází v centrále v Německu. Tady se nakupují např. výkovky, litinové odlitky, spojovací materiál, plechy, guma, ložiska atd.

Z výše uvedeného je zřejmé, že firma AL-KO ČR má velké množství dodavatelů. Více jak 90% dodávek je realizováno odběrem v rámci koncernu. Firma AL-KO ČR by tedy neměla mít problém jednat o dodacích podmínkách a zejména cenách dodávaného zboží. Ovšem s ohledem na vývoj vstupních surovin, pro výrobu zboží. Při růstu cen zejména oceli a ropy je mateřská centrála nucena dodávané zboží zdražovat. Důležitá je kvalita dodávek, na čemž si koncern AL-KO KOBER velmi zakládá, avšak pochybení v tomto smyslu není vyloučené. Ostatní dodavatelé mimo koncern již má firma AL-KO ČR léty prověřené a tedy kvalita dodávaného zboží by měla být i zde v pořádku. Firma si své dodavatele vybírá nejen podle kvality zboží, ale ohlíží se i na to, jestli jsou dodavatelé schopni dodržet dodací termíny. Firma AL-KO ČR musí být každoročně dostatečně předzásobena na následující sezónu. Výpadek dodávek zboží může mít tedy negativní dopad na výkonnost podniku z pohledu tržeb. Takovouto situací si již firma prošla, když požadované zboží došlo až po sezoně a musela se řešit situace co s nadbytkem neprodaného zboží. Toto zboží navíc nebylo dodáno výrobním závodem patřícím do koncernu AL-KO KOBER. V souvislosti s tím může být ohrožena důvěryhodnost firmy a další spolupráce se zákazníky. Firma tedy stav svých zásob sleduje a včas informuje své dodavatele o potřebě dodávky. Firma v následujících letech nepředpokládá, že by mohla být ohrožena ztrátou některého z klíčových dodavatelů,

avšak výpadek dodávky s negativním dopadem na strategický záměr není zcela vyloučen. Mezi další dodavatele patří dodavatelé energií, konkrétně EON.

Zákazníci

Firma AL-KO ČR v České republice je, jak už bylo na začátku řečeno velkoobchod, své zboží z oblasti zahrady dodává do řetězců jako je OBI, Baumax, Globus, Hornbach, dále do odborných prodejen se zahradní a hobby technikou, specializovaných železářství. Klíčovým zákazníkem je řetězec OBI u něhož firma realizuje roční obrat ve výši 60 mil Kč. Následují Baumax a Hornbach. Každému z nich firma ročně prodá zboží za cca 20 mil Kč. Zákazníkem firmy AL-KO jsou tedy druhotně koneční spotřebitelé, kteří toto zboží z uvedených řetězců, či jiných specializovaných prodejen odebírají. Zákazníci jsou stále více nároční na dodávané zboží a na schopnost společnosti pružně reagovat na jejich potřeby a požadavky, přičemž tyto potřeby a požadavky jsou u jednotlivých spotřebitelů odlišné. Firma musí být připravena vyhovět jejich přáním v co nejvyšší možné míře.

Zákazníkem v oblasti přívěsové techniky jsou výrobci přívěsných vozíků, kteří od firmy AL-KO ČR odebírají nápravy. Patří k nim známý Agados, s. r.o., Velké Meziříčí Paragán s. r. o., Drahotuše a MARO Kralovice, s. r. o. Tito výrobci dodávají přívěsné vozíky do zemí Západní Evropy, proto tamější situace druhotně ovlivňuje firmu z pohledu tržeb.

Firma je do určité míry tedy závislá na řetězcích, které od ní odebírají zboží týkající se zahrady, čehož jsou si řetězce velmi dobře vědomi a tomu také odpovídá jejich vyjednávací síla. Stejně tak na zákaznicích v oblasti náprav, tedy výrobcích přívěsných vozíků.

2.4.1.3 Příležitosti a hrozby

Z analýzy jsou patrné následující ***příležitosti***:

- Navázání kontaktu s novými zákazníky, kteří mohou přecházet od konkurenčních firem ke společnosti AL-KO ČR. Příležitost tedy spočívá v zavádění inovovaných a technicky vylepšených produktů v letošním roce a letech následujících. V souvislosti s tím se očekává získání výhody před konkurenčními firmami a zvýšení zájmu zákazníků, kteří budou od konkurence přecházet k firmě AL-KO ČR.

- Udržení spokojenosti současných zákazníků a tedy jejich přízně. Je nutné klást důraz na dobré obchodní vztahy s hlavními odběrateli, kteří zboží od společnosti AL-KO ČR odebírají stejně tak s konečnými spotřebiteli. Je tedy nutné s odběrateli zboží vždy najít kompromis při dodávkách zboží ohledně množství, cen apod. Firma AL-KO ČR se snaží poskytovat co nejpříznivější ceny svým odběratelům, samozřejmě s ohledem na svůj strategický záměr. V souvislosti s tím pak může firma očekávat i v následujících obdobích vzájemnou spolupráci. Udržení si přízně u konečných spotřebitelů spočívá zejména v profesionálním a odborném přístupu prodejců, kteří mají přehled v sortimentu firmy AL-KO ČR, dokáží při nákupu vždy poradit a přesvědčit zákazníka, že právě zboží značky AL-KO je pro ně ta nejlepší volba. Příznivé ceny a odborný přístup zaměstnanců mohou být tedy výhodou před konkurencí a tedy příležitost pro firmu AL-KO ČR.
- Další příležitost pro firmu je ve zrychlení růstu ekonomiky a růstu zaměstnanosti. K roku 2013 se očekává růst zaměstnanosti i růst průměrné mzdy, což by mohlo spotřebitele přimět vydávat více peněžních prostředků na zboží firmy AL-KO ČR.
- Příležitostí je dále zaměření se na koncernově dodávané zboží, kde je firma schopná zboží pořídit s nižšími náklady a následně zákazníkovi nabídnout příznivější prodejní cenu. Firma tedy postupně odchází od některých druhů již zmiňovaného zboží, která jsou více nákladová.

Dále lze stanovit následující ***hrozby***:

- Velkou hrozbou pro firmu AL-KO ČR je kolísání měnových kurzů CZK/EUR a CZK/USD, jejichž proměnlivý vývoj má přímý vliv na finanční výsledek hospodaření, hospodářský výsledek za účetní období a na strategický záměr společnosti.
- Hrozbou je také neustálý a zvyšující se tlak konkurence.
- Hrozbu vidím dále v opoždění klíčové dodávky zboží od dodavatelů, tedy v nedodržení smluvních dodacích podmínek. Pro firmu je velmi důležité předzásobení zbožím před sezónou. Pokud dojde k výpadku zboží, k čemuž již např. v roce 2010 došlo (viz. podkapitola 1.4.1.1), firma tak přichází o zakázky a je negativně ovlivněn strategický záměr podniku.

- Hrozbou pro dosahování strategického záměru je jistě nepříznivý vývoj cen ropy a tedy pohonných hmot, což nepříznivě ovlivňuje náklady společnosti.
- Další hrozbou pro podnik AL-KO ČR dopadající opět na náklady, je růst cen železa, resp. oceli na evropských a světových burzách.

2.4.2 Mikroprostředí - interní analýza

Tato analýza zahrnuje určení množství a kvality zdrojů dostupných organizaci. Jedná se o zdroje v oblasti managementu, marketingu, výroby, výzkumu a vývoje, informačních zdrojů, zaměstnanců a financí. Výstupem provedené interní analýzy je stanovení silných stránek (S- Strengths) a slabých stránek (W – Weaknesses). [4] Od externího prostředí se interní liší tím, že ho podnik může aktivně ovlivňovat.

Management

➤ *Plánování*

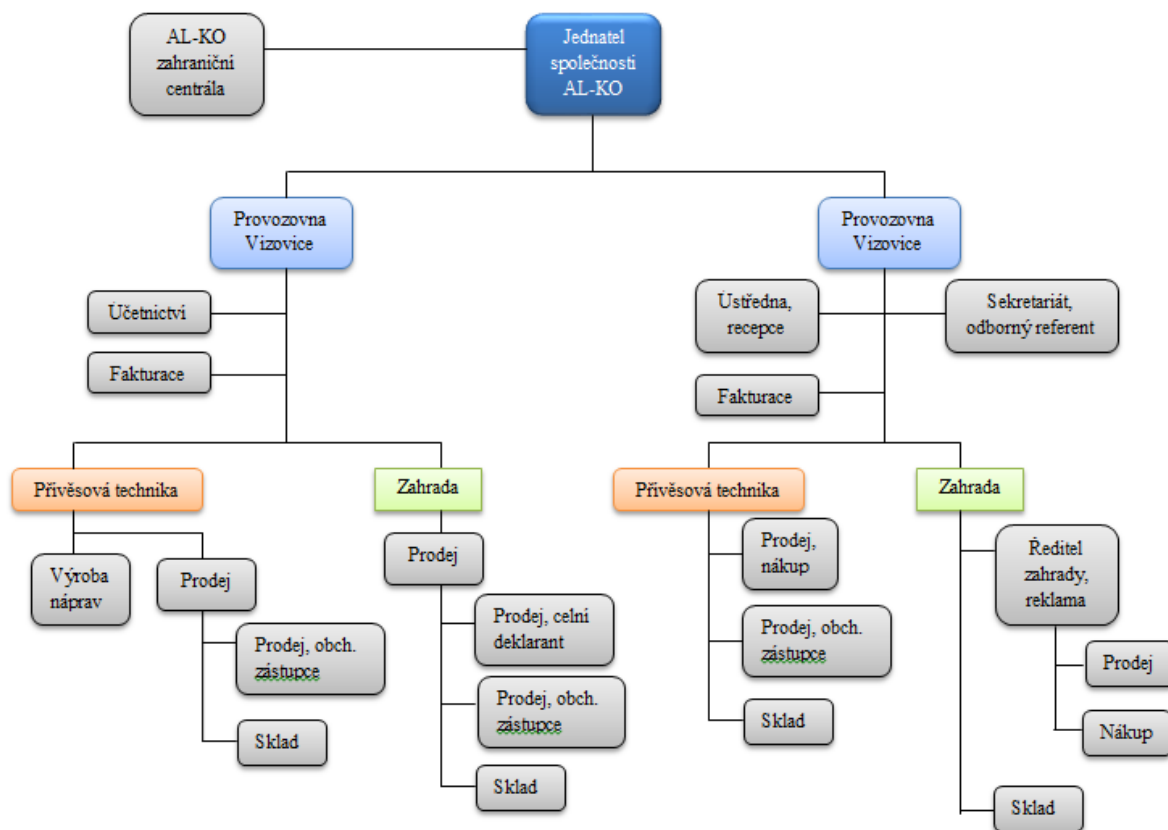
Společnost AL-KO ČR řídí jednatel avšak jeho pravomoc ohledně plánování je velkou měrou ovlivněna koncernem AL-KO KOBER do kterého firma spadá. Své poslání a vizi podnik stanoví při respektování poslání a vize formulované koncernem. Firma sestavuje finanční plán vždy na 1 období dopředu, přičemž musí zohlednit požadavky mateřské centrály, zejména u plánu tržeb. Plán marketingu připravuje ředitel oblasti zahrada a hobby a přívěsové techniky. Společnost se tedy zajímá o plánování prodeje, finanční plánování a plánování propagace, které do jisté míry přebírá z nařízení mateřské společnosti.

➤ *Organizování*

Obě pobočky, jak v Písku, tak ve Vizovicích mají své vedoucí, kteří se starají o jejich bezproblémový chod. Vedoucím pobočky v Písku je zároveň jednatel společnosti. Současný jednatel působí v této pozici od vzniku společnosti a zodpovídá za chod společnosti. Společníkem firmy AL-KO ČR a zároveň jediný 100% vlastník je firma AL-KO KOBER AG.

Na obr. č 13 na následující straně je uveden organigram společnosti AL-KO ČR.

Obr. č. 13: Organigram společnosti



Zdroj: Interní materiály firmy AL-KO KOBÉR spol. s r. o.

➤ *Motivace*

Motivace zaměstnanců a stabilní prostředí a kultura jsou velmi důležité pro plnění stanovených cílů společnosti. Motivace příznivě působí na výkonnost zaměstnanců. Zaměstnanci firmy AL-KO ČR jsou náležitě odměňováni za své dosahované výsledky, v následujících letech se plánuje i zvyšování jejich mezd. Důležitá je i vřídá komunikace mezi vedením a zaměstnanci. I přes dobré vztahy na pracovišti je však vedení pro zaměstnance autoritou. Vedení společnosti poskytuje náležité podklady pro práci jednotlivým zaměstnancům, všichni zaměstnanci tedy mají stanovenou náplň své práce, které rozumí a tak nedochází ke zmatkům na pracovišti, což je také zdrojem určité motivace. Tzn., že zaměstnanci jsou odpovědní za svou práci a za dobré výsledky jsou náležitě odměňováni. Jedná se o odměny nejenom finanční povahy, ale i o různé benefity. Příkladem mohou být příspěvky na dovolenou, dovolená nad rámec stanovený v zákoně, apod.

➤ *Zaměstnanci a personální řízení*

Firma má 28 zaměstnanců včetně jednatele, který je zároveň vedoucím pobočky v Písku. Složení zaměstnanců je stálé. Firma je se svými zaměstnanci spokojená a nebyl důvod jejich složení měnit. Při případném výběru nových zaměstnanců je firma limitována. Je důležité, aby zaměstnanci byli jazykově vybaveni z důvodu spolupráce firmy se zahraničím. Požadovaným jazykem je zejména němčina a je vyžadována u všech řídicích i administrativních pracovníků, u kterých je tedy předpoklad, že budou nuceni v případě potřeby jednat se zahraničím. U ostatních pracovníků, zejména pracovníku skladu je neznalost jazyka tolerována.

Firma za účelem kvality prodeje pořádá jedenkrát ročně na zámku Kozel týdenní školení svých zaměstnanců i prodejců firem, kterým zboží dodává. Tohoto školení se zúčastňuje 300 - 350 prodejců, přičemž jejich počet v letech roste. Ač se tento počet může zdát velký, skutečně je tomu tak. Firma dodává do velkého množství obchodů po celé republice, navíc má mnoho servisních partnerů a tito pracovníci, tedy ti, co nejvíce přicházejí do kontaktu s konečnými zákazníky, jsou proškolení. Školení je zaměřeno zejména na technickou stránku zboží. Účastníci školení jsou rozděleni do skupin a postupně seznamováni s inovovanými a technicky vylepšenými výrobky. Snahou tedy je, aby si co nejvíce účastníků tohoto školení v praxi vyzkoušelo práci s prodávanými sekačkami, štípačkami na dřevo, motorovými pilami, drtičkami listí a větví a dalším zbožím a následně při prodeji tohoto zboží konečnému zákazníkovi uměli co nejlépe poradit při nákupu a vysvětlit všechny funkce konkrétního zboží.

Jak již bylo řečeno, je nutné zaměstnance neustále motivovat k dosahování lepších výsledků. Např. růst mezd pomocí růstu tržeb, odměny za splnění určitých podmínek, zajímavá školení aj. Firma AL-KO ČR navíc poskytuje zaměstnancům příspěvky na penzijní připojištění a jiné výhody.

➤ *Kontrola*

Do managementu spadá také kontrola z pohledu plnění cílů, pracovních povinností apod. Tuto kontrolu průběžně provádí vedení podniku a při nesrovnalostech podniká příslušné kroky k jejich napravení. Vedení firmy pořádá porady se svými zaměstnanci, kde jsou konzultovány dosahované výsledky.

Marketing

Firma AL-KO ČR sleduje trh, zákazníky a snaží se reagovat na jejich potřeby. Dále se snaží vhodně zvolit své dodavatele a vyjednávat o nákupní ceně svého zboží, která je velmi ovlivněna již zmiňovanými faktory, soustředí se samozřejmě i na kvalitu. Jelikož marketing je zaměřený na zákazníka, jsou tyto činnosti velmi důležité. Co se týče prodeje produktů, firma se zabývá velkoobchodním prodejem, její vztahy s konečnými zákazníky tedy nejsou osobní. Zákazníci komunikují s obchodními partnery, od kterých je vyžadována vstřícnost a příslušná kvalifikace. Firma se samozřejmě zabývá kvalitou dodávaných produktů, jež může podložit certifikací: DIN ISO 9001 EN 29001 Qualitätssicherungssystem – certifikace vztahující se na veškeré podnikové procesy. Kromě toho na výrobky z oblasti přívěsové techniky je z důvodu zajištění bezpečnosti používána pro výpočty těchto zařízení norma Evropské unie: 71/320/EWG s doplňkem 2002/78/EG z 1. 10. 2002. V případě potřeby na tyto produkty obratně zajišťuje servis prostřednictvím servisních partnerů. Velmi důležitá je cenová politika jak vůči dodavatelům, tak vůči zákazníkům. Firma AL-KO ČR při tvorbě svých cen sleduje i ceny konkurence. Jelikož dochází k neustálému souboji o zákazníky, nemůže svými cenami příliš vyčnívat nad cenami konkurence, právě naopak. Již bylo uvedeno, že firma v porovnání s některými svými konkurenty dosahuje nižších nákladů na prodávané zboží a realizuje tedy vyšší marže. V případě potřeby tedy může oproti ostatním konkurentům více snížit ceny. Avšak záměrem není nesmyslné snižování cen s cílem oslabit konkurenci. Firma se snaží své zákazníky, jak již bylo zmíněno, oslovit i jiným způsobem.

Na propagaci své značky společnost vynakládá každoročně více jak 10 mil Kč. Jedná se o reklamu v rádiích, billboardy po celé ČR, reklamní letáky, katalogy apod. O reklamě v televizi zatím firma neuvažuje. Navíc, jak již bylo řečeno, firma podporuje tým hokejistů z města Pístu, kteří jí následně dělají reklamu tím, že její jméno uvádí do různých novin, časopisů apod. jako svého sponzora a tím ji zviditelňují.

Důležitá je také distribuce a náklady s ní spojené. Firma v současné době do 30 000 Kč bez DPH dopravu nehradí. V souvislosti s rostoucími cenami pohonných hmot firma chtěla tuto hranici ještě snížit, avšak nakonec od tohoto záměru ustoupila. Příčinou byly obavy z negativní reakce zákazníků.

Finance a účetnictví

Zjišťování finanční situace firmy jistě patří do interní analýzy. Finanční pozice firmy byla již zhodnocena pomocí finanční analýzy v podkapitole 1.4.4 a následným srovnáním v rámci oboru a s největšími konkurenčními podniky v podkapitolách 1.5–1.6. Zde tedy bude provedeno shrnutí dle zjištění v uvedených podkapitolách. Co se týče finanční situace, vede si firma AL-KO ČR velmi dobře. Dosahovala v minulých letech velmi vysokých hodnot všech typů likvidit a nemá tedy problém se splácením svých krátkodobých závazků. Firma navíc není zadlužena v souvislosti s bankovním či jiným úvěrem, což je velmi pozitivní. V minulých letech zaznamenaný pokles tržeb a hospodářského výsledku měl negativní dopad na vývoj finančních poměrových ukazatelů, s mírným zlepšením v roce 2011. Identifikován byl nízký obrat aktiv. Při srovnání podniku v rámci odvětví bylo zjištěno, že podnik si vede vcelku dobře, stejně tak srovnání s konkurenčními podniky prokázalo výbornou finanční situaci podniku. Vyzdvihnout lze procentní podíl nákladů na prodané zboží na tržbách za toto zboží, v němž firma předbíhá většinu svých konkurentů.

Výroba

Již bylo uvedeno, že firma má malou výrobu, kde montuje část prodávaných náprav, zejména těch atypických, které zákazníci požadují. Ve výrobě jsou pouze 2 zaměstnanci, kteří mají potřebnou znalost výrobních postupů a zajišťují tak kvalitní výrobky. Kvalita náprav je velmi důležitá a firma se samozřejmě snaží o to, aby na výstupy z výroby nebyly podávány žádné reklamace. Pracovní prostředí ve výrobě je dobře organizované a dodržovány jsou stanovené bezpečnostní předpisy, což umožňuje hladký chod výroby a zajištění požadovaných náprav ve stanoveném termínu. Firma tím, že si část prodávaných náprav montuje vlastními silami, může flexibilněji reagovat na požadavky zákazníků a tedy rychleji montované nápravy dodávat. Při požadavcích na atypické nápravy firma jejich dodání zajistí zpravidla dříve, než kdyby tuto dodávku realizovala přes výrobní závody v Německu.

Výzkum a vývoj

Firma AL-KO ČR neprovádí vlastní výzkum a vývoj. Inovace a technické zlepšení produktů dodávaných na trh přebírá od mateřské centrály, kde je výzkum a vývoj prováděn. Stejně tak ve výrobě, pokud dochází k nějakým změnám, přebírá firma technickou dokumentaci od mateřské centrály.

Informační systém

Firma AL-KO ČR využívá informační systém K2. Jedná se o komplexní systém k řízení všech podnikových aktivit. Tento informační systém je využíván v rámci celého koncernu. Koncern AL-KO KOBER plánuje do budoucna přejít na informační systém SAP.

2.4.2.1 Silné a slabé stránky

Z provedené analýzy jsou patrné následující ***silné stránky***:

- Silnou stránkou firmy jsou zejména zkušenosti a zázemí silné mezinárodní společnosti, značka
- Výborná finanční situace firmy – vysoká likvidita, velmi nízká zadluženost
- Odborně školení zaměstnanci a prodejci
- Široký sortiment nabízeného zboží
- Stabilní tým zaměstnanců, kteří se orientují ve firmou nabízeném zboží

slabé stránky:

- Nízký obrat aktiv
- Závislost na zaměstnancích s jazykovým vybavením

2.5. Střednědobý strategický plán společnosti

Pro vytvoření strategického plánu podniku jsou důležité a tedy výchozí, formulovaná vize společnosti a strategické cíle. Strategický plán podniku lze rozdělit do jednotlivých dílčích složek resp. plánů. Dílčími plány jsou obvykle plán prodeje a marketingu, plán výroby, plán zásobování, plán investic, personální plán apod. Nejvýznamnější komponenty finančního plánu jsou plánovaný výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka obsahující plán výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, který podnik v plánovaném horizontu předpokládá. Dále zahrnuje plánovanou rozvahu, z níž je patrný vývoj majetku i zdrojů jeho financování (vlastních či cizích) a nakonec plán cash-flow obsahující toky peněžních prostředků (příjmů a výdajů) v jednotlivých letech plánovaného období. [1],[9]

Finanční plán firmy AL-KO ČR je sestaven na 3 roky dopředu, tedy roky 2012, 2013 a 2014.

2.5.1 Realistická varianta finančního plánu - plán typu výsledovka

Plánovaný výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka obsahuje plán výnosů, plán nákladů a plánovaný výsledek hospodaření.

Náklady a výnosy společnosti, které plánovaná výsledovka obsahuje, je možné plánovat za pomoci dvou přístupů. Jsou jimi agregovaný a desagregovaný přístup.

Agregované přístupy

Zohledňují minulé trendy a stanoví předpověď budoucí výše tržeb jako časovou řadu jedné agregované položky v dílčích letech plánovacího období. Agregované přístupy promítají trendy z minulého období do vývoje v plánovacím časovém horizontu. Za nevýhodu lze označit nerespektování změny v externím prostředí, které mohou objemy prodeje ve společnosti ovlivňovat, dále nerespektování strategie podniku v oblasti tržního zaměření produkce. Při plánování nákladů pomocí tohoto přístupu se vychází z trendů minulého období u rozhodujících nákladových skupin, náklady se stanovují v relaci k tržbám. [14], [1]

Desagregované přístupy

Naproti tomu desagregovaný přístup spočívá v rozdělení souboru prodávaného zboží, tedy obchodního sortimentu na jednotlivé obory nebo produkty na dílčích segmentech trhu. V případě firmy AL-KO ČR nebude u tržeb použit desagregovaný přístup, jelikož zákazníci během roku odebírají různé druhy zboží a to v různých množstvích. Tyto nepravidelné objednávky nelze přesně plánovat. Pro použití desagregovaného přístupu by bylo zapotřebí určit dílčí součásti tržeb z pohledu plánovaných prodejů resp. plánované poptávky, což je odvislé od informací marketingového charakteru. [14], [1]

Plán výnosů

Tržby za prodané zboží

Hlavní složku výnosů u obchodních podniků, kterým firma AL-KO ČR je, tvoří tržby za prodané zboží, jimiž je tedy nutno se pečlivě zabývat.

Tržby za prodané zboží tvoří ve firmě více než 95% tržeb, což je pochopitelné, jelikož firma AL-KO ČR je obchodní firmou. Pro rok 2012 je plánováno zvýšení tržeb v oblasti zahradní techniky o 5% a v oblasti přívěšové techniky o 6%. V letech 2013 a 2014 v obou oblastech o 3%. Podle firmy AL-KO ČR jsou tyto cíle reálně dosažitelné.

Koncern AL-KO během letošního roku a v následujících letech chystá nový, zajímavý sortiment zboží v oblasti zahrady, který by měl být pro zákazníky zajímavý. Bude se jednat o nové provedení některých druhů zboží, technické zlepšení apod. Důraz je stále kladen na posilování firemní značky, pohotové zajišťování servisu na veškeré, na českém trhu nabízené zboží. Firma vychází ze zázemí silné mezinárodní společnosti. Pro dosažení tohoto cíle firma plánuje investovat značnou část prostředků do reklamních aktivit. I v oblasti přívěsové techniky mateřská centrála chystá pro rok 2012 několik inovací, které by měly zlepšit pozici na trhu. Úspěšnost a růst výrobců přívěsů jsou předpokladem pro úspěch firmy AL-KO ČR v oblasti dílů pro tyto přívěsy na českém trhu. Je kladen velký důraz na kvalitu vyráběných náprav, jejichž kvalita přímo ovlivňuje bezpečnost silničního provozu.

Tab. č. 20: Plánované tržby za prodané zboží v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------------|-------------|---------|---------|---------|
| | Výchozí rok | (+5%) | (+3%) | (+3%) |
| Tržby – zahradní technika | 170.799 | 179.339 | 184.719 | 190.261 |
| | | (+6%) | (+3%) | (+3%) |
| Tržby – díly pro přívěsy | 161.599 | 171.295 | 176.434 | 181.727 |
| Tržby celkem | 332.398 | 350.634 | 361.153 | 371.988 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Výkony

Ve výkonech jsou evidovány tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace. Tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb odpovídají zejména služby ve formě servisu provedeného na nápravách v opravně ve Vizovicích. Servis v oblasti zahradní a hobby techniky je zajišťován prostřednictvím servisních partnerů. Firma za léta svého působení prodala velké množství těchto náprav a dá se předpokládat, že bude stejně jako v minulých letech na tyto nápravy provádět v případě potřeby servis. Jelikož tato položka není v jednotlivých letech příliš vysoká, firma vždy plánuje s její výší dosaženou za minulé období. Pro následující roky tedy bude tato položka plánována ve výši na úrovni roku 2011. Změna stavu zásob vlastní činnosti bude zanedbána. Jedná se o drobné výrobky nutné k montáži náprav, které jsou předávány na sklad. Tato položka ve výchozím roce 2011 ani v letech předchozích dosahovala velmi nízkých hodnot, někdy i záporných.

Právě aktivace je hlavní složkou výkonů firmy AL-KO ČR, která je tvoří z 97% (rok 2011). Aktivace je případ, kdy podnik v podstatě dodává výkon sobě samému. Již bylo

řečeno, že firma část nabízených náprav montuje na pobočce ve Vizovicích. Firma doveze polotovary, ze kterých sestaví nápravu. Součásti na výrobu náprav musí být již seřizeny a mít určité parametry. V případě firmy AL-KO ČR se jedná tedy o aktivaci zboží na sklad, která se účtuje do výnosů. Výnosy se zde tedy rozumí peněžně oceněné výkony. Aktuální skladová cena jedné nápravy se donedávna pohybovala okolo 4500 Kč. Na výši této ceny, jak již bylo řečeno, mají vliv vstupní ceny komponent k výrobě, tedy cena oceli, která je proměnlivá, spíše rostoucího charakteru. V následujících letech tedy bude počítáno s aktuální skladovou cenou 4700 Kč za jednu nápravu. Vynásobením skladové ceny a počtu smontovaných náprav získáme položku aktivace. Firma se snaží část prodávaných náprav zabezpečit vlastními silami, ne jen dodávkami z centrály. Nejde o to, že by to pro firmu bylo nějak výrazněji nákladově výhodnější, ale firma chce mít dostatečné množství těchto náprav k dispozici v případě zvýšené poptávky, ze strany výrobců přívěsů. Dalším důvodem a výhodou je výroba zboží s atypickými rozměry, které je firma schopna vyrobit dříve, než by byly dodány z výrobních závodů patřících do koncernu a rychleji tak uspokojit poptávku. V roce 2011 bylo smontováno cca 7000 náprav. Kapacita je však 800 ks za měsíc, tedy cca 8800 ks za rok (je nutné započítat dovolenou zaměstnanců). Cílem je neustálý nárůst tržeb v této oblasti, předpokládáný je tedy i vyšší počet smontovaných náprav firmou AL-KO ČR v jednotlivých letech. Firma tedy plánuje oproti předchozímu roku zvyšovat montáž náprav o cca 400 ks každý plánovaný rok. Tedy v rámci dosažitelné kapacity. Plánování rozšiřování výrobních kapacit firma neplánuje. Tento růst se tedy projeví v růstu položky aktivace.

Tab. č. 21: Plánované výkony v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Výkony | 32.264 | 34.005 | 35.885 | 37.765 |
| - Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb | 992 | 992 | 992 | 992 |
| - Změna stavu zásob vlastní činnosti | 139 | - | - | - |
| - Aktivace | 31.133 | 33.013 | 34.893 | 36.773 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

V roce 2012 se plánuje odprodej tří starších odepsaných osobních automobilů. Firma totiž v roce 2012 plánuje nakoupit 2 nové vozy Škoda Octavia Combi. Odprodejem

těchto vozů tedy vzroste položka tržeb z prodeje dlouhodobého majetku. Tato prodejní cena není příliš velká. Dohromady za 3 odprodaná auta firma plánuje získat 230 tis. Kč. V následujících letech není odprodej dalšího DM plánován. Tržby z prodeje materiálu firma předpokládá na téměř stejné úrovni. Jedná se o prodej materiálu na výrobu náprav. Firma má několik zákazníků, kteří od ní tyto komponenty pravidelně odebírají.

Tab. č. 22: Plánované tržby z prodeje dl. majetku a mat. v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|-------------|------------|------------|------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | 563 | 710 | 480 | 480 |
| - Tržby z prodeje DM | 84 | 230 | 0 | 0 |
| - Tržby z prodeje materiálu | 479 | 480 | 480 | 480 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ostatní provozní výnosy

Položka ostatní provozní výnosy se skládá zejména ze smluvních pokut a penalizací a prodeje drobného hmotného majetku. Firma AL-KO ČR měla v minulých letech, jak již bylo řečeno problémy se včasnými dodávkami zboží na prodejnu, jednalo se o dodávky zboží od výrobců v rámci koncernu. Firma přijala opatření pro včasné předzásobení na vždy následující sezónu, avšak zvyšování smluvních pokut a penalizací mezi výrobcí patřícími do koncernu AL-KO a obchodní firmou AL-KO ČR k nim nepatří. Stejně tak dochází k občasným výpadkům nebo zpožděním od dodavatelů nepatřících do koncernu AL-KO. Tato položka tvoří velmi nízkou část výnosů, téměř zanedbatelnou a bude proto plánována do následujících let v podobné výši, které dosáhla v roce 2011.

Tab. č. 23: Plánované ostatní provozní výnosy v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------|-------------|------------|------------|------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Ostatní provozní výnosy | 117 | 120 | 120 | 120 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výnosové úroky

Firma AL-KO ČR má velkou většinu likvidních prostředků na již zmíněných clearingových účtech v zahraničí v eurech a dolarech, kde jsou zhodnocovány. Peníze na clearingových účtech fungují i jako jakási „banka“ pro jiné firmy AL-KO v různých

zemích, které si mohou tyto peníze od jiných firem AL-KO půjčovat. Firma AL-KO ČR má na těchto účtech dostatek peněz a tím, že si od ní půjčí AL-KO firma z jiné země získává výnosy ve formě úroků. Na těchto účtech jsou peněžní prostředky zhodnocovány lépe, než na účtech v ČR. Roční úrok z vkladů na účtech v zahraničí u mateřské centrály činí 1,5% p. a. Kdyby volné likvidní prostředky ležely na běžných účtech v ČR, nedocházelo by téměř k žádnému zhodnocení, nebo v řádu stovek korun za rok. Firma by musela peníze ukládat na termínované účty, kde by zhodnocení bylo vyšší, avšak neměla by peníze ihned k dispozici. V předchozích letech, když bylo vzhledem k vývoji kurzu CZK/EUR či CZK/USD výhodnější ukládat peníze v korunách kupovala firma depozitní směnky u jedné z bank, u kterých ukládala hotovost, konkrétně u UniCredit Bank. Takto uložené peníze buď na 3, nebo 6 měsíců přinášely úrok maximálně 1,39% p.a. Úrok poskytovaný v zahraničí je tedy vyšší a firma má v současnosti povinnost tam své volné likvidní prostředky ukládat. V následujících letech je nutno počítat s růstem výnosových úroků, neboť došlo v roce 2011 k již zmíněné půjčce jiné AL-KO firmě ve výši 30 000 tis. Kč. Výnosový úrok pro firmu AL-KO ČR z takto zapůjčených peněz činí 2,8% p. a.

Tab. č. 24: Plánované výnosové úroky v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Výnosové úroky | 1.885 | 3.106 | 3.189 | 3.647 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ostatní finanční výnosy

Do této položky spadají kurzové zisky společnosti. Výše kurzových zisků je ovlivněna vývojem zejména kurzu CZK/EUR avšak také vývojem kurzu CZK/USD, i když ne tak významně. Firma prostředky, které jí plynou z dosahovaných tržeb, ukládá na běžných účtech v ČR, poté při příznivém kurzu nakupuje zejména euro a následně tyto prostředky v uvedených měnách ukládá na již zmiňované zúčtovací účty v zahraničí. Kurzové rozdíly tedy závisí i na tom, zda firma nakoupí měnu za příznivou cenu. Již bylo uvedeno, že firma nejdříve potřebnou měnu nakoupí, poté ji uloží na zúčtovací účty a z nich poté platí za dodávky zboží. Závisí tedy na tom, za kolik byla měna pořízena a jaká je výše kurzu při úhradách dodávaného zboží. Výše v textu byla naznačena prognóza vývoje kurzu CZK/EUR na rok 2012 až po třetí čtvrtletí 2013 pro jednotlivá čtvrtletí, která byla zveřejněná ČNB. Tato prognóza, jak již bylo řečeno, byla

doplněna o předpokládaný vývoj do konce roku 2014. Firma realizuje v průběhu roku velké množství dodávek zásob zboží, které se snaží uskutečňovat v době, kdy je pro ni kurz příznivý. Vzhledem k výše uvedenému je velmi obtížné predikovat výši kurzových rozdílů. Firma AL-KO ČR tvoří finanční plány, které zahrnují i plány kurzových rozdílů na jeden rok dopředu. Plán kurzových rozdílů se většinou neshoduje s dosaženou skutečností. Příkladem může být rok 2011, kdy v plánu firmy AL-KO ČR v oblasti přívěsové techniky byla kurzová ztráta ve výši 3 mil. Kč. Skutečnost pro tento rok byla nakonec ztráta 182 tis. Kč. V oblasti zahradní techniky byla plánována ztráta 1 milion Kč a ve skutečnosti pro tento rok bylo dosaženo kurzového zisku 1,3 mil. Kč. Jsou tedy zřejmé velké odchylky od plánu a dosažené skutečnosti, které mají poté významný vliv na plánovaný výsledek hospodaření firmy. Může tedy dojít jednak k určitému zkreslení finančního plánu, a jelikož finanční výsledek hospodaření má přímý vliv na hospodářský výsledek za účetní období, zkreslení se může projevit i ve výši plánovaného hospodářského výsledku za účetní období. Stejně tak je složité plánovat kurzové zisky či ztráty z prostředků uložených na účtech v zahraničí, kde dochází každý měsíc k přepočítávání prostředků a vyčíslování kurzových ztrát či zisků. Je velmi obtížné, až téměř nemožné stanovit přesné kurzy měn ke každému plánovanému měsíci, kterými budou prostředky přepočítávány. Jelikož prostředky ukládané na zúčtovacích účtech pocházejí z realizovaných tržeb a ukládají se zejména v eurech, bude plánovaná výše kurzových zisků pro potřeby této práce propočtena následovně:

Kurzové zisky dosažené v roce 2011 se dají do poměru k tržbám za rok 2011. V roce 2011 byl průměrný roční kurz CZK/EUR ve výši 24,6. (viz. tab. č. 19 na str. 66) Vypočteným poměrem kurzových zisků a tržeb získáme: kolik korun (kurzového zisku) přinesla 1 koruna obratu při kurzu CZK/EUR 24,6. Prognóza průměrného ročního kurzu CZK/EUR pro rok 2012 je 24,88 (viz. tab. č. 19 na str. 66). Jednoduchou trojčlenkou potom dopočteme kolik korun (kurzového zisku) bylo dosaženo při kurzu 24,88 a výslednou hodnotu znásobíme plánovanou hodnotou tržeb v roce 2012. Tímto výpočtem dostaneme tedy přibližné plánované kurzové zisky pro rok 2012.

Výpočet pro rok 2012:

14.703/332.398 = 0,044 233 118 při průměrném ročním kurzu CZK/EUR 24,6.
 24,6 0,044 233 118
 24,88 X

$$X = 24,88/24,6 * 0,044\ 233\ 118 = 0,044\ 736\ 584$$

$$0,044\ 736\ 584 * 350.634 = \underline{15.686,167\ 53\ tis.\ Kč}$$

Výpočet pro roky 2013 a 2014 byl proveden obdobným způsobem.

Tab. č. 25: Plánované ostatní finanční výnosy v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Ostatní finanční výnosy | 14.703 | 15.686 | 15.800 | 16.187 |
| Tržby celkem | 332.398 | 350.634 | 361.153 | 371.988 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Plán nákladů

V souvislosti s tím, že firma má v plánu navýšit své tržby, porostou i náklady, které je třeba vynaložit, aby těchto tržeb bylo dosaženo. Jedná se zejména o náklady na prodané zboží, další výdaje na reklamu, zvyšování platů zaměstnancům, jejich školení. (viz. cíle). Další náklady, které porostou, jsou náklady na pohonné hmoty v souvislosti s nárůstem cen pohonných hmot, i když firma se tyto náklady snaží omezovat. Jednotlivé položky nákladů budou v následujícím textu rozebrány.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Představují náklady spojené s pořízením produktů nakoupených za účelem dalšího prodeje. Nakoupené zboží je oceněno pořizovacími cenami (cena pořízení + pořizovací náklady). Vzhledem k tomu, že firma nehodlá zvyšovat ceny za prodané zboží, aby navýšila tržby, k růstu tržeb musí prodat více zboží a to bude znamenat větší odběr zboží od dodavatelů. Firma nakoupí více zboží a také zaplatí více za jeho dopravu, pojistné, clo (jestliže firma AL-KO ČR dováží i ze zemí mimo celní unii, platí clo dle celního sazebníku). Firma bude nakupovat více zboží jak v oblasti hobby a zahradní techniky, tak v oblasti náprav. Již bylo řečeno, že firma sice tím, že přestane odebírat a prodávat některé druhy zboží spadající do zahradní techniky, které nejsou dodávány z koncernu AL-KO KOBER, ušetří část nákladů, jelikož náklady na pořízení tohoto zboží jsou vyšší, než náklady u koncernově prodávaných výrobků, ale tato úspora nákladů nebude nijak zvlášť významná, neboť do nákladů na prodané zboží musí být zakalkulována i stále rostoucí cena ropy, která se na ceně dováženého zboží jistě projeví.

Vzhledem k tomu, že vývoj tržeb za prodané zboží a nákladů na prodané zboží není proporcionální, budou zvlášť plánovány náklady na prodané zboží v zahradní technice a zvlášť v oboru dílů pro přívěsy.

Náklady na prodané zboží týkající se zahradní techniky budou vycházet v následujících letech plánu z poměru k tržbám, jelikož v důsledku růstu tržeb poroste i objem nakupovaného zboží a tedy náklady na toto zboží. Ovšem je nutno zohlednit nejen nárůst objemu, ale i ceny ropy, které se promítají nejen v dopravě za toto nakupované zboží, ale i v cenách zboží samotného, jelikož jak již bylo uvedeno, ropa je nejvýznamnější surovinou k výrobě plastů, které jsou součástí mnoha druhů výrobků týkajících se zahradní techniky. V nákladech na zboží v této oblasti musí být dále zohledněno také to, že firma uspoří v důsledku zaměření se na koncernově dodávané výrobky a postupně bude odcházet od výrobků některých českých dodavatelů. Nelze navíc opomenout vývoj zejména kurzu CZK/EUR, jelikož faktury za dodané zboží jsou vystavovány v eurech. Avšak kurz bude zohledněn až nakonec po propočtu jednotlivých výší nákladů pro jednotlivé roky plánu.

Výpočet pro rok 2012:

Procentní podíl nákladů na prodané zboží ku tržbám za prodané zboží v zahradní technice v roce 2011 = 63, 802 5%. Po přepočtu k plánovaným tržbám k roku 2012 budou náklady na toto zboží činit 114.423 tis. Kč. Z prognózy vývoje cen ropy (viz. podkapitola 2.4.1.1, str. 60) je zřejmé, že rok 2012 je rokem, kdy cena ropy dosahuje maximálních historických hodnot, je tedy nutné tyto ceny zohlednit a zvýšit plánované náklady na prodané zboží o 1,8% (dle doporučení jednatele AL-KO ČR na základě zkušeností a vývoje v minulých letech). Firma tím, že přestane odebírat některé již zmíněné druhy zboží od českých dodavatelů, u kterých jsou ne příliš výhodné nákupní ceny, ušetří část nákladů, avšak vzhledem k tomu, že se nejedná o stěžejní druhy zboží, nebude pokles nákladů na zboží více než 1%. Po zohlednění výše uvedených procentních úprav budou plánované náklady na prodané zboží v tomto oboru ve výši 115.338 tis. Kč.

Výpočet pro rok 2013

Výpočet pro rok 2013 bude vycházet z procentního podílu nákladů na prodané zboží k tržbám za toto zboží v roce 2012. Tento procentní podíl je v roce 2012 plánován 64,312 8%. Po přepočtu k plánovaným tržbám k roku 2013 budou náklady na toto zboží

činit 118.798 tis. Kč. Prognózy ve vývoji cen ropy pro rok 2013 a následně i 2014 jsou již optimističtější a nemělo by tedy docházet k nárůstům cen, nýbrž naopak k jejich mírnému poklesu. Proto v roce 2013 budou oproti roku 2012 sníženy náklady na prodané zboží o 0,8% a dále opět vlivem postupného upouštění od některých nekoncepčně dodávaných druhů zboží o 0,5%. Opět po zohlednění výše uvedených procentních úprav budou plánované náklady na prodané zboží v tomto oboru ve výši 117.254 tis. Kč.

Výpočet pro rok 2014

Výpočet pro rok 2014 bude opět vycházet z procentního podílu nákladů na prodané zboží k tržbám v roce 2013. Plánovaný procentní podíl je v roce 2013 63,476 9%. Po přepočtu k plánovaným tržbám k roku 2014 budou náklady na prodané zboží činit 120.772 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že prognóza nepředpokládá růst cen ropy, zůstane v tomto roce zachován procentní podíl na tržbách v roce 2013 a náklady na prodané zboží budou zahrnovat vývoj cen ropy jako v roce 2013. V roce 2014 nebude tedy v tomto ohledu předpokládán pokles nákladů na prodané zboží. Nepředpokládá se ani další snižování nákladů z titulu postupného upouštění od některých druhů výrobků odebíraných od českých dodavatelů, jelikož již koncem roku 2013 se předpokládá, že již zmíněné druhy zboží firma odebírat nebude.

Nyní budou plánované výše nákladů na prodané zboží v jednotlivých letech ve výše uvedeném textu propočítány plánovaným průměrným ročním kurzem, který odpovídá jednotlivým rokům plánu. V roce 2011 byl kurz CZK/EUR 24,6, v roce 2012 se předpokládá – 24,88 CZK/EUR, v roce 2013 – 24,33 CZK/EUR, v roce 2014 – 24,20 CZK/EUR. Propočet výsledných plánovaných nákladů na prodané zboží se zahrnutím plánované výše kurzu CZK/EUR bude následující:

2012: $115.338 / 24,6 * 24,88 = 116.651$ tis. Kč

Odpovídající výsledný podíl nákl. na prod. zboží k tržbám za prod. zboží = 65,044 9%

2013: $117.254 / 24,88 * 24,33 = 114.662$ tis. Kč

Odpovídající výsledný podíl nákl. na prod. zboží k tržbám za prod. zboží = 62,073 7%

2014: $120.772 / 24,33 * 24,20 = 120.127$ tis. Kč

Odpovídající výsledný podíl nákl. na prod. zboží k tržbám za prod. zboží = 63,138 %

Stejně tak musí být propočítány náklady na prodané zboží v oboru dílů pro přívěsy a i zde musí být kromě předpokládaného růstu objemu dodávaného zboží v souvislosti s předpokládaným růstem tržeb a tedy růst nákladů zohledněny další faktory, které mají

vliv na výše těchto nákladů. Důležitými faktory jsou vývoj cen oceli na světových trzích, které mají přímý dopad na ceny odebíraného zboží od mateřské centrály, dále vývoj cen ropy, které mají vliv na náklady spojené s dopravou. Zohledněn musí být i zde vývoj kurzu CZK/EUR který cenu celkové dodávky zboží také výrazně ovlivňuje. V roce 2011, jak již bylo uvedeno, došlo v důsledku růstu cen oceli ke zdražení dodávaného zboží o cca 3,5%. Pro rok 2012 má firma AL-KO ČR příslib od centrály v Německu, který je smluvně podložen, že bez ohledu na to, jaký bude vývoj cen oceli, nebudou navyšovány ceny dodávaného zboží. V minulosti již došlo i k situaci, že vlivem velkého nárůstu cen oceli na světových trzích byla mateřská společnost nucena smlouvu porušit a firmě AL-KO ČR odebírané zboží zdražit, avšak tato situace zde nebude uvažována. V tomto roce tedy budou zohledněny pouze ceny pohonných hmot a vývoj kurzu. Postup výpočtu bude proveden podobným způsobem jako v oblasti zahradní techniky, kde budou zohledněny nejdříve ceny oceli, ceny ropy a až po vypočtení všech nákladů pro jednotlivá plánovaná léta budou zohledněny výše kurzů v jednotlivých letech plánu. Výchozískem pro výpočet budou opět i zde procentní podíly nákladů na tržbách v jednotlivých letech plánu.

Výpočet pro rok 2012:

Podíl nákladů na prodané zboží k tržbám za prodané zboží v roce 2011 byl 76,517 8%. Tímto procentním podíl bude pronásoben plánovanými tržbami v roce 2012. Takto stanovené náklady budou činit 131.071 tis. Kč. V tomto roce nebude plánován nárůst cen s ohledem na růst cen oceli, ke kterému však dochází, jak je patrné z tabulky č. 19 z výše popsaných důvodů. Náklady na prodané zboží budou tedy navýšeny v souvislosti s vysokými cenami ropy, které ovlivňují ceny pohonných hmot a tedy dopravu pořizovaného zboží. Nárůst nákladů na prodané zboží v souvislosti s dopravou bude pro rok 2012 o 0,8%. (dle doporučení jednatele AL-KO ČR na základě zkušeností a vývoje v minulých letech) Náklady na prodané zboží před zohledněním kurzu budou činit 132.120 tis. Kč.

Výpočet pro rok 2013

Opět vyjdeme z procentního podílu v roce 2012, který je činí 77,130%. Výše nákladů na prodané zboží pro rok 2013 propočtená pomocí tohoto podílu činí 136.084 tis. Kč. Již bylo uvedeno v analýze makroprostředí (podkapitola 2.4.1.1), že je očekáván nárůst cen oceli o více jak 11% do poloviny roku 2013 a rostoucí trend by měl pokračovat i následujícím období. V důsledku toho lze očekávat, že mateřská centrála upraví ceny

zboží, které od ní firma AL-KO ČR odebírá. Již bylo uvedeno, že je sledován index MEPS a jedná se o relevantní kritérium k cenové tvorbě, avšak posledním měsícem, který je uveden v současné době je březen 2012. Tento index není dopředu znám, avšak prognóza o vývoji cen oceli je jasná v tom, že ceny by měly růst. Mateřská centrála nikdy nepřenáší na firmu AL-KO ČR celý nárůst cen, ke kterému na trhu dochází. Avšak firma AL-KO ČR předpokládá, že pokud dojde k prognózovanému nárůstu cen oceli o předpokládaných 11,2% do poloviny roku 2013, projeví se to ve zdražení dodávaného zboží o cca 2%. V roce 2011 došlo ke zdražení o cca 3,5%, avšak nepředpokládá se, že index MEPS dosáhne tak vysokých hodnot, jako v první polovině roku 2011, kdy jeho maximální výše v tomto období byla 249,4 (viz příloha C). V souvislosti s předpokládaným pozitivnějším vývojem cen ropy v roce 2013, kde prognóza mluví o jejich mírném poklesu, bude předpokládáno snížení nákladů na dopravu o 0,3%. Plánované náklady na prodané zboží v této oblasti před zohledněním kurzu by měly být ve výši 138.377 tis. Kč.

Výpočet pro rok 2014

I v roce 2014 bude výchozím procentní podíl nákladů na tržbách za prodané zboží v minulém roce plánu, tedy 78,441 2%. Přepočtem k plánovaným tržbám v tomto roce dostaneme hodnotu nákladů ve výši 142.549 tis. Kč. Předpoklad bude takový, že pokud dojde ke zdražení z titulu rostoucích cen oceli v roce 2013, firma AL-KO ČR se bude snažit pro rok 2014 vyjednat stabilní ceny dodávaného zboží. Prognóza na rok 2014 ohledně cen oceli není uvedena. Firma AL-KO ČR však předpokládá, že dosáhne udržení cenových podmínek na úrovni roku 2013. Prognóza ČNB mluví také o ceně ropy, která by se neměla zvyšovat. Proto oba tyto faktory budou v plánu na rok 2014 ponechány na stejné úrovni, jako v roce 2013 a uvedené náklady na prodané zboží stanovené procentním podílem k tržbám budou upraveny pouze o předpokládanou výši kurzu v tomto roce.

Propočet výsledných plánovaných nákladů na prodané zboží se zahrnutím plánované výše kurzu CZK/EUR bude následující:

2012: $132.120 / 24,6 * 24,88 = 133.624$ tis. Kč

Odpovídající výsledný podíl nákl. na prod. zboží k tržbám za prod. zboží = 78,008%

2013: $138.377 / 24,88 * 24,33 = 135.318$ tis. Kč

Odpovídající výsledný podíl nákl. na prod. zboží k tržbám za prod. zboží = 76,696%

2014: $142.549 / 24,33 * 24,20 = 141.787$ tis. Kč

Odpovídající výsledný podíl nákl. na prod. zboží k tržbám za prod. zboží = 78,022%

Tab. č. 26: Plánované náklady na prodané zboží v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | % podíl na tržbách 2011 | 2011 | % podíl na tržbách 2012 | 2012 | % podíl na tržbách 2013 | 2013 | % podíl na tržbách 2014 | 2014 |
|--|----------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|
| | | Výchozí rok | | | | | | |
| Náklady na prodané zboží celkem | 69,984 | 232.626 | 71,378 | 250.275 | 69,217 | 249.980 | 70,409 | 261.914 |
| Nákl. na prod. zboží - zahrada | 63,802 5 | 108.974 | 65,044 9 | 116.651 | 62,073 7 | 114.662 | 63,138 | 120.127 |
| Nákl. na prod. zboží - přívěs. technika | 76,517 8 | 123.652 | 78,008 | 133.624 | 76,696 | 135.318 | 78,022 | 141.787 |
| Tržby za prodané zboží - zahrada | | 170.799 | | 179.339 | | 184.719 | | 190.261 |
| Tržby za prodané zboží - přívěs. technika | | 161.599 | | 171.295 | | 176.434 | | 181.727 |
| Tržby za prodané zboží – celkem | | 332.398 | | 350.634 | | 361.153 | | 371.988 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba v sobě zahrnuje spotřebu materiálu a energie a služby. Plánovaná spotřeba materiálu odpovídá z větší části zásobám potřebným k montování náprav. Tyto zásoby materiálu se budou muset zvýšit z důvodu plánovaného nárůstu vyrobených náprav o 400 ks v každém roce. Skladová cena se předpokládá již zmíněných 4.700 Kč/ks. Meziročně je tedy plánován růst spotřeby materiálu o 1.880 tis. Kč. Dále je třeba zohlednit růst nákladů na energie v souvislosti s plánovanou vyšší montáží náprav. Spotřeba materiálu a energie tedy meziročně poroste o celkem 2.000 tis. Kč.

Do položky služby patří opravy a udržování, cestovné, přepravné, náklady na reprezentaci, poštovní poplatky a známky, právnícké služby, úklidové služby, výstavy a také již zmíněné náklady na školení pracovníků, resp. jejich vzdělávání.

V následujících plánovaných letech 2012 – 2014 vzrostou náklady spojené s reklamou a propagací podniku a značky AL-KO. Reklama firmu AL-KO ČR stojí každoročně okolo 10 mil. Kč. Firma tuto částku ještě plánuje navýšit o 15% každý rok z aktuálně vynakládané sumy. Tzn., náklady na reklamu budou v roce 2014 činit o 4,5 mil. Kč více, než v roce 2011. (viz str. cíle, podkapitola 2.3.) Dále se firma rozhodla, že v následujícím roce se zúčastní jednoho z veletrhů navíc, tím dojde nárůstu vynaložených finančních prostředků, přibližně 250 tis. Kč. Firma musí počítat s náklady na menší opravy ohledně budov, vybavení, automobilů apod., avšak větší plánovaný zásah v podobě oprav firma

v následujícím roce neplánuje. Dojde k nárůstu nákladů v souvislosti se školením a zvyšováním zejména technické odbornosti zaměstnanců v každém z plánovaných roků. Některým zaměstnancům budou propláceny i kurzy němčiny, kterou pro komunikaci se zahraničím v tomto podniku potřebují. Roční náklady na další školení a kurzy budou v předpokládané výši 500 tis. Kč. K roku 2014 oproti 2010 bude nárůst těchto nákladů o 1,5 mil. Kč. (viz str. cíle, podkapitola 2.3.) Je nutné zde zohlednit i rostoucí ceny pohonných hmot, které budou mít vliv na cestovní náklady. Ročně tedy dojde navíc k růstu položky služby, mimo již uvedené o 500 tis. Kč. Položky spotřeba materiálu a energie a služby, tedy dle výše uvedeného budou plánovány pro jednotlivé roky v následující výši.

Tab. č. 27: Plánovaná výkonová spotřeba v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Výkonová spotřeba | 69.015 | 73.762 | 77.762 | 81.762 |
| - Spotřeba materiálu a energie | 35.845 | 37.845 | 39.845 | 41.845 |
| - Služby | 33.167 | 35.917 | 37.917 | 39.917 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Osobní náklady

V osobních nákladech firmy AL-KO ČR jsou zahrnuty mzdové náklady zaměstnanců, náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady. Mzdové náklady by měly v jednotlivých letech růst o 1,5%, tedy jejich plánované navýšení v roce 2014 oproti roku 2010 je minimálně 4,5% (viz str. cíle, podkapitola 2.3.). Náklady na sociální zabezpečení v sobě zahrnují sociální pojištění a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem. Sociální pojištění je ve výši 25% a zdravotní pojištění 9%. Náklady na sociální zabezpečení celkem budou tedy vypočteny z hrubých mezd, resp. mzdových nákladů ve výši 34% ve všech plánovaných letech. Sociální náklady zahrnují příspěvky na penzijní připojištění a další sociální položky, náklady nad rámec stanovený zákonem, například stravenky nad rámec apod. U této položky se v následujících letech nepředpokládá příliš velká změna.

Tab. č. 28: Plánované osobní náklady v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Osobní náklady | 20.571 | 21.159 | 21.467 | 21.779 |
| - Mzdové náklady | 15.094 | 15.320 | 15.550 | 15.783 |
| - Náklady na sociální zabezpečení | 4.854 | 5.209 | 5.287 | 5.366 |
| - Sociální náklady | 623 | 630 | 630 | 630 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Daně a poplatky

Položka daně a poplatky zahrnuje daň silniční, daň z nemovitostí, a ostatní daně, dále dálniční známky a spotřebu kolků. V silniční dani k roku 2012 nenastala žádná změna, která by měla významný vliv na výši daní a tedy na strategický záměr. Příliš velká změna v položce týkající se silniční dani proto nenastane – firma AL-KO ČR prodá v tomto roce 3 starší odepsané automobily a 2 nové nakoupí. Daň z nemovitosti se předpokládá na stejné úrovni jako v předchozích letech. Od roku 2012 došlo ke zdražení dálničních známek. Roční dálniční známku u vozidel do 3,5t činí místo 1.200 Kč po zvýšení 1.500 Kč. Zde je tedy nutné počítat s navýšením nákladů. Jiné významnější změny v položce daně a poplatky se nepředpokládají. V roce 2011 byla tato položka ve výši 81 tis. Kč. Pro následující roky bude plánována ve výši 90 tis. Kč.

Tab. č. 29: Plánované daně a poplatky v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| | Výchozí rok | | | |
| Daně a poplatky | 81 | 90 | 90 | 90 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Odpisy

U položky odpisy dojde v plánovaných letech k nárůstu, z důvodu toho, že firma v květnu 2012 plánuje pořídit 2 nové automobily značky Škoda Octavia Combi, každý v hodnotě 450 000 Kč. Firma pořízení jiného majetku, hmotného či nehmotného, který by se odepisoval, v současné době neplánuje. Hlavní složkou odpisů firmy AL-KO ČR jsou odpisy administrativní budovy a skladové budovy v Písku. Z tohoto důvodu se výše odpisů meziročně příliš nemění. Avšak od roku 2009 do roku 2011 lze vypozorovat klesající trend, každoročně o cca 400 tis. Kč. V plánu bude tedy zohledněn tento trend a budou vypočteny a přičteny odpisy osobních automobilů v jednotlivých plánovaných letech.

Účetní odpisy se rovnají daňovým. Osobní automobily patří do 2. odpisové skupiny, doba odepisování je 5 let, firma používá metody zrychleného odepisování. Daňové odpisy budou spočteny dle zákona č. 586/1992 Sb. Jejich výše pro jednotlivé roky je uvedena v následující tabulce.

Tab. č. 30: Daňové odpisy z nově pořízeného DHM v letech 2012 – 2016 (v tis. Kč)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| Odpis DHM - automobily | 180 | 288 | 216 | 144 | 72 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 31: Plánované celkové odpisy v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|
| Odpisy celkem | 3 154 | 2 934 | 2 822 | 2 638 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Prodaný materiál

Prodaný materiál se účtuje jako úbytek materiálu v ocenění, které vychází z ocenění tohoto materiálu na příslušných účtech. Tato položka bude pro následující léta plánována ve stejné výši jako v roce 2011. Tedy ve výši 205 tis. Kč.

Změna stavu rezerv a opravných položek

Tato položka byla v minulých letech velmi nízká a nemá příliš velký dopad na finanční plán, proto bude pro roky 2012 – 2014 zanedbána.

Ostatní provozní náklady

Položka ostatní provozní náklady zahrnuje ve firmě AL-KO ČR sponzorské dary. Firma je sponzorem píseckého hokeje. Každoročně vynaloží jako sponzorský dar prostředky ve výši 400 tis. Kč. V následujících letech plánu zde není předpokládána žádná změna. Do této položky patří dále náklady na reklamace, pojistné vztahující se k provozní činnosti a případné škody, které mohou vzniknout na majetku apod. V plánu není výrazná změna této položky, proto bude plánována do let 2012 – 2014 na přibližně stejné úrovni, jako v roce 2011, tedy 1 mil Kč.

Ostatní finanční náklady

Tato položka v sobě zahrnuje mimo kurzových ztrát také již uvedené bonusy (podrobněji podkapitola 1.4.2.2), které firma poskytuje zákazníkům. Jedná se např., jak již bylo řečeno, v uvedené podkapitole o obratový bonus, věrnostní bonus, reklamní bonus, skonto aj. V minulých letech tvořili značnou část ostatních finančních nákladů. Bonusy budou plánovány procentním podílem k tržbám. Zde, opět patří problematika kurzových rozdílů, která byla řešena již výše v plánu výnosů. I zde budou obdobným výpočtem uvedeným u kurzových zisků vypočteny předpokládané plánované kurzové ztráty.

Výpočet pro rok 2012:

$-4.803/332.398 = -0,014\ 449\ 545$ při průměrném ročním kurzu CZK/EUR 24,6.

24,6-0,014 449 545

24,88 X

$X = 24,88/24,6 * (-0,014\ 449\ 545) = -0,014\ 614\ 011$

$-0,014\ 614\ 011 * 350.634 = -5.124,169\ 261\ \text{tis. Kč}$

Výpočet pro roky 2013 a 2014 byl proveden obdobným způsobem.

Výpočet by bylo možné provést i ze salda položek kurzových zisků a ztrát. Výsledný vliv na finanční výsledek hospodaření by byl po jejich započtení stejný. Tzn., v případě roku 2012 se jedná o výslednou hodnotu kurzového zisku ve výši 10.561,998 tis. Kč.

Výpočet pro rok 2012 by vypadal následovně:

Kurzové ztráty 2012: 4.803 tis. Kč

Kurzové zisky 2012: 14.703 tis. Kč

Saldo 2012: kurzový zisk 9.900 tis. Kč

$9.900/332.398 = 0,029\ 783\ 572$ při průměrném ročním kurzu CZK/EUR 24,6

24,60,029 783 572

24,88X

$X = 24,88/24,6 * (0,029\ 783\ 572) = 0,030\ 122\ 572$

$0,030\ 122\ 572 * 350.634 = 10.561,998\ \text{tis. Kč}$

Tab. č. 32: Plánované ostatní finanční náklady v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | % podíl na tržbách | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Výchozí rok | | | | |
| Ostatní finanční náklady | 19.706 | | 20.845 | 21.353 | 21.966 |
| - Kurzové ztráty | 4.803 | | 5.124 | 5.161 | 5.288 |
| - Bonusy | 14.903 | 4,483 5 | 15.721 | 16.192 | 16.678 |
| Tržby za prodané zboží | 332.398 | | 350.634 | 361.153 | 371.988 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dle výše uvedených plánovaných výnosů a nákladů je v následující tabulce č. 33 uveden plánovaný výkaz zisků a ztrát (výsledovka) firmy AL-KO ČR mezi léty 2012 – 2014.

Tab. č. 33: Plánovaný výkaz zisků a ztrát v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | Minulé období | Plánované období | | |
|---|----------------|------------------|----------------|----------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Tržby za prodej zboží | 332.398 | 350.634 | 361.153 | 371.988 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 232.626 | 250.275 | 249.980 | 261.914 |
| Obchodní marže | 99.772 | 100.359 | 111.173 | 110.074 |
| Výkony | 32.264 | 34.005 | 35.885 | 37.765 |
| - Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb | 992 | 992 | 992 | 992 |
| - Změna stavu zásob vlastní činnosti | 139 | 0 | 0 | 0 |
| - Aktivace | 31133 | 33.013 | 34.893 | 36.773 |
| Výkonová spotřeba | 69.015 | 73.762 | 77.762 | 81.762 |
| - Spotřeba materiálu a energie | 35.848 | 37.845 | 39.845 | 41.845 |
| - Služby | 33.167 | 35.917 | 37.917 | 39.917 |
| Osobní náklady | 20.571 | 21.159 | 21.467 | 21.779 |
| - Mzdové náklady | 15.094 | 15.320 | 115.550 | 115.783 |
| - Náklady na sociální zabezpečení | 4.854 | 5.209 | 5.287 | 5.366 |
| - Sociální náklady | 623 | 623 | 623 | 623 |
| Daně a poplatky | 81 | 90 | 90 | 90 |
| Odpisy dlouh. nehm. a hmot. majetku | 3.154 | 2.934 | 2.822 | 2.638 |
| Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater. | 563 | 710 | 480 | 480 |
| - Tržby z prodeje dlouh. majetku | 84 | 230 | 0 | 0 |
| - Tržby z prodeje materiálu | 479 | 480 | 480 | 480 |
| Zúst. cena prod. dl. majetku a materiálu | 205 | 205 | 205 | 205 |
| - Prodaný materiál | 205 | 205 | 205 | 205 |
| Změna stavu rezerv a opr. pol., komp. nákl | 79 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní výnosy | 117 | 120 | 120 | 120 |
| Ostatní provozní náklady | 1.013 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ - EBIT | 38.598 | 36.044 | 44.312 | 40.965 |
| Výnosové úroky | 1.885 | 3.106 | 3.189 | 3.647 |
| Ostatní finanční výnosy | 14.703 | 15.686 | 15.800 | 16.187 |
| Ostatní finanční náklady | 19.706 | 20.845 | 21.353 | 21.966 |
| FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ | -3.118 | -2.373 | -2.364 | -2.132 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 6.821 | 6.458 | 7.970 | 7.378 |
| VÝSLEDEK H. ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ | 28.659 | 27.533 | 33.978 | 31.455 |
| VÝSLEDEK H. PŘED ZDANĚNÍM - EBT | 35.480 | 33.991 | 41.948 | 38.833 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

2.5.2 Realistická varianta finančního plánu - plán typu rozvaha

Výkaz rozvaha obsahuje aktiva a pasiva podnikatelského subjektu. Aktiva jsou souhrnem majetku, který je potřebný pro realizaci podnikatelského záměru. Tato aktiva se dělí na stálá aktiva a oběžná aktiva. Stálá aktiva zahrnují dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Mezi oběžná aktiva řadíme zásoby, krátkodobé a dlouhodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek. Pasiva jsou zdroj krytí majetku, informují o tom, odkud byl majetek pořízen (z jakých zdrojů).

Při výpočtu stálých aktiv pro rok 2012 je nutno vyjít ze těchto aktiv za období roku 2011 a nových stálých aktiv. Společnost v tomto roce plánuje nakoupit, jak již bylo uvedeno, 2 nové automobily.

Plán aktiv

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek zahrnuje v případě firmy AL-KO ČR dlouhodobý hmotný majetek (DHM) a dlouhodobý nehmotný majetek (DNM). Dlouhodobý finanční majetek (DFM), který se také do dlouhodobého majetku zahrnuje firma AL-KO ČR nemá.

Dlouhodobý nehmotný majetek byl k roku 2011 zcela odepsán. Firma v roce 2012 ani v letech následujících neplánuje další DNM pořizovat.

V dlouhodobém hmotném majetku společnosti AL-KO ČR jsou zahrnuty stavby, pozemky a samostatné movité věci a soubory movitých věcí (SMV). Největší podíl na dlouhodobém majetku mají stavby, jedná se o 56%. Pozemky tvoří 38% na DHM a SMV se podílejí na DHM ze 6%.

Firma AL-KO ČR, jak již bylo uvedeno, plánuje v květnu roku 2012 pořídit 2 nové osobní automobily v celkové hodnotě 900 tis. Kč. Jiné investice v současné době neplánuje. V položce dlouhodobý hmotný majetek jsou obsaženy již zmíněné pozemky, které se neodepisují. V účetnictví je jejich výše na stále stejné úrovni. V roce 2012 budou odprodány 3 osobní automobily, které budou vyřazeny z evidence ve vstupní ceně, která činí 1 200 tis. Kč. Plánovaný stav dlouhodobého hmotného majetku vidíme v následující tabulce.

Tab. č. 34: Plánovaný dlouhodobý majetek v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Počáteční stav DM | 36.473 | 33.239 | 30.429 |
| Prodej dl. majetku a jeho vyřazení | 1.200 | - | - |
| Nákup nového dl. majetku | 900 | - | - |
| Odpis starého DM | 2.754 | 2.810 | 2.638 |
| Odpis nově pořízeného DM | 180 | - | - |
| Zůstatková cena DM | 33.239 | 30.429 | 27.791 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Oběžná aktiva

Do oběžných aktiv patří položky, které souvisí s hodnotou tržeb, proto při tvorbě jejich plánu lze plánované tržby zohlednit. Položky oběžných aktiv je možno plánovat i podle obrátových ukazatelů. U některých položek má firma požadavky s ohledem na obrátkovost, jedná se o zásoby. V následujícím textu budou tedy vysvětleny plánované výše jednotlivých položek oběžných aktiv.

Položka zásoby je firmě AL-KO ČR členěna na materiál – jedná se zejména o materiál potřebný při výrobě náprav a k zajištění provozu účetní jednotky. Položka nedokončená výroba a polotovary zahrnuje produkty, které již nejsou materiálem. Tyto položky budou plánovány procentním podílem k celkovým tržbám. Položka zboží je pro firmu velice důležitá, jedná se o nakoupené zboží od dodavatelů, které je určené k prodeji a dále aktivované vyrobené nápravy, které nejsou zahrnovány do výrobků, ale do zboží. V podkapitole 1.4.4.2 bylo zmíněno, že firma AL-KO ČR se snaží, aby se ukazatel obrátkovosti celkových zásob pohyboval mezi hodnotou 5 a 5,5. Pro potřeby této práce proto bude velikost zásob počítána dle obrátového ukazatele, jehož hodnota bude stanovena pro plánované roky v oblasti zahrady ve výši 4,8 a v oblasti dílů pro stavbu přívěsů ve výši 6,3. V roce 2011 byl obrat celkových zásob pouze 4,33, což bylo způsobeno nepříznivým vývojem zásob v oblasti zahradní techniky. V roce 2011 byl obrat zásob zboží týkající se zahradní techniky ve výši 3,60 a obrat zásob zboží týkající se přívěsové techniky 6,3. V přívěsové technice byl vývoj zásob v pořádku, v zahradní technice nikoli. Firma AL-KO ČR se předzásobila na další sezóny a nedošlo k takovým prodejm, jaké předpokládala. Plán zásob týkající se zboží bude rozdělen na oba obory podnikání firmy AL-KO ČR. Do vzorce pro obrat zásob budou tedy v případě plánu zboží dosazeny vždy tržby a zásoby týkající se konkrétního oboru.

Tab. č. 35: Plánované zásoby v letech 2012 – 2014 (tis. Kč)

| | 2011 | % podíl na tržbách | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|----------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Výchozí rok | | | | |
| Zásoby | 78.389 | | 70.008 | 72.107 | 74.271 |
| - materiál | 4.852 | 1,459 7 | 5.118 | 5.271 | 5.429 |
| - nedokončená výroba a polotovary | 320 | 0,096 3 | 338 | 348 | 358 |
| - zboží: obor zahrada | 47.481 | | 37.362 | 38.483 | 39.638 |
| - zboží: obor přívěsová technika | 25.736 | | 27.190 | 28.005 | 28.846 |
| Tržby za prodané zboží | 332.398 | | 350.634 | 361.153 | 371.988 |
| Tržby za zboží: zahrada | 170.799 | | 179.339 | 184.719 | 190.261 |
| Tržby za zboží: přívěsová technika | 161.599 | | 171.295 | 176.434 | 181.727 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Firma eviduje dlouhodobé pohledávky ve výši 323 tis. Kč. Jelikož se jedná o dlouhodobé pohledávky se splatností delší než 1 rok, zachovám velikost této položky v roce 2011 i pro následující roky plánu

Další položkou oběžného majetku jsou krátkodobé pohledávky. Jsou v nich zahrnuty pohledávky z obchodních vztahů, daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy, jiné pohledávky a pohledávky – ovládající a řídicí osoba. Nejvýznamnějšími položkami jsou jiné pohledávky, pohledávky z obchodních vztahů a pohledávky za ovládající a řídicí osobou. Výši krátkodobých pohledávek nejvíce ovlivňují jiné pohledávky, což jsou, jak již bylo několikrát uvedeno peněžní prostředky firmy AL-KO ČR, které jsou uloženy v eurech a dolarech na účtech u mateřské centrály. Tyto pohledávky se na celkových krátkodobých pohledávkách podílejí z 62%. Další významnou položkou podílejší se na krátkodobých pohledávkách ze 17,2% jsou pohledávky za ovládající a řídicí osobou. Jedná se o již také zmíněnou půjčku jiné AL-KO firmě ve výši 30.000 tis. Kč, která byla poskytnuta v roce 2011. Jelikož se jedná o krátkodobou pohledávku, tedy se splatností do jednoho roku, předpokládá se její splacení v roce 2012. Bude tedy splacena zpět na účty vedené v uvedených cizích měnách. V dalších letech se podobná půjčka jiné AL-KO firmě neplánuje. V plánu lze tedy počítat nejen s růstem položky jiné pohledávky v důsledku splacení půjčky, ale i v důsledku přesunu peněz z běžných účtů v ČR. Jedná se nakoupení cizí měny a její uložení na zahraničních účtech. Pohledávky z obchodních vztahů, krátkodobé poskytnuté zálohy a daňové pohledávky

budou plánovány procentním podílem k tržbám. Daňové pohledávky vznikají z titulu rozdílů na zaplacené DPH.

Krátkodobý finanční majetek je tedy charakterem velmi blízký položce jiné pohledávky. Zde se jedná také o volnou likviditu firmy AL-KO ČR, avšak evidovanou na účtech v ČR. Firma má nařízeno přebytečné prostředky z běžných účtů v ČR převádět na zúčtovací účty u mateřské centrály. Výše prostředků na běžných účtech v ČR je tedy ovlivněna nařízením o přesunech těchto peněz a dále momentální potřebou cizích měn, při jejichž nákupu ubývají peněžní prostředky z účtů v ČR. V následujících letech plánu bude položka tato položka plánována ve výši 35.000 tis. Kč.

Tab. č. 36: Plánované krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek v letech 2012 - 2014 (v tis. Kč)

| | % podíl na tržbách | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | Výchozí rok | | | |
| Krátkodobé pohledávky | | 173.941 | 211.828 | 246.990 | 279.407 |
| - z obchodních vztahů | 10,444 7 | 34.718 | 36.623 | 37.721 | 38.853 |
| - krát. poskytnuté zálohy | 0,148 6 | 494 | 521 | 537 | 553 |
| - daňové pohledávky | 0,287 0 | 954 | 1.006 | 1.037 | 1.068 |
| - jiné pohledávky | | 107.775 | 173.678 | 207.695 | 238.933 |
| - pohledávky – ovl. a řídicí osoba | | 30.000 | - | - | - |
| Krátkodobý finanční majetek | | 32.908 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |
| Tržby za prodané zboží | | 332.398 | 350.634 | 361.153 | 371.988 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Plán pasiv

Vlastní kapitál

Základní kapitál zůstane pro plánované období ve stejné výši, jako v předchozích letech, tedy ve výši 2.000 tis. Kč. Položka kapitálové fondy budou plánovány ve stejné výši jako v roce 2011, tedy 184 tis. Kč. Rezervní fond činí 10% ze základního kapitálu, tedy 200 tis. Kč. Položka nerozděleného zisku z minulých let bude pro každý rok plánu navyšována o dosažený zisk po zdanění z předchozího roku a je převáděn v plné výši. V následující tabulce je uvedena plánovaná výše vlastního kapitálu a jeho jednotlivých složek.

Tab. č. 37: Plánovaný vlastní kapitál v tis. Kč v letech 2012 - 2014

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Vlastní kapitál | 306.268 | 333.801 | 367.779 | 399.234 |
| - Základní kapitál | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| - Kapitálové fondy | 184 | 184 | 184 | 184 |
| - Rezervní fond | 200 | 200 | 200 | 200 |
| - Nerozdělený zisk minulých let | 275.225 | 303.884 | 331.417 | 365.395 |
| - Výsledek hosp. běž. úč. období | 28.659 | 27.533 | 33.978 | 31.455 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Cizí zdroje

Firma AL-KO ČR nemá žádné dlouhodobé závazky. Cizí kapitál obsahuje pouze závazky krátkodobé. V krátkodobých závazcích firmy AL-KO ČR jsou zahrnuty závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů budou plánovány procentním podílem k tržbám. Závazky vůči zaměstnancům se v minulých letech příliš neměnily, proto i pro následující roky plánu budou plánovány v podobné výši. Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění budou plánovány procentním podílem k nákladům na sociální zabezpečení uvedeným v tabulce č. 28. Velikost plánovaných krátkodobých závazků v následujících letech je uvedena k následující tabulce.

Tab. č. 38: Plánované krátkodobé závazky v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | % podíl na tržbách | % podíl na nákl. na soc. zabezpečení | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|--------------------|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | Výchozí rok | | | |
| Krátkodobé závazky | | | 15.766 | 16.597 | 17.070 | 17.558 |
| - Závazky z obchodních vztahů | 4,377 9 | | 14.552 | 15.350 | 15.811 | 16.286 |
| - Závazky k zaměstnancům | | | 849 | 850 | 850 | 850 |
| - Záv. ze soc. zabezpečení a zdr. pojištění | | 7,519 6 | 365 | 397 | 409 | 422 |
| Tržby za zboží | | | 332.398 | 350.634 | 361.153 | 371.988 |
| Náklady na soc. zabezpečení | | | 4.854 | 5.286 | 5.444 | 5.608 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dle výše uvedených plánovaných položek aktiv a pasiv je v tabulce na následující straně uveden plánovaný výkaz rozvaha firmy AL-KO ČR mezi léty 2012 – 2014

Tab. č. 39: Plánovaná rozvaha v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | Minulé období | Plánované období | | |
|---|----------------|------------------|----------------|----------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| AKTIVA CELKEM | 322.034 | 350.398 | 384.849 | 416.792 |
| Dlouhodobý majetek | 36.473 | 33.239 | 30.429 | 27.791 |
| Oběžná aktiva | 285.561 | 317.159 | 354.420 | 389.001 |
| Zásoby | 78.389 | 70.008 | 72.107 | 74.271 |
| - Materiál | 4.852 | 5.118 | 5.271 | 5.429 |
| - Nedokončená výroba a polotovary | 320 | 338 | 348 | 358 |
| - Zboží | 73.217 | 64.552 | 66.488 | 68.484 |
| Dlouhodobé pohledávky | 323 | 323 | 323 | 323 |
| Krátkodobé pohledávky | 173.941 | 211.828 | 246.990 | 279.407 |
| - Pohledávky z obchodních vztahů | 34.718 | 36.623 | 37.721 | 38.853 |
| - Daňové pohledávky - Stát | 954 | 1.006 | 1.037 | 1.068 |
| - Krátkodobé poskytnuté zálohy | 494 | 521 | 537 | 553 |
| - Pohledávky – ovl. a řídicí osoba | 30.000 | 0 | 0 | 0 |
| - Jiné pohledávky | 107.775 | 173.419 | 207.436 | 238.674 |
| Krátkodobý finanční majetek | 32.908 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |
| PASIVA CELKEM | 322.034 | 350.398 | 384.849 | 416.792 |
| Vlastní kapitál | 306.268 | 333.801 | 367.779 | 399.234 |
| Základní kapitál | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Kapitálové fondy | 184 | 184 | 184 | 184 |
| Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 275.225 | 303.884 | 331.417 | 365.395 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 28.659 | 27.533 | 33.978 | 31.455 |
| Cizí zdroje | 15.776 | 16.597 | 17.070 | 17.558 |
| Krátkodobé závazky | 15.766 | 16.597 | 17.070 | 17.558 |
| - Závazky z obchodních vztahů | 14.552 | 15.350 | 15.811 | 16.286 |
| - Závazky k zaměstnancům | 849 | 850 | 850 | 850 |
| - Záv. ze soc. zabezpečení a zdr. pojištění | 365 | 397 | 409 | 422 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

2.5.3 Plán Cash flow

„Cash flow je definován jako skutečný pohyb (tok) peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho činností. Je východiskem pro řízení likvidity podniku.“
[11, s. 47]

Plánované cash flow (CF) bude sestaveno nepřímou metodou s využitím účetních výkazů Rozvahy a Výsledovky. Pro sestavení cash flow nepřímou metodou jsou výchozí peněžní prostředky na počátku období, které jsou upravovány o určité položky. Položkami, které se připočítávají, jsou: zisk či ztráta před zdaněním, odpisy a změna aktiv a pasiv. Stejně tak určitá změna aktiv a pasiv se odečítá. Následující krátký přehled přesněji vysvětluje změnu aktiv a pasiv a vliv na CF. Dále se provádějí úpravy o přijaté a vyplacené úroky a pohyby spojené koupí či prodejem stálých aktiv.

| Změna stavu | Vliv na Cash Flow |
|-----------------|-------------------|
| Zvýšení aktiv → | úbytek |
| Snížení aktiv → | přírůstek |
| Zvýšení pasiv → | přírůstek |
| Snížení pasiv → | úbytek |

[11]

Tab. č. 40: Plán Cash flow pro roky 2012 - 2014

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Peníze na počátku období | 52.570 | 32.908 | 35.000 | 35.000 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním - EBT | 35.480 | 33.991 | 41.948 | 38.833 |
| Nepeněžní operace | 4.489 | 2.934 | 2.822 | 2.638 |
| Změna potřeb čistého pracovního kapitálu | -10.387 | -30.811 | -39.989 | -37.740 |
| • Zásoby | - 7.731 | 8.381 | -2.099 | -2.164 |
| • Pohledávky | 3.546 | -40.023 | -38.363 | -36.064 |
| • Závazky | -6.202 | 831 | 473 | 488 |
| Úprava o přijaté/vyplacené úroky | 1885 | 3.106 | 3.189 | 3.647 |
| Výnosové úroky | 1.885 | 3.106 | 3.189 | 3.647 |
| Nákladové úroky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Daň | -6.821 | -6.458 | -7.970 | -7.378 |
| CF z provozní činnosti | 24.646 | 2.762 | 0 | 0 |
| Výdaje spojené s pořízením SA | -510 | -900 | 0 | 0 |
| Příjmy z prodeje SA | 85 | 230 | 0 | 0 |
| CF z investiční činnosti | -425 | -670 | 0 | 0 |
| CF z financování | -43.883 | 0 | 0 | 0 |
| Vyplacené podíly | -43.883 | 0 | 0 | 0 |
| CF | -19.662 | 2.092 | 0 | 0 |
| Konečný stav peněžních prostředků | 32.908 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že peněžní prostředky se v plánovaném období nemění. Je to dáno tím, že firma AL-KO ČR, jak již bylo uvedeno, udržuje na účtech v ČR určitou sumu prostředků a zbytek volné likvidity plynoucí z podnikatelské činnosti převádí na zúčtovací účty do Německa, kde jsou tyto prostředky vedeny jako krátkodobé pohledávky za mateřskou společností. Z provedených úprav je toto zřejmé právě u pohledávek. Tyto krátkodobé pohledávky mají rostoucí charakter, který se v CF projeví s mínusem. Jelikož je plánován určitý limit na účtech v ČR, tedy výše uvedených 35.000 tis. Kč v jednotlivých letech plánu, proto i CF je od roku 2013 nulové, což je, jak již bylo vysvětleno, dáno přesunem peněžních prostředků.

3. Analýza rizik společnosti AL-KO ČR

Riziko lze chápat ze dvou pohledů. Lze ho spojovat s nadějí, že bude dosaženo zvláště dobrých hospodářských výsledků, jedná se tedy o pozitivní dopad rizika. Naopak je možnost i negativního dopadu rizika, což může vést ke ztrátám a k ohrožení podnikatelského plánu. Podnikatelské riziko lze tedy chápat jako nebezpečí, že se skutečně dosažené hospodářské výsledky odchýlí od předpokládaných. Z výše uvedeného vyplývá, že odchylky mohou být žádoucí či nežádoucí. Žádoucí tedy v souvislosti s vyšším ziskem a nežádoucí v souvislosti se ztrátou. Odchylky mohou být různě velké, od velmi malých odchylek, kdy se hospodářské výsledky blíží předpokládaným hodnotám, až po velmi velké odchylky, kdy se hospodářské výsledky velmi odlišují od výsledků předpokládaných.

Podnikatelský záměr ovlivňuje větší počet faktorů, jejichž vývoj v budoucnosti lze považovat za velmi nejistý. Jedná se o tzv. *faktory rizika*, vystupující jako příčiny či zdroje rizika. Příkladem mohou být nákupní ceny surovin, materiálů a energií, prodejní ceny, měnové kurzy, úrokové sazby, politická nestabilita aj. Riziko tedy plyne z neschopnosti spolehlivého určení budoucích hodnot těchto faktorů. [2]

Obecně uznávaná definice pojmu riziko neexistuje, lze ho tedy definovat různě. Možné definice rizika jsou následující:

- „*Možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje*“
- „*Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru*“
- „*Pravděpodobnost jakéhokoli výsledku, odlišného od výsledku očekávaného*“
- „*Variabilita možných výsledků*“ [12, s. 78]

Andy Garlick ve své knize uvádí, že riziko je možnost, že se stane něco, co bude mít dopad na stanovené cíle. [33]

Rizika lze členit dle jejich věcné náplně na technická a technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, environmentální, informační a také zásahy tzv. vyšší moci (zde se jedná o živelné pohromy apod.). Rizika lze dále členit na ovlivnitelná či neovlivnitelná. Ovlivnitelné riziko lze oslabit přijetím opatření zaměřujícím se na jeho příčiny. Neovlivnitelné riziko, jak již z názvu vyplývá nelze ovlivnit, resp. oslabit jeho příčiny (zde se jedná například o změnu měnového kurzu).

Lze však přijmout opatření proti nepříznivým důsledkům v podobě nějaké formy pojištění či zajištění. [2]

3.1. Stanovení rizikových faktorů

Aby mohly být stanoveny rizikové faktory mající vliv na podnikatelský plán, musela být provedena analýza prostředí, kterou jsem se v této práci zabývala v podkapitole 2.4. Z provedené analýzy prostředí vplynuly následující faktory rizika ($F_1 - F_8$):

F₁: Kolísání měnových kurzů

Výkyvy v měnových kurzech, zejména kurzu CZK/EUR mají v důsledku dosažení kurzových ztrát či kurzových zisků přímý dopad na hospodářský výsledek, tedy na výkonnost podniku. Výkyvy v kurzových rozdílech a jejich pozitivní či negativní dopad na hospodářský výsledek společnosti lze pozorovat v předchozích letech i v letech plánovaných. Pravděpodobnost kolísání měnových kurzů je velmi vysoká, stejně tak dopad na hospodářský výsledek. Tento rizikový faktor lze tedy označit za jeden z klíčových.

F₂: Nedodržení smluvních dodacích podmínek dodavatelů, resp. opoždění klíčové dodávky zboží

Naplnění tohoto rizikového faktoru s negativním dopadem na zásoby společnosti AL-KO ČR a následně na nedodržení dodacích podmínek, by mělo nepopíratelný dopad na strategický plán společnosti. Jednalo by se o jednak pokles tržeb v aktuálním roce, ve kterém by k výpadku dodávky došlo, a vzhledem k možnému snížení důvěry odběratelů k firmě AL-KO ČR by mohlo dojít k poklesu výkonnosti z titulu tržeb a hospodářského výsledku i v následujících letech. K podobnému výpadku dodávky již v minulých letech došlo a důsledek na výkonnost byl nezpochybnitelný. Pravděpodobnost výskytu není vysoká, avšak dopad na strategický plán je velký.

F₃: Snížení odběru zboží od hlavních obchodních partnerů

K hlavním obchodním partnerům firmy AL-KO ČR patří již zmíněné řetězce OBI, Baumax, Hornbach, Globus a další. Tito odebírají od firmy AL-KO ČR ročně zboží v hodnotě více než 100 000 tis. Kč. Zde by byl tedy přímý dopad na velikost tržeb a následně hospodářský výsledek společnosti. Avšak firma AL-KO ČR udržuje se svými klíčovými odběrateli dobré obchodní vztahy, proto ke snížení odběru zboží ze strany

těchto řetězců by musela nastat jiná nečekaná situace, například vliv nepříznivého ekonomického vývoje a neochota konečných spotřebitelů utrácet.

F₄: Rostoucí nedodržování termínů splatnosti faktur ze strany odběratelů, resp. zhoršující se platební morálka

Zde je možný negativní dopad tohoto rizikového faktoru na peněžní toky podniku, avšak z provedeného výpočtu ukazatelů likvidity a z jejich vysokých hodnot nelze předpokládat vysoký dopad na strategický plán společnosti.

F₅: Konkurence

Tlak konkurence je v současnosti velký, firma AL-KO ČR však se svými konkurenty drží krok a vede si velmi dobře. Noví potenciální konkurenti, kteří by byli schopni ovlivnit strategický záměr a tedy finanční plán společnosti se neočekávají. Již byla zmíněna nutnost kapitálového vybavení a know-how potenciálních konkurentů. Pokud by však některý z potenciálních konkurentů tyto bariéry úspěšně překonal a obsadil nemalou část trhu, dopad na tržby a strategický plán společnosti AL-KO ČR by byl jistě významný. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru je však v současné době velmi nízká.

F₆: Růst cen zejména železné rudy, resp. oceli a ropy

Dopad tohoto rizikového faktoru by byl patrný zejména v nepříznivém vývoji nákladů na prodané zboží společnosti AL-KO ČR. Zde je střední pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru. Avšak až tak výrazné zvýšení cen železa, a pohonných hmot, které by vedly k tak rapidnímu zvýšení nákladů firmy, které by ji přiměly ve vyšší míře zvyšovat ceny prodávaného zboží, které by ovlivnily spotřebitelskou poptávku, se neočekávají.

F₇: Změna daně z příjmu právnických osob

V současné době se sazba daně z příjmu právnických osob drží na 19%. Možné zvýšení této daňové sazby by mělo přímý dopad na výsledný výsledek hospodaření. Neustálé politické debaty o zvyšování daní směrem k podnikatelským subjektům staví tento rizikový faktor z pohledu pravděpodobnosti výskytu na přední místa, avšak dopad na finanční plán a tedy dosahované výsledky hospodaření nelze považovat za až tak významné, aby bylo možno tento faktor považovat za jeden z klíčových.

F₈: Zvyšující se inflace

Tento rizikový faktor má dopad jednak na kupní sílu obyvatelstva, tedy spotřebitelů, ale i na podniky. Snižování hodnoty peněz spotřebitelů v důsledku rostoucích cen, kteří si za daný důchod pořídí menší množství statků, dopadá i na podniky, které mohou zaznamenat nižší tržby v důsledku inflačních očekávání spotřebitelů, kteří začali myslet na budoucnost a více spořit. Má-li tedy podnik dobře prosperovat, je pro něj žádoucí stabilní míra inflace. Firma AL-KO ČR neplánuje do následujících let příliš velké investice, které by v souvislosti s vývojem inflace měly vnést nejistotu ohledně nákladů a výnosů společnosti. Zde nevidím příliš velký dopad na strategický plán podniku.

3.2. Stanovení významnosti rizikových faktorů

Výše uvedené rizikové faktory je dále nutné seřadit dle jejich důležitosti neboli významnosti. Významnost rizikových faktorů lze určit dvěma způsoby. Jedná se o expertní hodnocení a analýzu citlivosti.

3.2.1. Expertní hodnocení

Expertní způsob hodnocení je založen na odborném ohodnocení osobami s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Expertní hodnocení má uplatnění u rizikových faktorů, jejichž kvantifikace je obtížná. Význam každého z rizikových faktorů je posuzován dle pravděpodobnosti výskytu rizika i intenzity negativního dopadu. Dle pravděpodobnosti výskytu i dopadu rizikového faktoru lze stanovit 5 stupňů s následujícím významem:

Stupeň 1 – VM...velmi malá pravděpodobnost výskytu, intenzita negat. dopadu

Stupeň 2 – M...malá pravděpodobnost výskytu, intenzita negat. dopadu

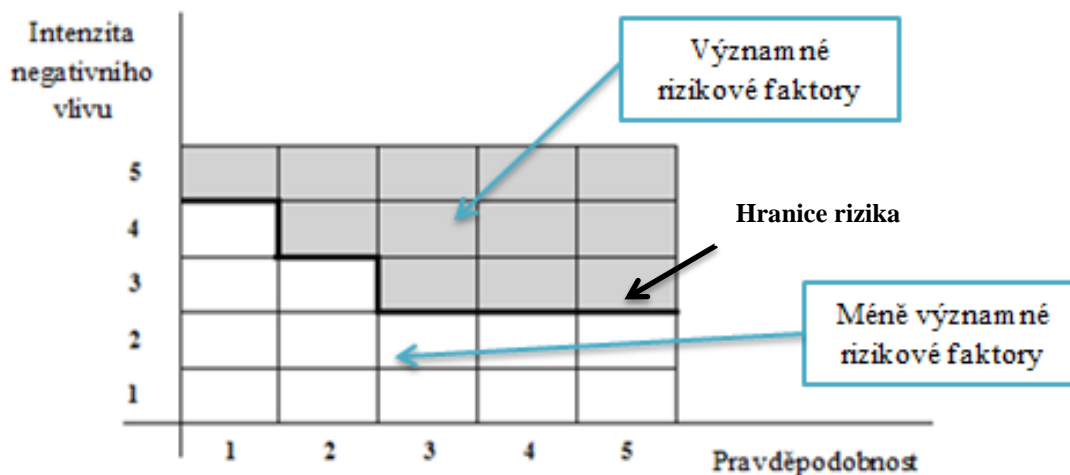
Stupeň 3 – S...střední pravděpodobnost výskytu, intenzita negat. dopadu

Stupeň 4 – V...velká pravděpodobnost výskytu, intenzita negat. dopadu

Stupeň 5 – ZV...zvláště vysoká pravděpodobnost výskytu, intenzita negat. dopadu

Významné jsou zejména ty faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu i intenzita negativního vlivu dosahují alespoň stupně 3. Za významné lze považovat také ty faktory rizika, u nichž pravděpodobnost výskytu není velká, avšak intenzita negativního dopadu je vysoká. Rizikové faktory lze zakreslit graficky a oddělit významné rizikové faktory od méně významných. [2]

Obr. č. 14: Zobrazení významnosti faktorů rizika



Zdroj: [2] vlastní zpracování, 2012

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé faktory rizika a jejich číselné ohodnocení z pohledu pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu. Číselné vyjádření významnosti každého rizikového faktoru se stanoví jako součin ohodnocení pravděpodobnosti a intenzity negativního vlivu. Zde bude upravena stupnice intenzity negativního dopadu z lineární na nelineární. Tedy místo 1,2,3,4,5 na 1,2,4,8,16. Při kvalitativním hodnocení pomocí výše uvedeného grafu je vždy zřejmé, zda rizikový faktor patří do významných či méně významných faktorů, naproti tomu kvantitativní hodnocení při určování významnosti rizikových faktorů by mohlo být zkresleno v důsledku toho, že například rizikový faktor s vysokým dopadem a velmi nízkou pravděpodobností by byl ohodnocen (po pronásobení ohodnocení pravděpodobnosti a intenzity negativního vlivu) stejně, jako například rizikový faktor s nízkým dopadem a vysokou pravděpodobností výskytu. Tzn., výsledná hodnota by pro oba rizikové faktory byla ($1 \times 5 = 5$) a bylo by tedy složité určit, zda se jedná o méně či více rizikový faktor.

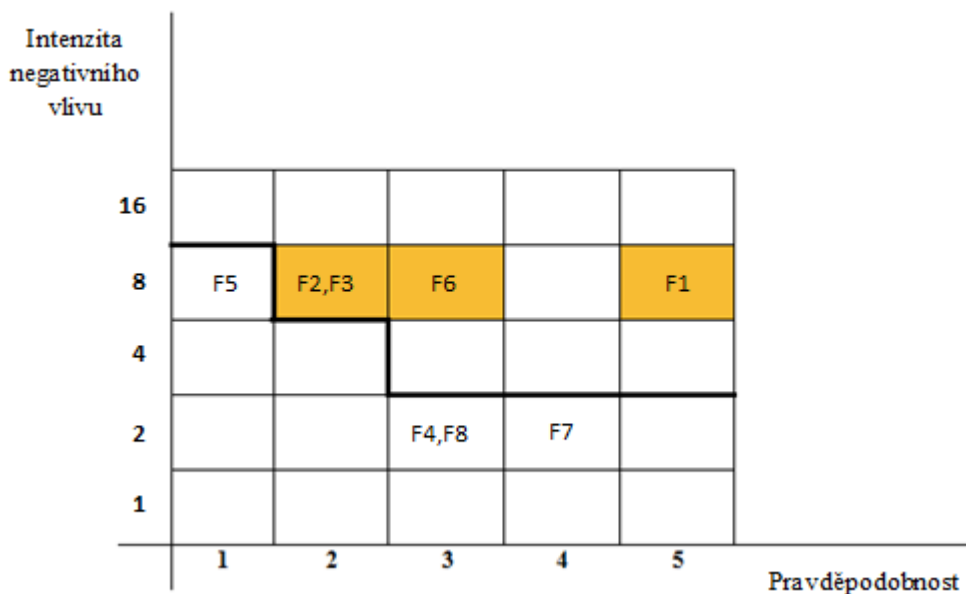
Tab. č: 41 Číselné ohodnocení významnosti faktorů rizika

| Faktor rizika | | P-st výskytu | Intenzita negativ. dopadu | Součin |
|----------------|--|-----------------|---------------------------------|--------|
| F ₁ | Kolísání měnových kurzů | 5 | 8 | 40 |
| F ₂ | Nedodržení smluvních dodacích podmínek ze strany dodavatelů | 2 | 8 | 16 |
| F ₃ | Snížení odběru zboží od hlavních obchodních partnerů | 2 | 8 | 16 |
| F ₄ | Rostoucí nedodržování termínů splatnosti faktur ze strany odběratelů | 3 | 2 | 6 |
| F ₅ | Konkurence | 1 | 8 | 8 |
| F ₆ | Růst cen oceli a ropy na světových trzích | 3 | 4 | 12 |
| F ₇ | Změna daně z příjmu PO | 4 | 2 | 8 |
| F ₈ | Zvyšující se inflace | 3 | 2 | 6 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Zjištěné výsledky ohledně významnosti rizik lze tedy, jak již bylo nastíněno zanést do grafu.

Obr. č 15: Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Za klíčová rizika jsou označena ta, která mají součin pravděpodobnosti a intenzity negativního dopadu vyšší než 10. Jsou jimi faktory F1, F2, F3 a F3. Jedná se tedy o kolísání měnových kurzů, nedodržení smluvních dodacích podmínek dodavatelů, resp. opoždění klíčové dodávky zboží, snížení odběru zboží od hlavních obchodních partnerů a růst cen železné rudy a pohonných hmot. Nejvýznamnější z těchto faktorů je kolísání měnových kurzů, jehož ať už pozitivní či negativní vliv by měl velký dopad na hospodářský výsledek společnosti AL-KO ČR.

3.2.2. Analýza citlivosti

Analýzu citlivosti lze využít u kvantifikovatelných rizik, kdy lze sledovat závislost určitého finančního kritéria na faktorech rizika. Cílem je tedy zjistit, jak změny faktorů rizika ovlivňují zvolené finanční kritérium. Jako změnu těchto faktorů lze zvolit například odchylku 10%. Pokud tato odchylka určitého faktoru rizika vyvolá velkou změnu zvoleného finančního kritéria, lze tento faktor rizika považovat za významný, pokud odchylka vyvolá malou změnu finančního kritéria, znamená to, že citlivost zvoleného finančního kritéria na daný rizikový faktor je malá a tento faktor je méně významný. Pro provedení analýzy citlivosti bude za finanční kritérium zvolen hospodářský výsledek před zdaněním. Nejdříve je tedy třeba uvést položky, kterými je tvořen hospodářský výsledek před zdaněním.

Hospodářský
výsledek před
zdaněním
(EBT)

= tržby za zboží – náklady vynaložené na prodané zboží + výkony –
výkonová spotřeba – osobní náklady – daně a poplatky – odpisy +
tržby z prodeje dl. majetku a materiálu – prodaný materiál +
ostatní provozní výnosy – ostatní provozní náklady + výnosové
úroky + ostatní finanční výnosy – ostatní finanční náklady

Výše uvedené nákladové a výnosové položky, z nichž je složen EBT budou nyní odchýleny o 10%. Nákladové položky budou zvýšeny a výnosové položky budou sníženy.

Tab. č. 42: Plánovaný hospodářský výsledek před zdaněním pro rok 2012 (v tis. Kč)

| Položka výkazu zisků a ztrát | Plánovaný rok 2012 |
|---|--------------------|
| Tržby za prodané zboží | 350.634 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 250.275 |
| Výkony | 34.005 |
| Výkonová spotřeba | 73.762 |
| Osobní náklady | 21.159 |
| Daně a poplatky | 90 |
| Odpisy | 2.934 |
| Tržby z prodeje dl. maj. a mater. | 710 |
| Ostatní provozní výnosy | 120 |
| Prodaný materiál | 205 |
| Ostatní provozní náklady | 1.000 |
| Výnosové úroky | 3.106 |
| Ostatní finanční výnosy | 15.686 |
| Ostatní finanční náklady | 20.845 |
| Hospodářský výsledek před zdaněním (EBT) | 33.991 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 43: Výsledky analýzy citlivosti

| Položka – faktor rizika | Hodnota v roce 2012 | Změněná hodnota (odchylka 10%) | Absolutní pokles EBT (v tis. Kč) | EBT | Pokles zisku (v %) |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------|--------------------|
| Tržby za prodané zboží | 350.634 | 315.571 | -35.063 | -1.072 | -103,15% |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 250.275 | 275.303 | -25.028 | 8.963 | -73,63% |
| Výkony | 34.005 | 30.605 | -3.400 | 30.591 | -10,00% |
| Výkonová spotřeba | 73.762 | 81.138 | 7.376 | 26.615 | -21,70% |
| Osobní náklady | 21.159 | 23.275 | -2.116 | 31.875 | -6,23% |
| Daně a poplatky | 90 | 99 | -9 | 33.982 | -0,03% |
| Odpisy | 2.934 | 3.227 | -293 | 33.698 | -0,86% |
| Tržby z prodeje dl. maj. a mater. | 710 | 639 | -71 | 33.920 | -0,21% |
| Prodaný materiál | 205 | 226 | -21 | 33.970 | -0,06% |
| Ostatní provozní výnosy | 120 | 108 | -12 | 33.979 | -0,04% |
| Ostatní provozní náklady | 1.000 | 1.100 | -100 | 33.891 | -0,29% |
| Výnosové úroky | 3.106 | 2.795 | -312 | 33.680 | -0,91% |
| Ostatní finanční výnosy | 15.686 | 14.117 | -1569 | 32.422 | -4,62% |
| Ostatní finanční náklady | 20.845 | 22.930 | -2.085 | 31.906 | -6,13% |
| EBT | 33.991 | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z výše uvedené tabulky a provedené analýzy citlivosti je zřejmé, že největší vliv na hospodářský výsledek před zdaněním a tedy klíčovými faktory rizika jsou tržby za prodané zboží a náklady vynaložené na prodané zboží. Izolovaná změna tržeb za prodané zboží (pokles o 10%), tedy při zachování ostatních položek neměnných by vedla ke 103,15% poklesu zisku před zdaněním. Stejně tak izolovaná změna nákladů vynaložených na prodané zboží (růst o 10%) při ostatních položkách neměnných by vedla k poklesu zisku před zdaněním o 73,63%.

Již v předchozích kapitolách bylo uváděno, že výsledné zisky společnosti jsou velmi ovlivněny fluktuacemi měnových kurzů. Proto také v hodnocení významnosti rizikových faktorů pomocí expertní metody byl tento faktor rizika označen za klíčový. V analýze citlivosti změny položek ostatních finančních výnosů a nákladů, které obsahují kurzové zisky a ztráty neměly příliš velký dopad na změnu EBT, avšak je zde patrný celkový výkyv cca 11%, což není zanedbatelné. Důvodem je samozřejmě to, že je stanovena stejná odchylka všech položek bez ohledu na jejich velikost a reálnou možnost, že tato odchylka může u konkrétní položky skutečně nastat. U kurzových ztrát i zisků je reálné, že dojde k odchylce mnohem vyšší, než byla zde stanovená odchylka. Důkazem je rok 2011, kdy došlo k odchylce v kurzových ztrátách oproti předchozímu roku o 68%, avšak nedošlo zde k růstu kurzových ztrát, nýbrž k jejich poklesu, což mělo významný pozitivní dopad na hospodářský výsledek před zdaněním. Navíc výkyvy kurzů v sobě obsahují právě náklady na prodané zboží, neboť firma nakupuje své zboží ze zahraničí a tedy na výši aktuálního kurzu závisí konečná cena dodávaného zboží.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro posouzení významnosti jednotlivých faktorů rizika jsou důležité nejen výsledky analýzy citlivosti projektu, ale i posouzení nejistoty možného rozsahu změn jednotlivých faktorů rizika.

3.3. Strategické scénáře

Analýza citlivosti poskytuje informace o tom, který z faktorů rizika má největší dopad na zvolené finanční kritérium, přičemž se uvažuje vždy izolovaná změna pouze jednoho faktoru rizika při nezměněné hodnotě všech ostatních. Proto často dochází k tvorbě tzv. scénářů, kde je možné zjišťovat dopad na zvolené finanční kritérium při současných změnách více rizikových faktorů. Pro tvorbu scénářů je často výchozí provedená analýza citlivosti, ve které byly určeny klíčové rizikové faktory.

Pro tvorbu scénářů může být využit přístup vedoucí k vytvoření tří scénářů: optimistický, nejpravděpodobnější (realistický) a pesimistický. U zvolených klíčových faktorů rizika je tedy nutné odhadem stanovit optimistické, nejpravděpodobnější a pesimistické hodnoty a každý z těchto scénářů je poté vytvořen spojením stanovených hodnot klíčových rizikových faktorů. Scénářům bývají přiřazovány také pravděpodobnosti, jejichž součet je roven 1.

Nejpravděpodobnější strategický scénář byl již zpracován v podobě finančního plánu v podkapitole 2.5. Pro tento scénář je výchozí analýza podnikatelského prostředí, které byla též provedena, konkrétně v podkapitole 2.4. Jedná se tedy o realistickou variantu vycházející z informací získaných analýzou prostředí, ve kterém podnik působí. Tomuto scénáři bude přiřazena pravděpodobnost 60%, tedy 0,6.

Pesimistický scénář zahrnuje pouze pesimistické odhady a naopak optimistický scénář zahrnuje optimistické odhady faktorů rizika.

Klíčové rizikové faktory, s jejichž změnami bude při tvorbě scénářů pracováno, vycházejí tedy z analýzy citlivosti a expertního hodnocení, kde jako nejvýznamnější faktory rizika byly stanoveny tržby za prodané zboží, náklady na prodané zboží a kurzové rozdíly, tedy ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady.

3.3.1 Optimistický scénář

Už z názvu tohoto scénáře vyplývá, že se jedná o působení příznivých vlivů na plán podnikatelského subjektu. Co se týče tržeb, firma má potenciál objemy tržeb zvyšovat, avšak bude zachován jejich již zdůvodněný nárůst. Tržby v obou oblastech podnikání tedy nebudou v optimistickém scénáři navyšovány.

V nákladech na prodané zboží se v obou oblastech podnikání pozitivně projeví předpoklad, že ceny oceli i ropy neporostou, tedy budou stagnovat. Dále bude předpokládán pozitivní vývoj kurzu CZK/EUR, tzn., že silná koruna bude zlevňovat dovážené zboží, což se na výsledných nákladech na prodané zboží jistě příznivě projeví. Jelikož nedojde ke změně tržeb, budou zachovány nakupované objemy zboží jako v realistické variantě finančního plánu, nedojde ani ke změně cen oceli, ani ke změně cen ropy, tzn., budou zachovány v obou oblastech podnikání náklady na prodané zboží, které byly propočteny v podkapitole 2.5.1. a budou upraveny novým předpokládaným kurzem CZK/EUR při silné koruně (viz. podkapitola 2.4.1.1, tab. č. 19.) Tedy v roce 2012: 23,6 CZK/EUR, 2013: 21,8 CZK/EUR, 2014: 21,05 CZK/EUR.

Výpočet nákladů na prodané zboží v zahradní technice bude následující:

2012: $116.651 / 24,60 * 23,60 = 111.909$ tis. Kč

2013: $114.662 / 23,60 * 21,80 = 105.917$ tis. Kč

2014: $120.127 / 21,80 * 21,05 = 115.994$ tis. Kč

Výpočet nákladů na prodané zboží v přívěsové technice bude následující:

2012: $133.624 / 24,60 * 23,60 = 128.192$ tis. Kč

2013: $135.318 / 23,60 * 21,80 = 124.997$ tis. Kč

2014: $141.787 / 21,80 * 21,05 = 136.909$ tis. Kč

Optimistický plán kurzových rozdílů bude i zde, stejně jako při tvorbě realistické varianty finančního plánu vycházet ze zveřejněné prognózy ČNB. Výpočet bude proveden přes saldo kurzových zisků a ztrát. Protože se ve všech letech v realistickém finančním plánu předpokládají vyšší kurzové zisky než ztráty, výchozí tedy bude plánovaný kurzový zisk. Tomuto kurzovému zisku bude v optimistickém scénáři v každém z plánovaných roků přiřazena hodnota možného vývoje kurzu CZK/EUR, která je uvedena v tabulce č. 19 na straně 66. Roku 2012 tedy odpovídá možná průměrná výše kurzu CZK/EUR 26,15. V následujících dvou letech, tedy ve 2013 a 2014 jsou tyto možné optimistické hodnoty kurzu CZK/EUR 26,85 a 27,6. Výpočet výše kurzového zisku pro jednotlivé roky bude proveden obdobným způsobem jako v podk. 2.5. Optimistickému scénáři bude přiřazena pravděpodobnost 30%, tedy 0,3.

Tab. č. 44: Optimistický scénář – vliv pozitivního vývoje faktorů rizika na EBT v plánovaných letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Tržby za prodané zboží celkem | 332.398 | 350.634 | 361.153 | 371.988 |
| Tržby za prodané zb. - zahrada | 170.799 | 179.339 | 184.719 | 190.261 |
| Tržby za prodané zb. – díly pro přívěsy | 161.599 | 171.295 | 176.434 | 181.727 |
| Náklady na prodané zboží celkem | 232.626 | 240.101 | 230.914 | 252.903 |
| Náklady na prodané zb. - zahrada | 108.974 | 111.909 | 105.917 | 115.994 |
| Náklady na prodané zb. – díly pro přívěsy | 123.652 | 128.192 | 124.997 | 136.909 |
| Ostatní finanční výnosy⁹ | 9.900 | 11.101 | 11.740 | 12.430 |
| Ostatní finanční náklady¹⁰ - bonusy | 14.903 | 15.721 | 16.192 | 16.678 |
| Hosp. výsl. před zdaněním - EBT | 35.480 | 44.407 | 62.115 | 49.375 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

⁹ Zde se jedná o saldo kurzových zisků a ztrát. Tedy kurzové zisky v uvedené výši patří do položky ostatní finanční výnosy.

¹⁰ V této položce jsou zahrnuti již jen bonusy poskytnuté odběratelům, které zůstanou ve stejné výši, jako v realistické variantě finančního plánu.

3.3.2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář bude kalkulovat s negativními dopady rizikových faktorů. Předpokladem bude, že vlivem nepříznivého ekonomického vývoje a neochotě obyvatel utrácet dojde ke snížení odběru zboží od obchodních partnerů odebírajících zejména zahradní techniku, což bude mít dopad na velikost tržeb. Růst tržeb bude předpokládán na úrovni růstu reálného HDP. V podkapitole 2.4.1.1. byla uvedena prognóza vývoje HDP. V roce 2012 se předpokládá stagnace, tedy meziroční nulový růst HDP a k obnovení růstu reálné ekonomické aktivity by mělo dojít až v roce 2013, kdy je očekáván růst na 1,9% s podobným trendem v roce 2014. Tomu tedy bude odpovídat růst tržeb v zahradní technice. V oblasti náprav bude předpokládán vývoj tržeb také na úrovni HDP, avšak eurozóny. Jelikož výrobci přívěsných vozíků, kteří odebírají od firmy AL-KO ČR nápravy potřebné k jejich výrobě dodávají tyto nápravy do zemí Západní Evropy, bude zde sledován vývoj HDP v eurozóně a jeho vývoj bude promítnut do plánovaných tržeb v oblasti přívěsové techniky. V roce 2012 je prognóza taková, že nastane propad v HDP o 0,3% – 0,5%, snížení tržeb tedy bude odpovídat průměru těchto dvou hodnot, tedy 0,4%. V roce 2013 a 2014 je očekáván meziroční růst HDP eurozóny o přibližně 1%, což bude opět zohledněno ve vývoji tržeb.

Dále bude počítáno s tím, že dojde k nedodržení smluvních dodacích podmínek dodavatelů firmy AL-KO ČR v roce 2012, tedy k opoždění klíčové dodávky před sezónou a v důsledku toho firma přijde o nemalou část tržeb, jelikož odběratelé budou nuceni odebrat zboží přímo z výrobních závodů AL-KO. V roce 2010 k podobné situaci již došlo a firma taktratila cca 25 mil. Kč, bez dalších následků v následujících letech z titulu nedůvěry odběratelů. Tato situace tedy bude promítnuta do tržeb v roce 2012. V následujících dvou letech již s takovouto situací počítáno nebude.

V nákladech na prodané zboží se v obou oblastech podnikání negativně projeví to, že bude předpokládáno, že ceny oceli i ropy porostou. V roce 2012 v zahradní technice bude předpokládáno, že vlivem vysokých cen ropy dojde ke zdražení dodávaného zboží mateřskou centrálou ne o v průměru 1,8%, ale o 2,3%. Je zde nutné zachovat předpokládaný 1% pokles nákladů spojený s odstoupením od prodeje některých výrobků, stejně jako tomu bylo v optimistické variantě, aby nedocházelo ke zkreslení. V roce 2013 nebude předpokládán další růst nákladů v souvislosti s vývojem cen ropy, nýbrž stagnace v tomto ohledu. Bude tedy vypočten objem nákladů pomocí procentního podílu v roce 2012 k nově plánovaným tržbám ve 2013, tento objem však již nebude

snižován jako v realistické variantě finančního plánu v důsledku prognózovaného pozitivnějšího vývoje cen ropy, avšak bude zachován. Bude zde tedy zohledněn nárůst o 2,3% v minulém roce a předpoklad bude takový, že i přesto, že by mělo dojít ke zlevnění ropy, mateřská centrále prozatím zachová ceny dováženého zboží z důvodu nejasného vývoje. Bude opět nutné zohlednit 0,5% pokles nákladů v souvislosti s odstoupením od některých nekoncernově dodávaných výrobků.

V 2014 bude opět výchozím procentní podíl nákladů za prodané zboží k tržbám v roce 2013, který bude propočten k nově plánovaným tržbám a i zde nebude upravován v důsledku vývoje cen ropy. Dále bude předpokládán negativní vývoj kurzu CZK/EUR, tzn., že slabá koruna bude zdražovat dovážené zboží, což se na výsledných nákladech na prodané zboží jistě nepříznivě projeví. Tedy v roce 2012: 26,15 CZK/EUR, 2013: 26,85 CZK/EUR, 2014: 27,6 CZK/EUR.

Výpočet v roce 2012:

Procentní podíl nákladů na tržbách v roce 2011 činil 63,802 5% propočtem k plánovaným tržbám na rok 2012 dostaneme 93.023 tis. Kč. Zohledníme výše vysvětlené navýšení o 2,3%, dostaneme 95.163 tis. Kč. Snížíme o 1% z opět výše vysvětlených důvodu, aby nedošlo ke zkreslení plánu. Náklady na prodané zboží v zahradní technice před přepočtením kurzem při slabé koruně budou 94.211 tis. Kč.

Výpočet v roce 2013:

Vydeme z procentního podílu v roce 2013, tedy 64,617%. Pronásobíme plánovanými tržbami v roce 2013 a dostaneme náklady ve výši 112.436 tis. Kč. Snížíme náklady o 0,5% v důsledku výše uvedeného a dostaneme 111.874 tis. Kč.

Výpočet v roce 2014:

Východiskem je opět procentní podíl v roce 2013, který činil 64,279 1%. Po propočtu k tržbám bude hodnota nákladů na prodané zboží činit 113.999 tis. Kč.

Konečný výpočet nákladů na prodané zboží v zahradní technice se zohledněním kurzu CZK/EUR při slabé koruně bude následující.

2012: $94.211 / 24,6 * 26,15 = 100.147$ tis. Kč

2013: $111.874 / 26,15 * 26,85 = 114.869$ tis. Kč

2014: $113.999 / 26,85 * 27,6 = 117.183$ tis. Kč

Stejně tak musí být propočítány náklady na prodané zboží v oboru přívěsové techniky v této pesimistické variantě plánu. I zde bude nutné zohlednit vývoj objemu nákladů na

prodané zboží vzhledem k plánovaným tržbám, dále rostoucí ceny oceli na burze, ceny ropy a následně vypočtené náklady na prodané zboží pro všechna léta pesimistické varianty plánu upravit kurzem CZK/EUR při slabé koruně. V roce 2012 tedy bude předpokládána situace, že ceny železa na burze vzrostou o více, než bylo původně předpokládáno a mateřská centrála bude nucena i přes příslib nezdražení zboží v této oblasti ceny dodávaného zboží zvýšit, bude tedy předpokládán průměrný 3% růst nákladů. Výchozí bude opět procentní podíl nákladů na prodané zboží k tržbám, který zachová objemový vývoj vzhledem k plánovaným tržbám. Vypočtené náklady budou upraveny, resp. zvýšeny o výše zmíněné 3%. V důsledku vysokých cen ropy v tomto roce bude i zde zvýšení nákladů spojených s dopravou dodávaného zboží o 0,8%. Bude tedy naplněno již vysvětlené zvýšení. V roce 2013 po propočtení objemu nákladů k plánovaným tržbám budou opět náklady upraveny v souvislosti s rostoucími cenami oceli na burze. V důsledku toho, že stále porostou ceny oceli, bude muset mateřská společnost upravit ceny dodávaného zboží a dojde k dalšímu nárůstu cen o průměrně 0,5%. Další zvyšování cen v souvislosti s dopravou nebude již uvažováno, jelikož bude zahrnuto v objemovém propočtu z minulého roku. V roce 2014 opět vyjdeme z procentního podílu nákladů na tržbách, které prozatím mateřskou centrálou nebudou dále navyšovány v důsledku růstu cen železa ani v souvislosti s vývojem cen ropy. I přesto, že prognóza v cenách ropy je mírně optimistická ke snížení nákladů nedojde. Takto vypočtené náklady na prodané zboží v jednotlivých letech budou nakonec přepočteny kurzem při slabé koruně.

Výpočet v roce 2012:

Pomocí procentního podílu nákladů na prodané zboží k tržbám v roce 2011 v přívěsové technice, tedy 76,517 8% zohledníme objemový vývoj nákladů, jejichž výše po propočtu k plánovaným tržbám bude 123.156 tis. Kč. Náklady zvýšíme v důsledku zdražení mateřskou centrálou o 3%, tedy na 126.851 tis. Kč a následně o 0,8% v souvislosti s vyššími náklady na dopravu. Dostaneme 127.866 tis. Kč.

Výpočet v roce 2013:

Procentní podíl nákladů na tržbách v roce 2012 činí 79,443 1%. Opět propočteme plánované náklady, jejichž hodnota bude 129.144 tis. Kč a zvýšíme je o 0,5 % na 129.790 tis. Kč.

Výpočet v roce 2014:

Procentní podíl nákladů za prodané zboží k tržbám za zboží v roce 2013 činí 79,840 3%. Po propočtu k plánovaným tržbám dostaneme opět hodnoty plánovaných nákladů, tedy 131.088 tis. Kč.

Konečný výpočet nákladů na prodané zboží v zahradní technice se zohledněním kurzu CZK/EUR při slabé koruně bude následující.

2012: $127.866 / 24,6 * 26,15 = 135.923$ tis. Kč

2013: $129.790 / 26,15 * 26,85 = 133.264$ tis. Kč

2014: $131.088 / 26,85 * 27,6 = 134.750$ tis. Kč

Záporný dopad na EBT způsobený nepříznivým vývojem rizikových faktorů bude ještě umocněn nepříznivým vývojem kurzu CZK/EUR a tedy kurzových rozdílů. Při tomto pesimistickém scénáři bude i zde východiskem vějířový graf zveřejněný ČNB. Výpočet bude proveden přes saldo kurzových zisků a ztrát. Výchozímu saldu kurzových zisků a ztrát bude opět přiřazena pesimistická hodnota možného vývoje kurzu CZK/EUR, uvedená v tabulce č. 19 na straně 66. Letům 2012 – 2014 odpovídají následující výše kurzů CZK/EUR: 23,6; 21,8; 21,05. Výpočet výše kurzového rozdílu bude pro jednotlivé roky proveden obdobným postupem jako v případě optimistického scénáře.

Tab. č. 45: *Pesimistický scénář – vliv negativního vývoje faktorů rizika na EBT v plánovaných letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)*

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Tržby za prodané zboží celkem | 332.398 | 306.752 | 336.606 | 341.539 |
| Tržby za prodané zb. - zahrada | 170.799 | 145.799 | 174.044 | 177.351 |
| Tržby za prodané zb. – díly pro přívěsy | 161.599 | 160.953 | 162.562 | 164.188 |
| Náklady na prodané zboží celkem | 232.626 | 236.070 | 248.133 | 251.933 |
| Náklady na prodané zb. - zahrada | 108.974 | 100.147 | 114.869 | 117.183 |
| Náklady na prodané zb. – díly pro přívěsy | 123.652 | 135.923 | 133.264 | 134.750 |
| Ostatní finanční výnosy ¹¹ | 9.900 | 8.765 | 8.884 | 8.704 |
| Ostatní finanční náklady ¹² - bonusy | 14.903 | 15.721 | 16.192 | 16.678 |
| Hosp. výsl. před zdaněním - EBT | 35.480 | 2.517 | 17.493 | 16.170 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pesimistickému scénáři bude přiřazena pravděpodobnost 10%, tedy 01.

¹¹ Zde se jedná opět o saldo kurzových zisků a ztrát. Tedy kurzové zisky v uvedené výši patří do položky ostatní finanční výnosy.

¹² V této položce jsou stejně jako v optimistickém scénáři zahrnuty již jen bonusy poskytnuté odběratelům, které zůstanou ve stejné výši, jako v realistické variantě finančního plánu.

Tab. č. 46: Srovnání dopadu na EBT při optimistickém, nejpravděpodobnějším a pesimistickém scénáři v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč.)¹³

| Optimistický scénář | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Výchozí rok | | | |
| Tržby za prodané zboží celkem | 332.398 | 350.634 | 361.153 | 371.988 |
| Tržby za prodané zb. - zahrada | 170.799 | 179.339 | 184.719 | 190.261 |
| Tržby za prodané zb. – díly pro přívěsy | 161.599 | 171.295 | 176.434 | 181.727 |
| Náklady na prodané zboží celkem | 232.626 | 240.101 | 230.914 | 252.903 |
| Náklady na prodané zb. - zahrada | 108.974 | 111.909 | 105.917 | 115.994 |
| Náklady na prodané zb. – díly pro přívěsy | 123.652 | 128.192 | 124.997 | 136.909 |
| Ostatní finanční výnosy | 9.900 | 11.101 | 11.740 | 12.430 |
| Ostatní finanční náklady - bonusy | 14.903 | 15.721 | 16.192 | 16.678 |
| Hosp. výsl. před zdaněním - EBT | 35.480 | 44.407 | 62.115 | 49.375 |
| Nejpravděpodobnější scénář | | | | |
| Tržby za prodané zboží celkem | 332.398 | 350.634 | 361.153 | 371.988 |
| Tržby za prodané zb. - zahrada | 170.799 | 179.339 | 184.719 | 190.261 |
| Tržby za prodané zb. – díly pro přívěsy | 161.599 | 171.295 | 176.434 | 181.727 |
| Náklady na prodané zboží celkem | 232.626 | 250.275 | 249.980 | 261.914 |
| Náklady na prodané zb. - zahrada | 108.974 | 116.651 | 114.662 | 120.127 |
| Náklady na prodané zb. – díly pro přívěsy | 123.652 | 133.624 | 135.318 | 141.787 |
| Ostatní finanční výnosy | 9.900 | 10.562 | 10.639 | 10.899 |
| Ostatní finanční náklady - bonusy | 14.903 | 15.721 | 16.192 | 16.678 |
| Hosp. výsl. před zdaněním - EBT | 35.480 | 33.991 | 41.948 | 38.833 |
| Pesimistický scénář | | | | |
| Tržby za prodané zboží celkem | 332.398 | 306.752 | 336.606 | 341.539 |
| Tržby za prodané zb. - zahrada | 170.799 | 145.799 | 174.044 | 177.351 |
| Tržby za prodané zb. – díly pro přívěsy | 161.599 | 160.953 | 162.562 | 164.188 |
| Náklady na prodané zboží celkem | 232.626 | 236.070 | 248.133 | 251.933 |
| Náklady na prodané zb. - zahrada | 108.974 | 100.147 | 114.869 | 117.183 |
| Náklady na prodané zb. – díly pro přívěsy | 123.652 | 135.923 | 133.264 | 134.750 |
| Ostatní finanční výnosy | 9.900 | 8.765 | 8.884 | 8.704 |
| Ostatní finanční náklady - bonusy | 14.903 | 15.721 | 16.192 | 16.678 |
| Hosp. výsl. před zdaněním - EBT | 35.480 | 2.517 | 17.493 | 16.170 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

¹³ Jedná se o zkrácenou verzi výkazu typu Výsledovka

Z výše uvedeného srovnání zpracovaných scénářů je zřejmý dosti značný rozptyl mezi optimistickou a pesimistickou variantou. Pokud by došlo k naplnění optimistického scénáře, firma AL-KO ČR by dosahovala mimořádně dobrých hospodářských výsledků. V případě naplnění pesimistického scénáře by firma zejména v roce 2012 dosáhla velmi nízkého výsledku hospodaření, avšak nedostala by se do záporných hodnot, což je velmi příznivé. Znamenalo by to, že i při nepříznivém vývoji situace na trhu, stejně tak kurzu CZK/EUR a navíc výpadku klíčové dodávky zboží od dodavatelů by firma dané problémy překonala a dosáhla by, i když nízkého, přesto kladného hospodářského výsledku. V letech 2013 a 2014 by při pesimistickém scénáři došlo v obou letech k více jak 50% poklesu hospodářského výsledku před zdaněním, i přesto by však bylo možné tyto výsledky považovat za velmi dobré.

3.3.3 Revize stanovených strategických cílů při nejpravděpodobnějším scénáři

V následujícím textu budou rozebrány jednotlivé strategické cíle a jejich odchylky, tzv., planning gaps, od předpokládaných hodnot.

Cílem společnosti AL-KO ČR je zvýšit k roku 2014 hospodářský výsledek před zdaněním (EBT) nejméně o 8% oproti roku 2011. Z následující tabulky je zřejmé, že zvýšení EBT k roku 2014 by při uskutečnění nejpravděpodobnějšího scénáře bylo o 9,45%, čímž by byl splněn stanovený strategický cíl firmy AL-KO ČR.

Tab. č. 47: Odchylka EBT od cílové hodnoty

| | 2011 | 2014 | odchylka |
|------------|--------|--------|----------|
| EBT | 35.480 | 38.833 | + 1,45% |

Zdroj: (vlastní zpracování, 2012)

Dalším cílem firmy AL-KO ČR je růst tržeb v obou oblastech podnikání. Tedy jak růst tržeb v zahradní a hobby technice – nejméně o 11% a v oboru dílů pro přívěsy nejméně o 12% k roku 2014 oproti 2011. I tento strategický cíl by byl splněn, pokud by byl naplněn nejpravděpodobnější scénář. Dokonce by došlo k pozitivní odchylce v obou oborech podnikání, jak je zřejmé z následující tabulky.

Tab. č. 48: Odchylka tržeb v obou oblastech podnikání od cílové hodnoty

| | 2011 | 2014 | odchylka |
|--------------------------------|---------|---------|----------|
| Tržby: zahrada | 170.799 | 190.261 | + 0,39% |
| Tržby: díly pro přívěsy | 161.599 | 181.727 | + 0,46% |

Zdroj: (vlastní zpracování, 2012)

Cílem v nákladech na prodané zboží je dosáhnout maximálního poměru celkových nákladů na prodané zboží k tržbám za prodané zboží 72%, tzn. nepřesáhnout tuto hodnotu. Z tabulky je tedy zřejmá pozitivní odchylka 1,60%. Tato pozitivní odchylka může být způsobena nižším růstem nákladů v souvislosti s růstem cen materiálových vstupů, než bylo původně předpokládáno.

Tab. č. 49: Odchylka procentního podílu nákladů na prodané zboží na tržbách za prodané zboží od cílové hodnoty

| | 2011 | 2014 | odchylka |
|---|---------|---------|----------|
| Podíl celk. nákl. na prod. zb. na tržbách za prod. zb. | 69,984% | 70,409% | +1,60% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

K cílům patří dále růst produktivity neboli tržeb na zaměstnance alespoň o 10%. Zde dosahuje pozitivní odchylka hodnoty 1,9%.

Tab. č. 50: Odchylka produktivity – tržeb na zaměstnance od cílové hodnoty

| | 2011 | 2014 | odchylka |
|--|--------|--------|----------|
| Produktivita – tržby na zaměstnance | 11.871 | 13.285 | +1,9% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Firma si stanovila cíl v oblasti zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců, který splnila. V důsledku předpokládaného navýšení počtu pořádaných průběžných školení došlo oproti roku 2011 k roku 2014 k navýšení nákladů o cílové hodnoty, tedy k roku 2014 o 1.500 tis. Kč.

Stejně tak došlo ke splnění plánovaného navýšení mzdových nákladů v souvislosti s motivováním zaměstnanců. Ve finančním plánu v souvislosti s růstem tržeb a růstem ukazatelů produktivity došlo k navýšení těchto mzdových nákladů o 4,5%, resp. ještě o něco více. Je zde tedy odchylka pozitivní pro zaměstnance ve výši 0,065%. Společnost splnila cíle i v oblasti udržení stálého složení i počtu zaměstnanců.

Tab. č. 51: Odchylka mzdových nákladů od cílové hodnoty

| | 2011 | 2014 | odchylka |
|-----------------------|--------|--------|-----------|
| Mzdové náklady | 15.094 | 15.783 | + 0,065 % |

Zdroj: (vlastní zpracování, 2012)

Posledním strategickým cílem firmy AL-KO ČR je zvyšovat povědomí o firemní značce, zvyšovat image společnosti, který také splněn. Došlo k navýšení nákladů

o 4.500 tis. Kč, které budou vloženy do reklamních aktivit s cílem tedy zvýšit povědomí o značce AL-KO a získat nové zákazníky.

Dle výše uvedených zjištěných pozitivních odchylek nebude nutné korigovat původní strategický záměr.

3.3.4 Stanovení krátkodobých cílů pro potřeby implementace strategického plánu

Strategické cíle společnosti AL-KO ČR vycházející z formulované vize, které byly v této práci zpracovány v druhé kapitole. V následujícím textu budou tyto strategické cíle rozpracovány do cílů krátkodobých, tedy pro jednotlivé roky 2012, 2013 a 2014. Aby došlo k plnění krátkodobých cílů, je nutné, aby podnik následoval formulovanou vizi a stanovené střednědobé strategické cíle.

S ohledem na finanční cíle se bude společnost AL-KO ČR snažit zejména o dosahování vyššího výsledku hospodaření před zdaněním (EBT) a to jak pomocí růstu tržeb v obou oblastech podnikání, tak pomocí udržení nákladů na konkurenceschopné úrovni. V roce 2012 by mělo dojít k mírnému poklesu EBT s následným výrazným růstem v roce 2013, který by měl opět vystřídat pokles v roce 2014. Mělo by však být dosaženo stanoveného cíle a dosáhnout k roku 2014 oproti 2011 růst EBT o nejméně již zmíněných 8%. Růst tržeb by měl být zajištěn prodejem vyššího objemu zboží, tedy stávajícím i novým zákazníkům. Tržby v obou oblastech podnikání, jak je patrné z uvedených krátkodobých cílů by měly růst tedy každoročně, po celé období plánu. V nákladech na prodané zboží bude cílem nepřesáhnout určitý podíl na tržbách za prodané zboží, konkrétně 72%. S předpokládaným vývojem tržeb bude souviset vývoj ukazatele produktivity – tržeb na zaměstnance, který by měl růst též po celé období plánu. Plán počítá s postupným nárůstem nákladů na školení zaměstnanců, tyto náklady porostou též po celé plánované období. Stejně tak porostou i mzdové náklady s cílem motivovat zaměstnance. Navíc se firma bude snažit o to, aby si udržela své současné zaměstnance v nynějším počtu i složení. Další růst nákladů se očekává v souvislosti s reklamou a zvyšováním povědomí o firemní značce, s cílem přilákat nové konečné spotřebitele a upozornit je na kvalitu a široký sortiment stále vylepšovaného zboží. Růst těchto nákladů se předpokládá též po celé plánované období.

Stanovení cílů pro rok 2012:

- Krátkodobý pokles hospodářského výsledku před zdaněním (EBT) o max. 4,2%
- Růst tržeb v oboru zahrada nejméně o 5%
- Růst tržeb v oboru dílů pro stavbu přívěsů o 6%
- Růst produktivity - tržeb na zaměstnance nejméně o 5%
- Podíl nákladů na prodané zboží k tržbám za prodané zboží max. 72% - 71,38%
- Zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců – růst nákladů o 500 tis. Kč
- Motivace pracovníků, zvyšování jejich finančního ohodnocení – růst mzdových nákladů o 1,5%
- Udržení stávajícího složení i počtu zaměstnanců – 28 zaměstnanců
- Posílení image a značky společnosti, rozšíření povědomí o firmě a kvalitě produktu, získání nových zákazníků – růst nákladů na marketing a propagaci o 1.5 mil Kč

Stanovení cílů pro rok 2013:

- Růst hospodářského výsledku před zdaněním (EBT) o nejméně 23%
- Růst tržeb v oboru zahrada nejméně o 3%
- Růst tržeb v oboru dílů pro stavbu přívěsů nejméně o 3%
- Růst tržeb na zaměstnance nejméně o 2,5%
- Podíl nákladů na prodané zboží k tržbám za prodané zboží max. 72% - 69,22%
- Zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců – růst nákladů o 500 tis. Kč
- Motivace pracovníků, zvyšování jejich finančního ohodnocení – růst mzdových nákladů o min. 3%
- Udržení stávajícího složení i počtu zaměstnanců – 28 zaměstnanců
- Posílení image a značky společnosti, rozšíření povědomí o firmě a kvalitě produktu, získání nových zákazníků – růst nákladů na marketing a propagaci o 1.5 mil Kč

Stanovení cílů pro rok 2014:

- Růst hosp. výsledku před zdaněním (EBT) – dosažení růstu o nejméně 8%
- Růst tržeb v oboru zahrada nejméně o 3%
- Růst tržeb v oboru dílů pro stavbu přívěsů nejméně o 3%
- Růst tržeb na zaměstnance nejméně o 3%
- Podíl nákladů na prodané zboží k tržbám za prodané zboží max. 72% - 70,41%
- Zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců – růst nákladů o 500 tis. Kč
- Motivace pracovníků, zvyšování jejich finančního ohodnocení – růst mzdových nákladů min. o 3%
- Udržení stávajícího složení i počtu zaměstnanců – 28 zaměstnanců
- Posílení image a značky společnosti, rozšíření povědomí o firmě a kvalitě produktu, získání nových zákazníků – růst nákladů na marketing a propagaci o 1.5 mil Kč

4 Vyvození KPIs, rozpracování strategie do akčních plánů

4.1. Vyvození klíčových indikátorů výkonnosti – KPIs

Klíčové indikátory výkonnosti napomáhají podnikům při dosahování stanovených cílů a lze je tedy označit za jeden z primárních systémů měření výkonnosti. Výstupem jednotlivých měření jsou ukazatele, resp. indikátory, které pokud se vztahují k výkonnosti celé firmy, nazýváme je KPIs (Key Performance Indicators). Řada podniků pracuje s nevhodnými měřítky, z nichž mnohé jsou často jako KPIs nesprávně označovány. KPIs představují soubor měřítek odvozených od cílů organizace zaměřených na ty aspekty podnikové výkonnosti, které jsou nejdůležitější pro současný a budoucí úspěch podniku. Měří naplňování cílových hodnot a měly by být sledovány denně či týdně. Měsíční, čtvrtletní či roční měřítka nelze označovat jako KPIs, neboť pokud nejsou sledovány v krátkých intervalech, nemohou být klíčem k podnikání. Měly by nám sdělit, jaká opatření, či protiakce je třeba provádět v případě, když by daná cílová hodnota klesla pod stanovenou limitní hodnotu [8].

Pro KPIs jsou typické: účelnost a snadná interpretace, nefinanční charakter, denní či týdenní měření, srozumění zaměstnanců s indikátory a jejich správné pochopení, odpovědnost za indikátor vázána na jednotlivce či tým. [8, s. 9]

V následujícím textu budou stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti firmy AL-KO ČR.

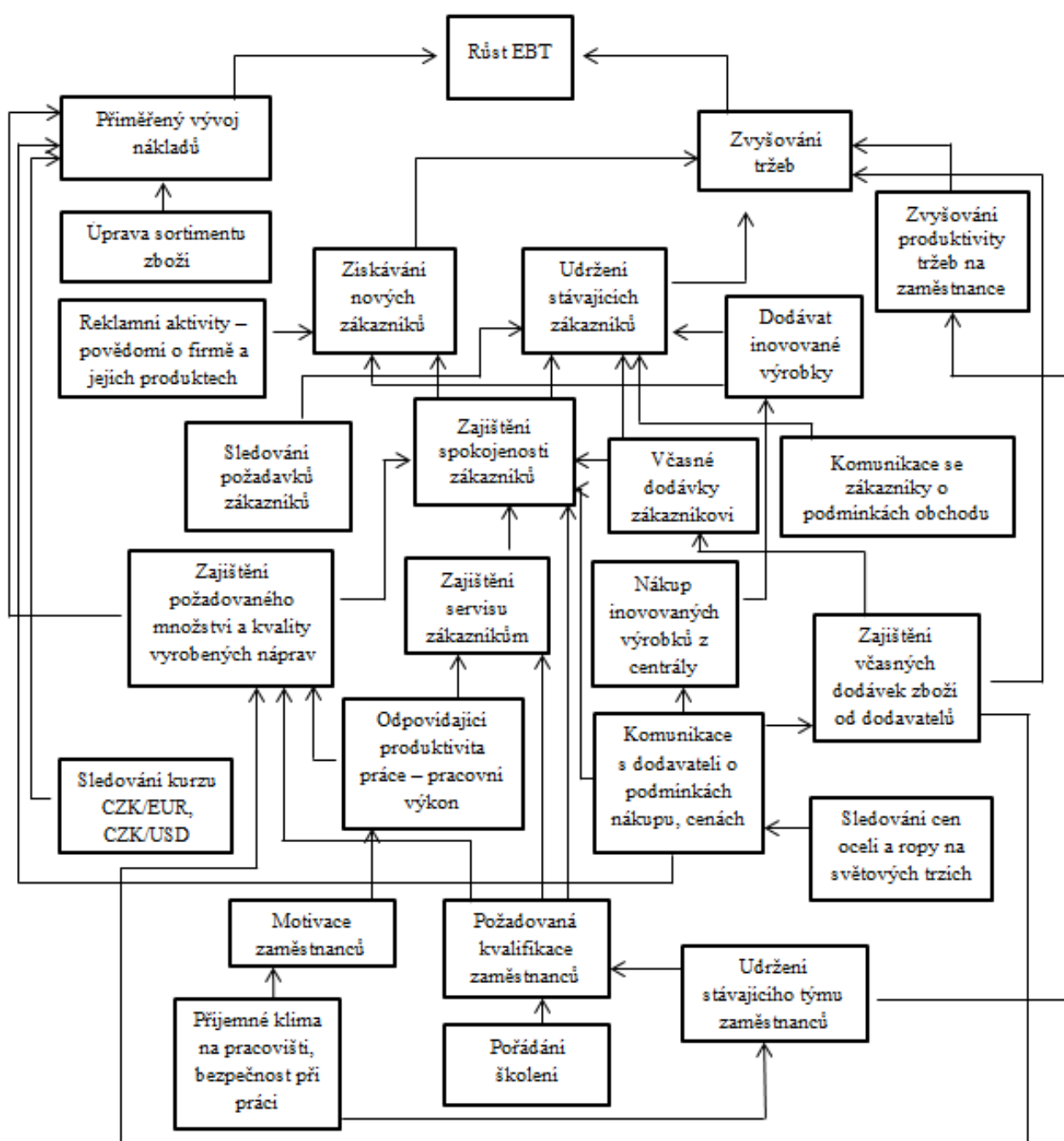
- **Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním (EBT)**
- **Vývoj tržeb za prodané zboží v zahradní technice**
- **Vývoj tržeb za prodané zboží v dílech pro přívěsy**
- **Vývoj nákladů na prodané zboží v zahradní technice**
- **Vývoj nákladů na prodané zboží v obou oblastech podnikání celkem**
- **Vývoj ukazatele produktivity – tržeb na zaměstnance**
- **Včasnost dodávek zboží od dodavatelů**
- **Pozdě vyřízené objednávky, či vůbec nevyřízené**
- **Spokojenost zákazníků s vyrobenými atypickými nápravami**
- **Motivace a vzdělání zaměstnanců**

Stejně jako výše uvedené klíčové indikátory výkonnosti, musí být monitorovány i faktory, resp. okrajové podmínky, které firma neovlivní, avšak podmiňují dosažení stanovených cílů. Jsou jimi: **vývoj kurzu CZK/EUR, nákupní ceny zboží stanovené mateřskou centrálou** (ovlivněny cenami materiálových vstupů) **a poptávka na tuzemském trhu.**

4.2. Rozpracování strategie do akčních plánů vedoucích k naplnění stanovených cílů

K tomu, aby bylo možné dosáhnout naplnění strategických cílů a docílení vyšší výkonnosti podniku, bude nutné strategii rozpracovat do akčních plánů. Tzn., stanovit a upřesnit dílčí aktivity směřující k naplnění daných strategických cílů. Na následujícím obrázku č. 16 je zpracována strategická mapa základních aktivit.

Obr. č. 16: Strategická mapa základních dílčích aktivit.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Za nejvyšší cíl společnosti AL-KO ČR týkající se finanční oblasti je považován růst hospodářského výsledku před zdaněním (EBT). Tento cíl je naplňován pomocí dosahování cílů v oblasti tržeb a v oblasti nákladů. K růstu EBT je tedy nutný růst tržeb a přiměřený vývoj nákladů. Na růst tržeb v oblasti zahradní techniky má přímý vliv získávání nových zákazníků, avšak i udržení těch stávajících. Firma se tedy snaží v této oblasti podnikání získat nové konečné zákazníky, kteří by zajistili potřebný růst tržeb. Aby došlo k získání nových zákazníků a udržení stávajících, je nutné je nějakým způsobem zaujmout. V tomto směru je tedy důležité, aby firma dodávala na trh zajímavé výrobky, které se budou odlišovat od produktů konkurence, tedy nabízet stále propracovanější a technicky vyspělejší produkty za příznivou cenu. Jelikož firma nemá vlastní výzkum a vývoj, poskytuje inovované výrobky prostřednictvím jejich nákupu z mateřské centrály v Německu. K získání nových zákazníků je nutné, aby byli seznámeni se značkou AL-KO s jejím širokým sortimentem apod., proto je potřeba investovat prostředky do reklamních aktivit, s cílem tedy zaujmout a přilákat nové zákazníky. K udržení současných zákazníků je dále nutné zajistit jejich spokojenost. Zde se jedná o udržení jak zákazníků typu obchodní řetězec či specializovaná prodejna zahradní techniky, ale také udržení konečných spotřebitelů, kteří do těchto prodejen přijdou s cílem pořídit si nový druh zboží. S obchodními partnery je tedy nutné komunikovat a jednat o množství odebíraného zboží, o cenách dodávaného zboží, o množstevních slevách, o termínech dodání, termínech splatnosti realizovaných zakázek apod. a snažit se o zajištění jejich spokojenosti. Důležité je také to, aby zákazníci, kteří přijdou do prodejny, byli spokojeni se službami tamních prodejců. Proto firma AL-KO ČR zajišťuje proškolení týkající se jejich produktů nejen svým zaměstnancům, ale i zaměstnancům obchodních partnerů, kteří by poté měli být schopni věcně poradit při zájmu zákazníka o určitý druh zboží. Pro zajištění spokojenosti zákazníků, zejména těch konečných je navíc důležité řádně zajišťovat servis. K zajištění růstu tržeb v zahradní technice je pro firmu AL-KO ČR nutností zejména zajistit včasné dodávky zboží od dodavatelů. Je tedy nutné jednat s dodavatelem včas a s potřebným předstihem, aby nedošlo k výpadku dodávky a tím k poklesu tržeb a poškození dobrého jména firmy. Včasné dodávky zboží od dodavatelů, zajistí plnění objednávek zákazníků v termínu, což bude zákazníky činit spokojené. K zajištění tržeb v oblasti náprav je klíčové zejména udržení stávajících odběratelů. Ovšem zde je fakt, který firma neovlivní, a to, že odběratelé náprav firmy AL-KO ČR jsou velmi závislí na svých odběratelích již hotových přívěsů. Avšak důležité je opět i zde zajistit včasné dodávky odběratelům nejen typických rozměrů náprav, ale i těch atypických, které jsou firmou

převážně montovány. Pro včasné dodávky zboží odběratelům je tedy potřeba zajistit nejen to, aby byly nápravy včas objednány a dodány z koncernu AL-KO KOBER, avšak také včas vyrobeny požadované nápravy v odpovídajícím množství a kvalitě. Zde je opět nutností zajištění všech potřebných polotovarů a komponent k jejich výrobě, zajištění služeb v podobě pozinkování apod. K výrobě náprav je přímo nezbytné, aby zaměstnanci dosahovali požadované kvalifikace, bez které by nebylo možné vyrábět nápravy tak, jak jsou zákazníkem požadovány. Je nutné monitorovat pracovní výkon a zajistit dostatečnou produktivitu práce ve výrobě, aby byly montované nápravy vyráběny včas. Hospodářský výsledek však ovlivňují i celkové náklady, přičemž dominantní jsou náklady na prodané zboží, které jsou i zde rozděleny do obou oborů podnikání. V oblasti zahradní techniky bude snaha náklady snižovat (resp. podíl nákladů na tržbách). Firma bude postupně odstupovat od prodeje některých druhů zboží od českých dodavatelů, u kterých nedosahuje tak příznivých nákupních cen, jako u zboží dodávaného z koncernu AL-KO KOBER. Stejně tak se bude snažit o co nejpríznivější vývoj nákladů i v oboru přívěsové techniky, ovšem tam nelze počítat s poklesem nákladů na toto zboží (podílu nákladů na tržbách), jelikož musí být zohledněny rostoucí ceny železné rudy. Firma tedy musí sledovat ceny oceli a ropy na světových trzích, neboť se jedná o materiálové vstupy nutné k výrobě výrobků v obou oblastech podnikání a jednat s dodavateli ohledně nákupních cen zboží. Ve výrobě náprav je důležité zaměřit se na přesnost pracovníků, aby nedocházelo k výrobě zmetků, či nekvalitních výrobků a tím nedocházelo k růstu nákladů. Avšak v obou oblastech podnikání je důležité to, aby se firma snažila jednat o cenách zboží a dokázala si zajistit co možná nejpríznivější nákupní ceny a tím vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů. Pro udržení přiměřeného vývoje nákladů je dále důležité sledovat vývoj kurzů CZK/EUR a CZK/USD, neboť v eurech a dolarech je ukládána přebytečná měna. Nákupem měny při nízkém kurzu firma omezuje vznik kurzových ztrát. Již byla zmíněna potřeba neustálého proškolení zaměstnanců a zvyšování jejich kompetencí k tomu, aby byly naplňovány firemní cíle. Ovšem, aby docházelo k bezproblémovému chodu organizace, a tedy naplňování všech cílů, je dále nutné mít motivovaný a stálý tým pracovníků. Stálý počet zaměstnanců a vyšší prodeje zajišťují vyšší tržby na zaměstnance a tedy celkově vyšší tržby. Udržení zaměstnanců, kteří výborně znají chod podniku a jednotlivé podnikové procesy a orientují se v dané problematice je velmi důležité pro zajišťování všech činností, které povedou k naplnění stanovených podnikových cílů.

5. Návrh soustavy indikátorů pro potřeby controllingu, jejich hodnotové vymezení, popis úlohy controllingu v interních procesech podniku

Controlling se za poslední léta v podnikové praxi trvale vyvíjí a stává se vedoucí funkcí, která je nutnou součástí každého pokrokového podniku. Mylně se často controlling srovnává s kontrolou. Controlling lze označit za koncepci podnikového řízení zaměřenou na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. [5] Controlling přispívá k růstu efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku.

V souvislosti nejen se stanovenými podnikovými cíli je nezbytné stanovit vhodnou soustavu indikátorů pro potřeby controllingu. Účelnost těchto indikátorů spočívá v tom, že informují o příčinách odchylek od stanovených cílů. Je tedy důležité stanovené indikátory sledovat, vyhodnocovat a správně interpretovat, aby při zjištění nepříznivé odchylky mohla být přijímána opatření a podnikány takové kroky, které by napomohli k jejich odstranění. Odchylky mohou být méně či více významné. V případě významných negativních odchylek, které se velmi liší od očekávaných hodnot, tedy od nejpravděpodobnějšího scénáře je nutno podnikat patřičné kroky k nápravě.

V rámci controllingu je z pohledu časové linie možné členění na strategický a operativní controlling. Strategický controlling je zacílen na strategii podniku, která formuluje strategické cíle orientované na dlouhodobý úspěch, či výkonnost. Operativní controlling se zabývá zejména zpracováním podkladů pro dílčí plánování, neustálým srovnáváním stavu a korekcí vzniklých odchylek, vyhodnocováním doporučených změn a opatření a monitorováním jejich úspěšnosti.

5.1 Soustava indikátorů pro potřeby controllingu

Indikátory výkonnosti lze ve firmě AL-KO ČR rozdělit na dvě skupiny. Firma zpracovává reporty na týdenní, měsíční a roční bázi, které je povinna předkládat mateřské společnosti. Tyto reporty obsahují všechny položky finančního plánu (kromě týdenních reportů, které obsahují pouze vývoj tržeb) a sledovány jsou odchylky plánovaných a skutečných hodnot. Firma má v podnikovém systému zabudovány cílové hodnoty a při zpracování reportu dochází k automatickému vygenerování skutečných a plánovaných hodnot. Výsledkem je výstup v zelených, žlutých a červených číslech.

Ke žlutým číslům, tedy tam, kde je situace na hraně s plánovanou hodnotou může i nemusí společnost přiřadit komentář, proč k takovému vývoji dané položky dochází. K červeným číslům je však povinná tento komentář doplnit a zdůvodnit tak, proč k danému výkyvu došlo a jaké bude opatření pro zamezení negativního vývoje a termín, do kdy bude negativní vývoj odstraněn. Mateřská firma tento report důkladně zpracovává a opět poskytuje firmě zpětnou vazbu. Jednou ročně je zpracován report, kde je shrnutí všech měsíců v roce a vyčísleny jsou opět plánované a skutečné hodnoty. Příklad části reportu je uveden k příloze D.

Druhou skupinou jsou indikátory sledované společností AL-KO ČR, v rámci jak strategického tak i operativního řízení. Při operativním řízení je důležité si uvědomovat dlouhodobé cíle zakotvené ve strategii organizace a jednat v souladu s nimi. Indikátory v obou skupinách se do jisté míry prolínají. V následujícím textu jsou uvedeny indikátory pro potřeby strategického i operativního controllingu sledované firmou AL-KO ČR, z nichž některé jsou obsaženy v reportech předkládaných mateřské společnosti. Indikátory pro potřeby strategického controllingu vycházejí ze stanovených strategických cílů podniku.

➤ Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním – EBT

Růst EBT je jedním z prioritních cílů společnosti AL-KO ČR. Stanovená cílová hodnota není příliš vysoká, jelikož firma si je vědoma toho, že hospodářský výsledek je ovlivněn nejen růstem tržeb, avšak i jinými podmíněnými faktory, jako jsou zejména vývoj kurzu CZK/EUR, ceny oceli a ropy na světových trzích mající dopad zejména do nákladů.

➤ Vývoj tržeb za prodané zboží v jednotlivých oborech podnikání

Mezi prioritní cíle firma dále řadí zvyšování tržeb jak v oblasti zahradní techniky, tak v oblasti přívěsové techniky, jelikož na jejich vývoji je také závislý plánovaný růst výsledku hospodaření k roku 2014. Stanoveny jsou odlišné cíle pro oba obory podnikání, tzn., že firma sleduje zvlášť tržby dosahované v zahradní technice i přívěsové technice.

➤ Vývoj nákladů na prodané zboží v jednotlivých oborech podnikání

Vývoj nákladů má přímý vliv na hospodářský výsledek a jejich vývoj je tedy nutné monitorovat. V analýze citlivosti v podkapitole 3.2.2 bylo prokázáno, že hospodářský

výsledek před zdaněním je velmi citlivý na náklady vynaložené na prodané zboží. Jejich výše je neustále ovlivňována již zmiňovanými faktory. Firma si v oblasti nákladů neklade příliš ambiciózní cíle, její snahou je zejména udržení nákladů na přijatelné úrovni.

➤ Vývoj produktivity – tržeb na zaměstnance

Jelikož firma má stabilní počet zaměstnanců, vyvíjí se tento ukazatel podle toho, jak se vyvíjejí tržby. Firma tento ukazatel monitoruje a vyhodnocuje

➤ Opožděné dodávky zboží od dodavatelů – vývoj ukazatele

Vzhledem k tomu, že se jedná o jeden z klíčových rizikových faktorů přímo ovlivňující tržby společnosti, je nutné tento indikátor monitorovat a v případě potřeby provádět protiopatření.

➤ Vyrobené / smontované nápravy po stanoveném termínu (vývoj ukazatele)

Pro firmu je důležité nejen zajištění včasných dodávek zboží od dodavatelů, ale i včasná výroba náprav, což zajistí dodávky zboží odběratelům ve smluveném termínu, což má pozitivní vliv na vývoj tržeb. Tento indikátor je proto sledován a vyhodnocován.

➤ Pozdě vyřízené objednávky zákazníků (vývoj ukazatele)

V případě opoždění dodávky je firma ohrožena tím, že nebude schopná včas dostát nasmlouvaným zakázkám a riskuje tak nejen pokles výkonnosti z pohledu tržeb, ale i poškození svého dobrého jména. Avšak k pozdě vyřízeným objednávkám nemusí nutně docházet jen v důsledku opoždění dodávek zboží od dodavatelů. Prodlevy mohou z nějakého důvodu nastat ve výrobě apod. Proto je nutné tento indikátor sledovat a snažit se vyřízení všech objednávek v daném termínu.

➤ Reklamované vyrobené atypické nápravy (vývoj ukazatele)

Firma se snaží dodávat svým zákazníkům co nejkvalitnější zboží, avšak dochází i k situacím, že zákazník není z nějakého důvodu s dodaným zbožím spokojen, což by mohlo v budoucnosti ovlivnit jeho rozhodnutí, zda od firmy odebírat zboží. Proto firma monitoruje množství příchozích reklamací na vyrobené zejména atypické nápravy, aby v případě nespokojenosti zákazníků mohla podniknout patřičná opatření.

➤ Pozitivní reakce zákazníků na provedené nabídky (vývoj ukazatele)

Firma sleduje při jednání se zákazníky, resp. s obchodními partnery jejich spokojenost s provedenou nabídkou zboží, zahrnující jak zboží samotné, tak cenové podmínky, podmínky dodání apod. a v případě nespokojenosti jsou zjišťovány důvody a nabídka firmy je případně s ohledem na možnosti a cíle podniku upravena.

➤ Stížnosti zákazníků na pozdě vyřízené poptávky (vývoj ukazatele)

Pro firmu je velmi důležité obratem reagovat na poptávky zákazníků. Je tedy nutné mít přehled o dostupnosti zboží, či o zboží, které je již objednáno, aby mohl být požadavek zákazníka, resp. poptávka obratem vyřízena a vytvořen tak základ pro možný obchod se zákazníkem.

➤ Zákazníci nespokojení s provedeným servisem náprav (vývoj ukazatele)

Snahou firmy je provádět kvalitní servis na nápravy a udržovat tak zákazníky spokojené. Proto je důležité sledovat množství nespokojených zákazníků a zjišťovat důvody této nespokojenosti.

➤ Vývoj kurzů CZK/EUR, CZK/USD

Pro podnik AL-KO ČR je velmi důležité sledovat vývoj kurzů. Firma se snaží nakupovat zahraniční měnu při příznivém kurzu a proto je nutné kurzy neustále monitorovat. Kurzy měn, navíc přímo ovlivňují náklady na odebírané zboží od dodavatelů, kde při větších výkyvech kurzu dochází k velkým změnám v nákladech a tím k ovlivnění hospodářského výsledku. Sledování kurzových ztrát a zisků během roku je velmi důležité. Při nepříznivém vývoji kurzu může firma podniknout patřičné kroky, aby snížila dopad aktuálního vývoje kurzu. Důsledkem nepříznivého vývoje kurzu je růst finančních nákladů z titulu kurzových ztrát a opět ovlivnění hospodářského výsledku.

➤ Vývoj cen oceli a ropy na světových trzích

V důsledku výkyvů cen oceli a ropy dochází k úpravám nákupních cen zboží od dodavatelů. Firma proto sleduje ceny ropy a index MEPS, který jak již bylo řečeno, je relevantním kritériem k úpravě cen dodávaného zboží. Vývoj cen oceli firma sleduje také z důvodu toho, aby se připravila na možnou úpravu nákupních cen zboží mateřskou

centrálou, jelikož úprava cen vychází z půlročního minulého vývoje jmenovaného indexu. Mateřská společnost je nakonec tím, kdo určuje ceny dodávaného zboží.

➤ Vývoj poptávky na tuzemském trhu

Firma AL-KO ČR poptávku na tuzemském trhu sleduje pomocí množství objednávek od konkrétních obchodních partnerů a procentní změnou tržeb. Může tak sledovat množství objednávek od konkrétních obchodních partnerů a porovnávat s jejich množství v minulých obdobích. Jelikož firma AL-KO ČR má své obchodní zástupce po celé ČR může tak následně vyhodnocovat poptávku v jednotlivých regionech.

➤ Vzdělání, školení a kvalifikace zaměstnanců

Zaměstnanci firmy AL-KO ČR musí mít neustálý přehled o prodávaném sortimentu, aby byli v případě potřeby schopni poradit zákazníkovi. Důležitá jsou také školení pracovníků malé výroby, kde je nutná jejich znalost v montování náprav a seznamování se s novými výrobními postupy při zavádění inovací.

5.2 Hodnotové vymezení indikátorů výkonnosti

V následujících tabulkách č. 52, 53 a 54 jsou uvedeny indikátory pro potřeby controllingu sledované firmou AL-KO ČR a jejich hodnotové vymezení. Indikátorům týkajících se přímo strategických cílů, s nimiž bylo pracováno ve finančním plánu a pro které byly sestavovány scénáře pro roky 2012 – 2014, jsou přiřazeny hodnoty v rozmezí optimistického a pesimistického scénáře. Důležité je tedy sledovat vývoj hodnoty indikátorů a v případě, že by se hodnota negativně vzdalovala od hodnoty nejpravděpodobnější, byl by to pro podnik signál, že situace v dané oblasti se nevyvíjí požadovaným směrem. Bylo by nutné podniknout taková opatření, která by zamezila dalšímu negativnímu vývoji. Ostatním uvedeným indikátorům jsou přiřazeny hodnoty, pod které by neměly klesnout, či které by neměly převýšit. Pokud by se tak stalo, je to pro firmu znamení k podnikání patřičných opatření. Všechny uvedené indikátory budou v následující podkapitole 5.4 přiřazeny podnikovým procesům a budou jim přiděleny cílové hodnoty a měřítka.

Tab. č. 52: Hodnotové vymezení indikátorů výkonnosti pro rok 2012

| Indikátor výkonnosti | Hodnotová rozmezí indikátorů | | |
|---|---|-----------------------|----------------------|
| | Hodnota pesimistická | Hodnota nejpravděpod. | Hodnota optimistická |
| Vývoj tržeb za zboží v zahradní technice (v tis. Kč) | 145.799 | 179.339 | 179.339 |
| Vývoj tržeb za zboží v přívěsové technice (v tis. Kč) | 160.953 | 171.295 | 171.295 |
| Podíl nákladů na prod. zboží k tržbám za zboží v zahradní technice (v %) | 68,69 | 65,05 | 62,40 |
| Podíl nákladů na prod. zboží k tržbám za zboží v přívěsové technice (v %) | 84,45 | 78,01 | 74,84 |
| Podíl celkových nákl. na prod. zboží k tržbám za zboží (v %) | 76,958 | 71,38 | 68,48 |
| Vývoj EBT (v tis. Kč) | 2.517 | 33.991 | 44.407 |
| Vývoj tržeb na zaměstnance (v tis. Kč) | 10.955 | 12.523 | 12.523 |
| Vývoj průměrného ročního kurzu CZK/EUR - nákup | 26,15 | 24,88 | 23,60 |
| Vývoj průměrného ročního kurzu CZK/EUR - prodej | 23,60 | 24,88 | 26,15 |
| Vývoj poptávky na tuzemském trhu – s dopadem do tržeb (% změna tržeb) | -7,72 | +5,49 | +5,49 |
| Opožděné dodávky zb. od dodavatelů (%) | max. 2% ze všech dodávek | | |
| Pozdě vyřízené objednávky zákazníků (%) | max. 2% všech objednávek | | |
| Reklamace na vyrobené atypické nápravy (%) | max. 2% z celkových vyrobených náprav | | |
| Pozitivní reakce zákazníků na provedené nabídky (%) | min. 85% spokojených zákazníků | | |
| Stížnosti zákazníků na pozdě vyřízené poptávky (%) | max. 10 stížností | | |
| Zákazníci nespokojení s provedeným servisem náprav (%) | max. 3% nespokojených zákazníků | | |
| Vyroběné/smontované nápravy po stanoveném termínu (%) | max. 2% | | |
| Vzdělání, školení zaměstnanců (%) | min. 75% proškolených zaměstnanců z celku | | |
| Vývoj cen oceli a ropy na světových trzích | _14 | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

¹⁴ Indikátor je monitorován, není mu však přiřazena hodnota

Tab. č.53: Hodnotové vymezení indikátorů výkonnosti pro rok 2013

| Indikátor výkonnosti | Hodnotová rozmezí indikátorů | | |
|---|---|-----------------------|----------------------|
| | Hodnota pesimistická | Hodnota nejpravděpod. | Hodnota optimistická |
| Vývoj tržeb za zboží v zahradní technice (v tis. Kč) | 174.044 | 184.719 | 184.719 |
| Vývoj tržeb za zboží v přívěsové technice (v tis. Kč) | 162.562 | 176.434 | 176.434 |
| Podíl nákladů na prod. zboží k tržbám za zboží v zahradní technice (v %) | 65,99 | 62,07 | 57,07 |
| Podíl nákladů na prod. zboží k tržbám za zboží v přívěsové technice (v %) | 81,977 | 76,70 | 70,85 |
| Podíl celkových nákl. na prod. zboží k tržbám za zboží (v %) | 73,72 | 69,22 | 63,94 |
| Vývoj EBT (v tis. Kč) | 17.493 | 41.948 | 62.115 |
| Vývoj tržeb na zaměstnance (v tis. Kč) | 8.884 | 10.639 | 11.740 |
| Vývoj průměrného ročního kurzu CZK/EUR - nákup | 26,85 | 24,33 | 21,80 |
| Vývoj průměrného ročního kurzu CZK/EUR - prodej | 21,80 | 24,33 | 26,85 |
| Vývoj poptávky na tuzemském trhu – s dopadem do tržeb (% změna tržeb) | +9,7% | +3% | +3% |
| Opožděné dodávky zb. od dodavatelů (%) | max. 2% ze všech dodávek | | |
| Pozdě vyřízené objednávky zákazníků (%) | max. 2% všech objednávek | | |
| Reklamace na vyrobené atypické nápravy (%) | max. 2% z celkových vyrobených náprav | | |
| Pozitivní reakce zákazníků na provedené nabídky (%) | min. 85% spokojených zákazníků | | |
| Stížnosti zákazníků na pozdě vyřízené poptávky (počet) | max. 10 stížností | | |
| Zákazníci nespokojení s provedeným servisem náprav (%) | max. 3% nespokojených zákazníků | | |
| Vyrobené/smontované nápravy po stanoveném termínu (%) | max. 2% | | |
| Vzdělání, školení zaměstnanců (%) | min. 75% proškolených zaměstnanců z celku | | |
| Vývoj cen oceli a ropy na světových trzích | - ¹⁵ | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

¹⁵ Indikátor je monitorován, není mu však přiřazena hodnota

Tab. č. 54: Hodnotové vymezení indikátorů výkonnosti pro rok 2014

| Indikátor výkonnosti | Hodnotová rozmezí indikátorů | | |
|---|---|-----------------------|----------------------|
| | Hodnota pesimistická | Hodnota nejpravděpod. | Hodnota optimistická |
| Vývoj tržeb za zboží v zahradní technice (v tis. Kč) | 177.351 | 190.261 | 190.261 |
| Vývoj tržeb za zboží v přívěsové technice (v tis. Kč) | 164.188 | 181.727 | 181.727 |
| Podíl nákladů na prod. zboží k tržbám za zboží v zahradní technice (v %) | 66,07 | 63,14 | 60,97 |
| Podíl nákladů na prod. zboží k tržbám za zboží v přívěsové technice (v %) | 82,07 | 78,02 | 75,34 |
| Podíl celkových nákl. na prod. zboží k tržbám za zboží (v %) | 73,99 | 70,41 | 67,99 |
| Vývoj EBT (v tis. Kč) | 16.170 | 38.833 | 49.375 |
| Vývoj tržeb na zaměstnance (v tis. Kč) | 12.198 | 13.285 | 13.285 |
| Vývoj průměrného ročního kurzu CZK/EUR - nákup | 27,60 | 24,20 | 21,05 |
| Vývoj průměrného ročního kurzu CZK/EUR - prodej | 21,05 | 24,20 | 27,60 |
| Vývoj poptávky na tuzemském trhu – s dopadem do tržeb (% změna tržeb) | +1,47% | +3% | +3% |
| Opožděné dodávky zb. od dodavatelů (%) | max. 2% ze všech dodávek | | |
| Pozdě vyřízené objednávky zákazníků (%) | max. 2% všech objednávek | | |
| Reklamace na vyrobené atypické nápravy (%) | max. 2% z celkových vyrobených náprav | | |
| Pozitivní reakce zákazníků na provedené nabídky (%) | min. 85% spokojených zákazníků | | |
| Stížnosti zákazníků na pozdě vyřízené poptávky (%) | max. 10 stížností | | |
| Zákazníci nespokojení s provedeným servisem náprav (%) | max. 3% nespokojených zákazníků | | |
| Vyrobené/smontované nápravy po stanoveném termínu (%) | max. 2% | | |
| Vzdělání, školení zaměstnanců (%) | min. 75% proškolených zaměstnanců z celku | | |
| Vývoj cen oceli a ropy na světových trzích | - ¹⁶ | | |

Zdroj: vlastní zpracování. 2012

¹⁶ Indikátor je monitorován, není mu však přiřazena hodnota

5.3 Procesy ve společnosti AL-KO ČR

Předtím, než budou konkrétně jmenovány a rozděleny procesy probíhající ve společnosti AL-KO ČR je nutné seznámit se s pojmem proces a jeho charakteristikami.

Pojem proces lze definovat různě. Jako příklad lze uvést následující definice:

- „Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka“
- „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu“
- „Proces je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy (prostřednictvím změny stavu příslušných podnikatelských entit) [13, s. 29]

Pro každý proces v podniku je typické to, že má svého vlastníka. Vlastníkem procesu se rozumí osoba, která je za daný proces a jeho správný průběh odpovědná. Podnikové procesy mají jasně definován svůj začátek a konec a skládají se z utříděných činností, resp. kroků, pomocí nichž jsou vstupy transformovány na výstupy. Aby mohlo dojít k naplnění stanovených cílů podniku, musí procesy bezproblémově fungovat. Dle typu podniku lze identifikovat určitou skupinu procesů, které napomáhají dosažení dobrých finančních výsledků. [10]

Podnikové procesy lze rozdělit do tří skupin na hlavní, podpůrné a řídicí.

Hlavní procesy, nebo také klíčové, jsou takové procesy, pomocí nichž je naplňován účel podnikání. Tyto procesy se přímo podílejí na uspokojování potřeb zákazníků a tvoří hodnotu pro podnik.

Podpůrné procesy, jak již z jejich názvu vyplývá, jsou interní procesy v podniku, které podporují procesy hlavní.

Řídicí procesy jsou procesy zaměřující se na přezkoumání postupu organizace při plnění záměrů a cílů.

V následujících tabulkách č. 55, 56, 57 budou rozděleny procesy společnosti AL-KO ČR na hlavní, podpůrné a řídicí. Definovány budou vstupy do jednotlivých procesů a jejich výstupy, proces předcházející a navazující. Doplněny budou controllingové ukazatele, které byly stanoveny v podkapitole 5.2. Následně bude sestavena procesní mapa.

Tabulka č. 55: Hlavní procesy společnosti

| Typ procesů | Číslo | Název procesu | Vstup | Výstup | Předcházející proces | Navazující proces | Controllingový ukazatel / indikátor |
|----------------|-------|--|--|--|------------------------|----------------------------|--|
| Hlavní procesy | H1 | Přezkoumání požadavků zákazníka | - Požadavek zákazníka - Specifikace produktu - Normativní a zakonné předpisy | - Spokojený zákazník - Zpětná vazba od zákazníka - Podněty pro zlepšení | R1, R5 | H2, H3, H4, P1 | - Stížnosti zákazníků na pozdě vyřízené požadavky |
| | H2 | Nabídka zboží | - Požadavky zákazníka - Podklady, firemní katalogy | - Zavazná nabídka - Zpětná vazba od zákazníka | H1, P1, P6 | R3, H5, P8 | - Pozitivní reakce zákazníků na provedené nabídky |
| | H3 | Příprava realizace zakázky - výroby | - Požadavky zákazníka - Objednávka, smlouva, specifikace - technická dokumentace, normy | - Výrobní dokumentace - Požadavky na výrobní nástroje - Planovaný a stabilní proces pro realizaci produktu | H1, P1, R5, P6 | H4, R7, P2 | |
| | H4 | Montáž náprav - výroba | - Požadavky zákazníka - Technická dokumentace - Požadavek na výrobu určitého množství - Normy | - Odpovídající počet náprav v požadovaném termínu, v požadované kvalitě | R5, H1, H3, P1, P2, P3 | P4, P2, H5, R3, P7, P8 | - vyrobené/smontované nápravy po stanoveném termínu |
| | H5 | Prodej zboží zákazníkovi | - Požadavky zákazníka, - Objednávka - Smlouva se zákazníkem - Informace ze skladu o dostupnosti zboží | - Dodání zboží zákazníkovi v termínu, v požadované kvalitě - Faktura za zboží - Zpětná vazba od zákazníka | H2, H4, P1, P2, P6 | R3, P6, P7, P4, P8, P2, R6 | - Vývoj tržeb za zboží v zahraniční technice - Vývoj tržeb za zboží v přívěšové technice - Vývoj požadavků na tuzemském trhu |
| | H6 | Servis, zajištění servisu, služba zákazníkům | - Požadavek na provedení servisu u náprav od zákazníka - Požadavek na doporučení nejbližšího servisního partnera - ostatní požadavky zákazníků | - Provedení servisu na nápravách - Odkázání zákazníka na nejbližší servis - vyřízení požadavku zákazníka | H1, P3, R5, P6 | R3, P6, P7 | - Zákazníci spokojeni s provedeným servisem náprav |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 56: Podpůrné procesy společnosti

| Typ procesů | Číslo | Název procesu | Vstup | Výstup | Předcházející proces | Navazující proces | Controllingový ukazatel / indikátor |
|---------------|-------|---|--|---|---|--------------------------------|--|
| Podp. procesy | P1 | Nákup polotovarů a zboží | -Požadavek na nákup zboží -Objednávka, smlouva -Normy, obchodní zákoník - Katalogy dodavatelů | -Nakoupené zboží v požadované kvalitě, termínu, za dohodnutou cenu -Smlouva s dodavatelem -Hodnocení dodavatelů | H1, R5, P6, P2, P6, H5 | P2, P4, H4, P6, P7, R7, H2, H3 | -Vývoj nákladů na prodané zboží v zahradní technice -Vývoj nákladů na prodané zboží v přívěsově technice -Vývoj celk. nákl. na zboží |
| | P2 | Logistika a skladování | -Plán výroby, plán prodeje -Zákonné předpisy, školení -Obdržené a expedované dodávky -Informace o dodávkách | -Zboží u zákazníka -Naskladněné zboží a polotovary -Průvodní dokumentace | R1, P1, H5, H3, H4, R5, P6 | H3, H4, P1, P6, P7, H5 | |
| | P3 | Bezpečnost a ochrana při práci | -Zákoník práce -Požadavky zaměstnanců | -Dokument shrnující opatření stanovených legislativou a podnikem | P5, P6 | H4, H6, P6 | |
| | P4 | Řízení neshodného produktu | -Neshodný produkt (interní, do daný, reklamovaný zákazníkem) -Výkresová dokumentace, pracovní postup, technické normy | -Výpotřádaná neshoda -Přijata nápravná a preventivní opatření | P1, H4, R7, P4, H5, R4 | P5, R4, R3 | -Reklamované vyrobené atypické nápravy |
| | P5 | Opatření k nápravě a preventivní opatření | -Neshodný výrobek (interní, dodaný, reklamovaný zákazníkem -Zprávy z přezkoumání managementu -Analýza procesů | -Minimální důsledky neshod -Odstranění příčina neshody -Zlepšená efektivita procesu -Realizovaná nápravná a preventivní opatření | P4, všechny procesy zajišťované společností | R7, R3, P3 | - Opožděné dodávky zboží od dodavatelů -Pozdě vyřízené objednávky zákazníků |
| | P6 | Administrativa | -Požadavky vedení na administrativní činnosti -Přijem a zpracování objednávek, po dkladů -Potřeba ostatních administrativních činností | -Správně a včas provedené administrativní činnosti | H5, H6, P1, P2, P3, P7, R6, P8 | H2, P6, H5, H6, P1, P2, P3 | |
| | P7 | Účetnictví | -Faktury přijaté a vystavení -Jiné doklady a podklady pro zpracování účetnictví -Zákony | -Správně vedené účetnictví | H4, H5, H6, P2, R6, P1 | R1, P6 | |
| | P8 | Zacházení s odpady | -Zákon o odpadech | -Správně naložení s odpady nařízené legislativou | P1, H5, H2, H4 | P6 | |

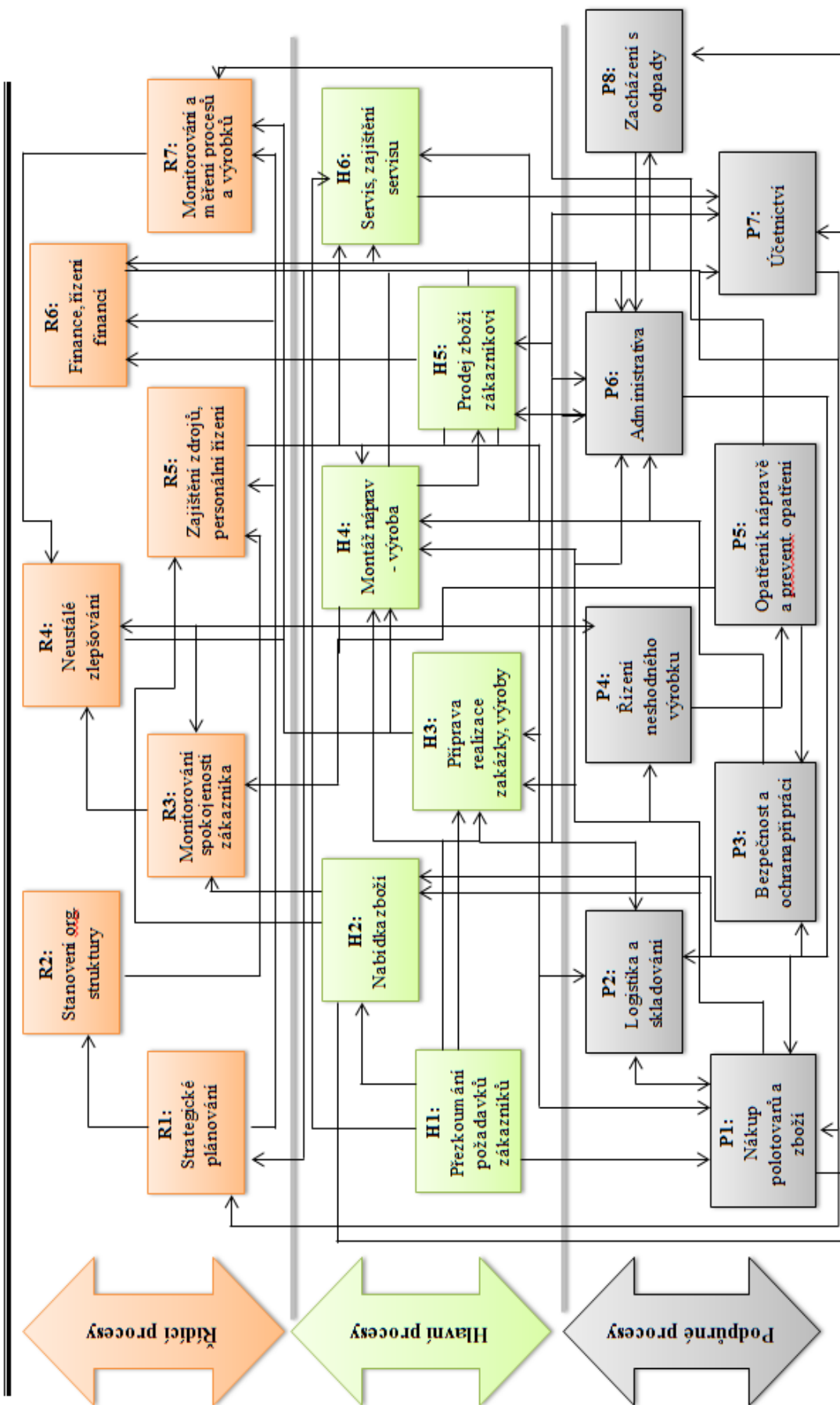
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 57: Řídící procesy společnosti

| Typ procesů | Číslo | Název procesu | Vstup | Výstup | Předcházející proces | Navazující proces | Controllingový ukazatel / indikátor |
|----------------|-------|--|---|---|--|--------------------|--|
| Řídící procesy | R1 | Strategické plánování | -Poslání a vize -Analýza trhu -Nové segmenty trhu -Požadavky vlastníků | -Politika kvality -Měřitelné cíle kvality -Strategie společnosti | Poslání, Vize, vedení společnosti, mateřská společnost | R2, R7, R6, R5 | |
| | R2 | Stanovení organizační struktury | -Poslání a vize -Podnikatelský záměr -Požadavky na organizační strukturu | -Organizační struktura -Organizační řád -Organizační schéma, stanovení odpovědnosti a pravomoci | R1, identifikace klíčových procesů a jejich vazeb | R5 | |
| | R3 | Monitorování spokojenosti zákazníka | -Požadavky zákazníků -Informace o spokojenosti -Analýzy neshod a reklamaci u zákazníka | -Výhodnocené informace o spokojenosti -Nápravná opatření -Programy trvalého zlepšování | R1, H4, P4, H5, H6, P5, H2 | R4 | |
| | R4 | Neustálé zlepšování | -Cíle kvality -Analýza procesů -Interní audity -Měření spokojenosti zákazníků | -Zlepšená efektivita procesu (trvalé zlepšování) -Opatření k nápravě -Preventivní opatření -Optimalizované procesy | P4, P3, R7 | R7, P4 | |
| | R5 | Zajištění zdrojů - personální řízení | -Strategie společnosti -Organizační struktura -Požadavky na množství a odbornou způsobilost zaměstnanců -Kvalifikační předpoklady pro výkon dané funkce -Zákonné předpisy | -Plán vzdělávání, školení zaměstnanců -Popis funkčních míst se stanovenými kvalifikačními požadavky | R1, R2, H1 | P1, H4, P2, H6, H3 | -Vzdělání, školení a kvalifikace zaměstnanců |
| | R6 | Finance, řízení financí | -strategie společnosti -nařízení mateřské centrály o přesunu peněz | - transferpeněz -zpracované reporty | H5, R1, P6 | P1, P6, P7, R1 | -Vývoj tržeb na zaměstnance -Vývoj EBT -Vývoj kurzů CZK/EUR, CZK/USD - Vývoj cen oceli a ropy |
| | R7 | Monitorování a měření procesů, výrobků | -Výsledky auditů -Měřitelné parametry procesů | -Zprávy z přezkoumání managementu | H3, R4, P1, P5, P4 | R4 | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 17: Procesní mapa



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

5.4 Indikátory pro potřeby controllingu, jejich přiřazení podnikovým procesům

Následující tabulka obsahuje indikátory pro potřeby nejen strategického, ale i operativního controllingu. Indikátorům jsou přiřazena měřítka, cílové hodnoty, je stanovena frekvence měření. Každý z indikátorů je přiřazen konkrétnímu podnikovému procesu a stanovena je odpovědná osoba. Frekvence měření je u některých indikátorů záměrně rozepsána s ohledem na to, jak často je indikátor skutečně v podniku sledován. Již bylo uvedeno, že některé z níže uvedených indikátorů jsou součástí reportů, které jsou předkládány mateřské společnosti na týdenní, měsíční a roční bázi.

Tab. č. 58: Přiřazení indikátorů interním procesům

| Interní proces | Indikátor výkonnosti | Měřítko | Odpovědná osoba | Frekvence | Cílová hodnota |
|----------------------------------|---|--|--------------------------------|---------------------------|----------------------|
| Prodej zboží zákazníkovi | Vývoj tržeb za zboží v zahradní technice | Meziroční změna tržeb z prodeje zboží (%) | Zaměstnanec v oddělení prodeje | Týdně Měsíčně Ročně | + 11% ¹⁷ |
| Prodej zboží zákazníkovi | Vývoj tržeb za zboží v přívěsové technice | Meziroční změna tržeb z prodeje zboží (%) | Zaměstnanec v oddělení prodeje | Týdně Měsíčně Ročně | + 12% ¹⁷ |
| Nákup polotovarů a zboží | Vývoj nákladů na prodané zboží v zahradní technice | Podíl nákladů na prodané zboží na tržbách za prodané zboží (%) | Zaměstnanec v oddělení nákupu | Měsíčně Ročně | 63,14% ¹⁸ |
| Nákup polotovarů a zboží | Vývoj nákladů na prodané zboží v přívěsové technice | Podíl nákladů na prodané zboží na tržbách za prodané zboží (%) | Zaměstnanec v oddělení nákupu | Měsíčně Ročně | 78% ¹⁸ |
| Nákup polotovarů a zboží | Vývoj celkových nákladů na prodané zboží | Podíl nákladů na prodané zboží na tržbách za prodané zboží (%) | Zaměstnanec v oddělení nákupu | Měsíčně Ročně | <72% ¹⁷ |
| Finance – finanční řízení | Vývoj EBT | Meziroční změna EBT (%) | Jednatel společnosti | Měsíčně Ročně | + 8% ¹⁷ |
| Prodej zboží zákazníkovi | Vývoj poptávky na tuzemském trhu – s dopadem do tržeb | Meziroční změna tržeb z prodeje zboží (%) | Zaměstnanec v oddělení prodeje | Týdně Měsíčně Ročně | +11,5% ¹⁹ |

¹⁷ Uvedená cílová hodnota odpovídá stanovenému cíli k roku 2014

¹⁸ Hodnoty odpovídají hodnotám ve finančním plánu k roku 2014

¹⁹ Hodnota odpovídá průměru předpokládaného růstu tržeb v obou oblastech podnikání k roku 2014

| | | | | | |
|--|--|---|---|---------------------------|--|
| Finance – finanční řízení | Vývoj tržeb na zaměstnance | Meziroční změna tržeb na zaměstnance v (%) | Jednatel společnosti | Týdně Měsíčně Ročně | +10% ²⁰ |
| Zajištění zdrojů – personální řízení | Vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců | Vynaložené prostředky na školení v (Kč) | Jednatel společnosti Vedoucí pobočky ve Vizovicích | Ročně | Navýšení výdajů na školení o 4,5 mil Kč. ²⁰ |
| Finance- finanční řízení | Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD | Kurz CZK/EUR Kurz CZK/USD | Jednatel společnosti | Denně | Srovnání s predikcí ve scénářích |
| Opatření k nápravě a preventivní opatření | Opožděné dodávky zboží od dodavatelů | Nedodržení dodávek v termínu k celkovému počtu dodávek (%) | Obchodní ředitel | Dvakrát do měsíce | 0% |
| Opatření k nápravě a preventivní opatření | Pozdě vyřízené objednávky zákazníků | Pozdě vyřízené objednávky k celkovému počtu objednávek (%) | Obchodní ředitel | Dvakrát do měsíce | 0% |
| Řízení neshodného produktu | Reklamované vyrobené atypické nápravy | Počet reklamací | Jednatel společnosti | Týdně | 0 |
| Nabídka zboží | Pozitivní reakce zákazníků na provedené nabídky | % spokojených zákazníků | Zaměstnanec v oddělení prodeje | Dvakrát do měsíce | 100% |
| Přezkoumání požadavků zákazníka | Stížnosti zákazníků na pozdě vyřízené objednávky | Množství stížností | Zaměstnanec v oddělení prodeje | Dvakrát do měsíce | 0 |
| Servis, zajištění servisu | Zákazníci nespokojení s provedeným servisem náprav | % nespokojených zákazníků z celkového počtu zákazníků, jimž byl proveden servis | Zaměstnanec provádějící servis | Dvakrát do měsíce | 0% |
| Montáž náprav - výroba | Vyrobené/smontované nápravy po stanoveném termínu | % pozdě vyrobených náprav z celkového počtu | Zaměstnanec ve výrobě | Týdně | 0% |
| Finance – finanční řízení | Vývoj cen oceli a ropy na světových trzích | Index MEPS | Jednatel společnosti | Měsíčně | Nízká hodnota indexu MEPS ²¹ |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

²⁰ Hodnoty odpovídají hodnotám ve finančním plánu k roku 2014

²¹ Firma neovlivní

5.5. Shrnutí organizace controllingu v interních procesech podniku

V předchozích podkapitolách bylo nastíněno, jak controlling v podniku AL-KO ČR probíhá. Monitorováním a měřením procesů jsou pověřeni pracovníci, kteří k tomu mají dostatečné kompetence. Některé procesy spravují přímo vedoucí pracovníci, jimiž jsou jednatel společnosti, obchodní ředitel a vedoucí druhé pobočky, ve Vizovicích. Vedoucí pracovníci získávají informace o správném chodu podnikových procesů buď vlastním přičiněním, či formou hlášení jednotlivých zaměstnanců, pověřených jejich monitoringem. Jednatel společnosti poté, jako nejvýše postavená osoba ve společnosti, vydává rozhodnutí o případných opatřeních a potřebných nápravách vedoucích ke zefektivnění podnikových procesů a zlepšení výkonnosti podniku.

Sledovány jsou všechny podnikové procesy a jejich efektivní průběh. Hladký chod procesů týkajících se zejména nákupu, výroby, prodeje a skladování zboží je přímo nutností pro dosahování dobrých výsledků z pohledu výkonnosti a plnění stanovených cílů. Prodlevy v dodávkách zboží od dodavatelů, prostoje či pochybení ve výrobě, pozdní dodání zboží zákazníkovi či nefungující proces skladování zboží apod. jsou hrozbami pro podnikatelský subjekt a jeho budoucí výkonnost.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo stanovit soustavu indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve společnosti AL-KO KOBER spol. s r. o.

Úvodní kapitola se zabývala popisem vybraného podniku, jeho předmětem podnikání, historií a současnou situací. Analyzována zde byla výkonnost podnikatelského subjektu v letech 2007 – 2011, tedy vývoj výnosů, zejména tržeb za prodané zboží, nákladů se zaměřením na náklady za prodané zboží a výsledek hospodaření. Výkonnost byla dále zhodnocena pomocí klasické finanční analýzy s využitím finančních poměrových ukazatelů. I přesto, že od roku 2009, tedy následkem světové hospodářské krize docházelo k poklesu výkonnosti z pohledu tržeb v obou oblastech podnikání, firmě AL-KO ČR se daří udržet postavení na trhu a z provedených analýz plyne, že výkonnost podniku lze považovat za velmi dobrou. Ze srovnání společnosti s odvětvím a mezipodnikového srovnání je zřejmé, že firma AL-KO ČR dosahuje bezkonkurenčně nejlepších hodnot všech ukazatelů likvidity a nemá proto sebemenší problémy s plněním svých krátkodobých závazků. Pozitivní stránkou je také to, že podnik není zadlužen, tedy nevyužívá žádného bankovního či jiného úvěru a není v budoucnosti v tomto ohledu ohrožen.

Cílem druhé kapitoly bylo zpracovat střednědobý strategický plán. Nejdříve však bylo formulováno poslání podniku, následně vize a zní vycházející střednědobé strategické cíle k roku 2014, kterými byli: růst hospodářského výsledku před zdaněním alespoň o 8%, růst tržeb v oblasti zahradní techniky alespoň o 11%, růst tržeb v oblasti dílů pro stavbu přívěsů alespoň o 12%, růst produktivity na zaměstnance alespoň o 10%, udržení konkurenceschopné struktury nákladů, tedy podíl nákladů na prodané zboží k tržbám za prodané zboží max. 72%, zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců – růst nákladů v tomto směru o 1.500 tis. Kč, motivovat pracovníky a zvyšovat jejich finanční ohodnocení s čímž souvisí růst mzdových nákladů o nejméně 4,5%, posilování image a značky společnosti a tedy růst nákladů vynakládaných na reklamní aktivity o 4.500 tis. Kč a udržení stávajícího počtu a složení zaměstnanců – 28. Další část této kapitoly byla zaměřena na analýzu okolního, tedy podnikatelského prostředí, v němž se daný podnik pohybuje. Podnik je nejvíce ovlivněn makroprostředím, konkrétně ekonomickým prostředím, kdy je neustále nucen sledovat vývoj kurzů, zejména CZK/EUR, jehož fluktuace má přímý vliv na náklady společnosti a výsledný hospodářský výsledek.

Podnik vede neustálý boj s konkurencí, avšak jeho silnou stránkou jsou zkušenosti a zázemí silné mezinárodní společnosti a daří se mu s konkurenčními podniky držet krok. Silnou stránkou je navíc široký sortiment kvalitních produktů, které jsou ve výrobních závodech patřících do koncernu AL-KO KOBER neustále technicky vylepšovány a zdokonalovány a firmě se tak stále daří zákazníky zaujmout a zvyšovat jejich loajalitu ke značce AL-KO. Postavení firmy navíc upevňuje kolektiv odborně vzdělaných a školených zaměstnanců, kteří jsou zákazníkům dle potřeby k dispozici.

Na základě stanovených strategických cílů a provedené analýzy prostředí a jeho možného vývoje v následujících letech byl sestaven finanční plán obsahující plán typu Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát a plán Cash flow pro roky 2012 – 2014. Následně byly stanoveny krátkodobé cíle pro jednotlivé roky plánu.

Analýzou rizik společnosti AL-KO ČR se zabývala třetí část diplomové práce. Nejdříve byly identifikovány a popsány rizikové faktory mající dopad do strategického plánu společnosti, z nichž následně pomocí expertního hodnocení a analýzy citlivosti byla vybrána klíčová rizika na základě stanovení jejich významnosti. Klíčovými rizikovými faktory, které přesáhly hranici risk appetite, se ukázaly být: kolísání měnových kurzů, nedodržení smluvních dodacích podmínek ze strany dodavatelů, snížení odběru zboží od obchodních partnerů a rostoucí ceny oceli a ropy na světových trzích. Při zohlednění těchto klíčových rizikových faktorů byly následně zpracovány optimistický a pesimistický scénář, které byly následně porovnány s nejpravděpodobnějším scénářem, tedy s realistickou variantou finančního plánu. Bylo zjištěno, že i při naplnění pesimistického scénáře by došlo k dosažení kladného hospodářského výsledku a zachování likvidity podniku. Následovala revize stanovených strategických cílů při nejpravděpodobnějším scénáři a stanovení odchylek od cílových hodnot. Jelikož byly identifikovány kladné odchylky, nebylo nutné korigovat původní strategický záměr.

Ve čtvrté kapitole byly vyvozeny klíčové indikátory výkonnosti (KPIs), které jsou základním prvkem systémů pro měření výkonnosti a napomáhají podnikatelskému subjektu dosahovat stanovených cílů. Následovalo sestavení strategické mapy základních aktivit, s jejíž pomocí byla strategie rozpracována do dílčích aktivit neboli akčních plánů.

Poslední část diplomové práce, tedy pátá kapitola zahrnovala návrh soustavy indikátorů výkonnosti pro strategický a operativní controlling ve společnosti, včetně jejich hodnotového vymezení. Následovalo identifikování podnikových procesů v dělení na

hlavní, podpůrné a řídicí, přičemž jednotlivé procesy byly mezi sebou provázány a stanoveny byly vstupy do procesu a výstupy z něj. Následně byla sestavena procesní mapa. Stanovené indikátory byly přiděleny jednotlivým podnikovým procesům, jimž byli určeni vlastníci, resp. odpovědné osoby. Tím byly vytvořeny předpoklady pro fungování flexibilního operativního controllingu. Na závěr byla shrnuta organizace controllingu v interních procesech podniku.

7 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka č. 1: Kreditní zůstatky na clearingových zúčtovacích účtech v letech 2007 – 2011 (v tis. dané měny)

Tabulka č. 2: Výše kurzových zisků v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Tabulka č. 3: Výše kurzových ztrát v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Tabulka č. 4: Vývoj bonusů v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Tabulka č. 5: Čistý pracovní kapitál v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Tabulka č. 6: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Tabulka č. 7: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Tabulka č. 8: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2007 - 2011

Tabulka č. 9: Vývoj ukazatelů produktivity v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Tabulka č. 10: Srovnání poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s průměrnými hodnotami v odvětví v letech 2007 - 2011

Tabulka č. 11: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s ukazateli firmy Mountfield a. s. v letech 2007 - 2010

Tabulka č. 12: Tržby za prodej zboží, náklady na prodané zboží a obchodní marže společností AL-KO ČR a Mountfield v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Tabulka č. 13: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s ukazateli firmy WERCO spol. s r. o. v letech 2007 - 2010

Tabulka č. 14: Tržby za prodej zboží, náklady na prodané zboží a obchodní marže společností AL-KO ČR a WERCO v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Tabulka č. 15: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s ukazateli firmy Husqvarna v letech 2007 - 2010

Tabulka č. 16: Tržby za prodej zboží, náklady na prodané zboží a obchodní marže společností AL-KO ČR a Husqvarna v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Tabulka č. 17: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů firmy AL-KO ČR s ukazateli firmy KNOTT v letech 2007 – 2010

Tabulka č. 18: Tržby za prodej zboží, náklady na prodané zboží a obchodní marže společností AL-KO ČR a KNOTT v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Tabulka č. 19: Zdrojová data pro vějířový graf uvedený v obr. č. 11

Tabulka č. 20: Plánované tržby za prodané zboží v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

Tabulka č. 21: Plánované výkony v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

Tabulka č. 22: Plánované tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)

- Tabulka č. 23:** Plánované ostatní provozní výnosy v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 24:** Plánované výnosové úroky v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 25:** Plánované ostatní finanční výnosy v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 26:** Plánované náklady na prodané zboží v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 27:** Plánovaná výkonová spotřeba v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 28:** Plánované osobní náklady v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 29:** Plánované daně a poplatky v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 30:** Daňové odpisy z nově pořízeného DHM v letech 2012 – 2016 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 31:** Plánované celkové odpisy v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 32:** Plánované ostatní finanční náklady v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 33:** Plánovaný výkaz zisků a ztrát v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 34:** Plánovaný dlouhodobý majetek v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 35:** Plánované zásoby v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 36:** Plánované krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 37:** Plánovaný vlastní kapitál v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 38:** Plánované krátkodobé závazky v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 39:** Plánovaná rozvaha v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 40:** Plán Cash flow v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 41:** Číselné ohodnocení významnosti rizikových faktorů
- Tabulka č. 42:** Plánovaný hospodářský výsledek před zdaněním pro rok 2012 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 43:** Výsledky analýzy citlivosti
- Tabulka č. 44:** Optimistický scénář – vliv pozitivního vývoje faktorů rizika na EBT v plánovaných letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 45:** Pesimistický scénář – vliv negativního vývoje faktorů rizika na EBT v plánovaných letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 46:** Srovnání dopadu na EBT při optimistickém, nejpravděpodobnějším a pesimistickém scénáři v letech 2012 – 2014 (v tis. Kč)
- Tabulka č. 47:** Odchylka EBT od cílové hodnoty
- Tabulka č. 48:** Odchylka tržeb v obou oblastech podnikání od cílové hodnoty
- Tabulka č. 49:** Odchylka procentního podílu nákladů na prodané zboží k tržbám za prodané zboží od cílové hodnoty
- Tabulka č. 50:** Odchylka produktivity – tržeb na zaměstnance od cílové hodnoty

Tabulka č. 51: Odchylka mzdových nákladů od cílové hodnoty
Tabulka č. 52: Hodnotové vymezení indikátorů výkonnosti pro rok 2012
Tabulka č. 53: Hodnotové vymezení indikátorů výkonnosti pro rok 2013
Tabulka č. 54: Hodnotové vymezení indikátorů výkonnosti pro rok 2014
Tabulka č. 55: Hlavní procesy společnosti
Tabulka č. 56: Podpůrné procesy společnosti
Tabulka č. 57: Řídící procesy společnosti
Tabulka č. 58: Přiřazení indikátorů interním procesům

Obrázek č. 1: Provozovna AL-KO KOBER spol. s r. o. v Písku
Obrázek č. 2: Vývoj tržeb za prodané zboží v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)
Obrázek č. 3: Vývoj výnosů v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)
Obrázek č. 4: Vývoj nákladů v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)
Obrázek č. 5: Vývoj hosp. výsledku po zdanění v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)
Obrázek č. 6: Srovnání tržních podílů firmy AL-KO ČR s konkurenčními podniky v oblasti zahradní techniky
Obrázek č. 7: Srovnání tržních podílů firmy AL-KO ČR s konkurenčními podniky v oblasti přívěsové techniky
Obrázek č. 8: Podnikatelské prostředí
Obrázek č. 9: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2007 - 2011
Obrázek č. 10: Vývoj měnového kurzu CZK/USD v letech 2007 - 2011
Obrázek č. 11: Vějířový graf možného budoucího vývoje kurzu CZK/EUR
Obrázek č. 12: Model pěti sil
Obrázek č. 13: Organigram společnosti
Obrázek č. 14: Zobrazení významnosti faktorů rizika
Obrázek č. 15: Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika
Obrázek č. 16: Strategická mapa základních aktivit
Obrázek č. 17: Procesní mapa

8 Seznam použitých symbolů a zkratk

| | |
|-----------------------------|---|
| BL | běžná likvidita |
| CF | Cash Flow |
| CZK | česká koruna |
| CZ-NACE | klasifikace ekonomických činností |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČPK | čistý pracovní kapitál |
| ČR | Česká Republika |
| ČSFR | Česká a Slovenská Federativní Republika |
| DFM | dlouhodobý finanční majetek |
| DHM | dlouhodobý hmotný majetek |
| DM | dlouhodobý majetek |
| DNM | dlouhodobý nehmotný majetek |
| DOP | doba obratu pohledávek |
| DOZ | doba obratu zásob |
| DO_z | doba obratu závazků |
| DPH | daň z přidané hodnoty |
| EBIT | earnings before interest, taxes: zisk před odečtením úroků a daní |
| EBT | earnings before tax: zisk před zdaněním |
| EU | Evropská unie |
| EUR | euro |
| HDP | hrubý domácí produkt |
| HV | hospodářský výsledek |
| Kč | koruna |
| KPI | Key Performance Indicator: klíčový ukazatel výkonnosti |
| OA | obrat aktiv |
| OKEČ | odvětvová klasifikace ekonomických činností |
| OL | okamžitá likvidita |
| OM | oběžný majetek |
| OP | obrat pohledávek |
| OZ | obrat zásob |
| PO | právnícká osoba |
| PH_z | přidaná hodnota na zaměstnance |
| ROA | rentabilita aktiv |
| ROE | rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS | rentabilita tržeb |
| SMV | samostatné movité věci |
| T_z | tržby na zaměstnance |
| Z_z | zisk na zaměstnance |
| USD | americký dolar |

9 Seznam použité literatury

Knižní publikace:

- [1] FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. První vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, 149 s., ISBN 80-7169-694-3
- [2] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s., ISBN 80-247-0939-2
- [3] GARLICK, Andy. *Estimating Risk: A Management Approach*. Farnham: Grower Publishing Company, 2007, 241 s., ISBN: 978-0-566-08776-9
- [4] HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R. *Strategic Management: An Integrated Approach*. Second edition, Boston: Houghton Mifflin Co., 1992, 988 s., ISBN 0-395-59245-3
- [5] HORVÁTH, Péter & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. Přepřacované vydání, 1. české vydání, Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s., ISBN 80-7259-002-2
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. Přepřacované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s., ISBN 80-7179-529-1
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 11th edition, New Jersey: Pearson Education, 2003, 706 s., ISBN 0-13-0333629-7
- [8] PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Second edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010, 295 s., ISBN 978-470-54515-7
- [9] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s., ISBN 978-80-247-3308-1
- [10] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 281s., ISBN: 978-80-247-2252-8
- [11] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash Flow*. Brno: Computer Press, 2010, 191 s., ISBN 978-80-251-3130-5

[12] SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Druhé, aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 296 s., ISBN 80-247-1667-4

[13] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 293 s., ISBN: 978-80-247-1679-4

[14] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. Plzeň ZČU. 2007, 159 s., ISBN 978-80-7043-612-7

[15] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: EUPRESS, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9

[16] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005, ISBN 80-86754-33-2

[17] VALACH, Josef. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání, Praha: EKOPRESS, 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1

Internetové zdroje:

[18] *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. Česká národní banka, Aktualizace 2. 2. 2012, [cit. 20.3..2012] Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#kurz

[19] *Březnová knihovna*. [online] Hutnictví železa, A. S., Aktualizace 1. 3. 2012, [cit. 20.3..2012] Dostupné z: <http://www.hz.cz/cz/breznova-knihovna3>

[20] ČNB vydala Zprávu o inflaci I/2012. [online] Česká národní banka, 2012, [cit. 20.3.2012]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2012/20120210_zoi_I_2012.html

[21] *Finanční analýza podnikové sféry průmyslu a stavebnictví*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, Aktualizace 9. 12. 2011, [cit. 20.3.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

- [22] *Globální ekonomický vývoj – únor 2012*. [online] Česká národní banka, 2012, [cit. 20.3.2012]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2012_02.pdf
- [23] *Husqvarna Česká republika*. [online] [cit. 20.3.2012], Dostupné z: <http://www.husqvarna.com/cz/home/>
- [24] *Kurzy devizového trhu*. [online]. Česká národní banka, [cit. 20.3..2012] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp
- [24] *Legislativní změny od roku 2012*. [online] [cit. 20.3.2012], Dostupné z: <http://www.patria.cz/pravo/1978993/legislativni-zmeny-od-roku-2012.html>
- [26] *O společnosti WERCO*. [online] [cit. 20.3.2012], Dostupné z: <http://www.mountfield.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>
- [27] *Profil společnosti Mountfield*. [online] [cit. 20.3.2012], Dostupné z: <http://www.mountfield.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>
- [28] *Sbírka listin Husqvarna Česko s. r. o.* [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin, [cit. 20.3.2012] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=husqvarna>
- [29] *Sbírka listin KNOTT CZ, s. r. o.* [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin, [cit. 20.3.2012] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=knott>
- [30] *Sbírka listin Mountfield a. s.* [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin, [cit. 20.3.2012] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Mountfield>
- [31] *Sbírka listin WERCO spol. s r. o.* [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin, [cit. 20.3.2012] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=werc>
- [32] *Týdenní analýzy a přehledy vývoje kurzu*. [online] Citfin, 2012, [cit. 20. 3. 2012]. Dostupný z: <http://www.citfin.cz/cz/kurzovni-zpravodajstvi/analyzy/tydenni-analyzy.html>
- [33] *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online] [cit. 22.3.2012], Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

10 Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty firmy AL-KO ČR v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Příloha B: Výkaz rozvaha AL-KO ČR v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

Příloha C: WORLD STAINLESS STEEL PRICE INDEX

Příloha D: Část reportu předkládaného mateřské společnosti

PŘÍLOHA A: Výkaz zisku a ztráty firmy AL-KO ČR v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------------|--|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| I. | Tržby za prodané zboží | 430.279 | 425.038 | 351.053 | 344.049 | 332.398 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 305.634 | 277.937 | 240.420 | 239.043 | 232.626 |
| + | Obchodní marže (I. – A.) | 123.718 | 139.962 | 110.633 | 105.066 | 99.772 |
| II. | Výkony (II. 1. + II.2. + II. 3.) | 32.434 | 31.604 | 34.449 | 36.369 | 32.264 |
| 1. | Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 927 | 519 | 1.047 | 1.405 | 992 |
| 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | -509 | 187 | -157 | 78 | 139 |
| 3. | Aktivace | 32.016 | 30.898 | 33.559 | 34.886 | 31.133 |
| B. | Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.) | 67.307 | 70.427 | 69.170 | 68.279 | 69.015 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 31.903 | 32.029 | 33.677 | 35.158 | 35.848 |
| 2. | Služby | 35.404 | 38.398 | 35.493 | 33.212 | 33.167 |
| + | Přidaná hodnota (I. – A + II – B.) | 88.845 | 101.139 | 75.912 | 73.096 | 63.011 |
| C. | Osobní náklady (C.1. + C.3. + C.4) | 19.971 | 19.772 | 19.591 | 20.224 | 20.571 |
| C.1. | Mzdové náklady | 14.423 | 15.083 | 14.935 | 14.952 | 15.094 |
| 3. | Náklady na sociální zabezpečení | 5.049 | 4.118 | 4.079 | 4.695 | 4.854 |
| 4. | Sociální náklady | 499 | 571 | 577 | 577 | 623 |
| D. | Daně a poplatky | 309 | 50 | 87 | 111 | 81 |
| E. | Odpisy dlouh. nehm. a hmot. Majetku | 4.125 | 4.090 | 4.007 | 3.458 | 3.154 |
| III. | Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu (III.1. + III.2.) | 856 | 427 | 850 | 543 | 563 |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouh. majetku | 0 | 0 | 384 | 135 | 84 |
| III. 2. | Tržby z prodeje materiálu | 856 | 427 | 466 | 408 | 479 |
| F. | Zůst. cena prod. dlouh. majetku a materiálu | 536 | 168 | 223 | 171 | 205 |
| F.2. | Prodaný materiál | 536 | 168 | 223 | 171 | 205 |
| G. | Změna stavu rezerv a opr. pol. | 22 | 1.483 | -117 | -2.105 | 79 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 469 | 300 | 233 | 230 | 117 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 2.400 | 1.806 | 2.859 | 3.591 | 1.013 |
| * | Provozní výsledek hospodaření – EBIT (položky I. až H.) | 62.807 | 74.497 | 50.345 | 48.419 | 38.598 |
| M. | Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti | 2.433 | -2.965 | 0 | 0 | 0 |
| X. | Výnosové úroky | 1.472 | 2.375 | 1.576 | 2.067 | 1.885 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 5.694 | 24.221 | 23.454 | 13.395 | 14.703 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 18.804 | 32.237 | 32.745 | 30.830 | 19.706 |
| * | Finanční výsledek hospodaření (položky M. až O.) | -14.093 | -2.890 | -7.715 | -15.368 | -3.118 |
| Q. | Daň z příjmu za běžnou činnost - splatná | 12.430 | 14.540 | 8.746 | 6.352 | 6.821 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (Provozní VH + Finanční VH – Q.) | 36.284 | 57.067 | 33.884 | 26.699 | 28.659 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (Provozní VH + Finanční VH) | 48.714 | 71.607 | 42.630 | 33.051 | 35.480 |

PŘÍLOHA B: Výkaz rozvaha AL-KO ČR v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

| AKTIVA | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| AKTIVA CELKEM (A + B + C + D) | | 237.762 | 285.721 | 315.254 | 343.347 | 322.034 |
| B. | Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II.) | 40.204 | 44.487 | 40.852 | 38.971 | 36.473 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 70 | 64 | 36 | 4 | 0 |
| B.I.3. | Software | 70 | 64 | 36 | 4 | 0 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek (B.II. 1. + B.II.2. + B.II.3. + B.II.7. + B.II.9.) | 35.383 | 39.063 | 35.545 | 33.976 | 31.335 |
| B.II.1. | Pozemky | 7.329 | 12.839 | 13.706 | 13.706 | 13.706 |
| B.II.2. | Stavby | 23.645 | 21.379 | 19.287 | 17.703 | 15.438 |
| B.II.3. | Samostatné movité věci a soubory mov. věcí | 4.215 | 3.845 | 2.515 | 2.963 | 2.191 |
| B.II.7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 903 | 37 | 0 | 0 |
| B.II.9. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 194 | 97 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.) | 196.923 | 240.732 | 274.036 | 303.453 | 285.561 |
| C.I. | Zásoby (C.I.1. + C.I.2. + C.I.5. + C.I.6.) | 78.156 | 76.498 | 38.435 | 70.659 | 78.389 |
| C.I.1. | Materiál | 3.889 | 2.771 | 3.005 | 4.617 | 4.852 |
| C.I.2. | Nedokončená výroby a polotovary | 73 | 260 | 103 | 181 | 320 |
| C.I.5. | Zboží | 74.194 | 73.467 | 35.327 | 53.635 | 73.217 |
| C.I.6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 0 | 0 | 0 | 12.226 | 0 |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky (C.II.1. + C.II.5. + C.II.7.) | 1.676 | 578 | 0 | 0 | 323 |
| C.II.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 1.614 | 516 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| C.II.7. | Jiné pohledávky | 0 | 0 | 10 | 10 | 271 |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky (C.III.1. + C.III.2. + C.III.6. + C.III.7. + C.III.8. + C.III.9) | 103.233 | 152.829 | 209.040 | 180.162 | 173.941 |
| C.III.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 43.675 | 37.663 | 27.418 | 34.562 | 34.718 |
| C.III.2. | Pohledávky – ovládající a řídicí osoba | 0 | 0 | 0 | 0 | 30.000 |
| C.III.6. | Stát – daňové pohledávky | 5 | 9 | 4.740 | 5.506 | 954 |
| C.III.7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 391 | 449 | 539 | 472 | 494 |
| C.III.8. | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 271 | 65 | 0 |
| C.III.9. | Jiné pohledávky | 59.162 | 114.708 | 176.072 | 139.557 | 107.775 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek (C.IV.1 + C.IV.2) | 13.858 | 10.827 | 26.499 | 52.570 | 32.908 |
| C.IV.1. | Peníze | 35 | 53 | 79 | 25 | 39 |
| C.IV.2. | Účty v bankách | 13.823 | 10.774 | 26.420 | 52.454 | 32.684 |
| D. | Ostatní aktiva – přechodné účty aktiv | 635 | 502 | 366 | 923 | 0 |
| D.I. | Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3) | 635 | 502 | 366 | 923 | 0 |
| D.I.1. | Náklady příštích období | 635 | 478 | 329 | 789 | 0 |
| D.I.3. | Příjmy příštích období | 0 | 24 | 37 | 134 | 0 |

| PASIVA | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| PASIVA CELKEM (A + B + C) | | 237.762 | 285.721 | 315.254 | 343.347 | 322.034 |
| A. | Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.) | 208.571 | 266.248 | 300.043 | 326.462 | 306.268 |
| A.I. | Základní kapitál | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 |
| A.II. | Kapitálové fondy | -203 | 406 | 317 | 37 | 184 |
| A.III. | Rezervní fond, nedělitelný fond a ost. Fondy | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 170.290 | 206.575 | 263.642 | 297.526 | 275.225 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | 170.290 | 206.575 | 263.642 | 297.526 | 275.225 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného úč. období | 36.284 | 57.067 | 33.884 | 26.699 | 28.659 |
| B. | Cizí zdroje (B.I. + B.III.) | 28.880 | 18.546 | 14.794 | 16.294 | 14.170 |
| B.I. | Rezervy | 2.965 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III. | Krátkodobé závazky (B.III.1. + B.III.5. + B.III.6. + B.III.7. + B.III.8 + B.III.10. + B.III.11.) | 25.915 | 18.546 | 14.794 | 16.294 | 14.170 |
| B.III.1. | Závazky z obchodních vztahů | 12.566 | 10.544 | 8.770 | 12.613 | 8.749 |
| B.III.5. | Závazky k zaměstnancům | 651 | 886 | 843 | 851 | 849 |
| B.III.6. | Závazky ze soc. zabezpečení a zdr. pojištění | 434 | 272 | 287 | 356 | 365 |
| B.III.7. | Stát – daňové závazky a dotace | 4.650 | 4.329 | 3.256 | 1.564 | 1.365 |
| B.III.8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 0 | 61 | 28 | 0 | 0 |
| B.III.10. | Dohadné účty pasivní | 5.957 | 2.431 | 1.588 | 858 | 671 |
| B.III.11. | Jiné závazky | 1.657 | 23 | 22 | 52 | 2.171 |
| C. | Ostatní pasiva | 311 | 927 | 417 | 591 | 1.596 |
| C.I. | Časové rozlišení (C.I.1. + C.I.2.) | 311 | 927 | 417 | 591 | 1.596 |
| C.I.1. | Výdaje příštích období | 311 | 927 | 417 | 591 | 1.574 |
| C.I.2. | Výnosy příštích období | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 |

PŘÍLOHA C: WORLD STAINLESS STEEL PRICE INDEX

| Month. Year | Hot Rolled Coil | Hot Rolled Plate | Cold Rolled Coil | H. D. Galvanised Coil |
|-------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------------|
| 1. 2008 | 183,9 | 242,5 | 151,4 | 134,5 |
| 2. 2008 | 194,3 | 246,7 | 155,2 | 137,5 |
| 3. 2008 | 224,1 | 260,6 | 182,4 | 162,3 |
| 4. 2008 | 259 | 279,8 | 200,5 | 175,9 |
| 5. 2008 | 268,6 | 289,2 | 209,6 | 181,1 |
| 6. 2008 | 284,7 | 310,1 | 217 | 189,6 |
| 7. 2008 | 302,7 | 319,5 | 235,2 | 201,5 |
| 8. 2008 | 303,1 | 319,5 | 235,2 | 201,7 |
| 9. 2008 | 298,5 | 327,2 | 227,5 | 196,1 |
| 10. 2008 | 272,4 | 310,8 | 214,3 | 186,6 |
| 11. 2008 | 229,9 | 277,7 | 186,8 | 165,1 |
| 12. 2008 | 168,2 | 238,0 | 140,9 | 128,6 |
| 1. 2009 | 166,7 | 234,5 | 141,2 | 121,5 |
| 2. 2009 | 164,8 | 191,6 | 139,3 | 119,1 |
| 3. 2009 | 149,0 | 180,8 | 130,5 | 112,8 |
| 4. 2009 | 137,2 | 173,2 | 122,5 | 105,4 |
| 5. 2009 | 135,6 | 162,4 | 119,5 | 103,7 |
| 6. 2009 | 138,3 | 154,7 | 118,7 | 103,7 |
| 7. 2009 | 141,8 | 151,6 | 120,3 | 105,6 |
| 8. 2009 | 142,1 | 151,6 | 120,3 | 105,9 |
| 9. 2009 | 165,9 | 162,0 | 136,0 | 119,3 |
| 10. 2009 | 160,2 | 158,9 | 134,1 | 116,7 |
| 11. 2009 | 153,6 | 159,2 | 130,8 | 112,8 |
| 12. 2009 | 150,2 | 151,6 | 128,0 | 110,8 |
| 1. 2010 | 156,7 | 151,6 | 130,8 | 111,7 |
| 2. 2010 | 167,8 | 158,5 | 138,7 | 119,3 |
| 3. 2010 | 179,7 | 173,2 | 147,0 | 129,5 |
| 4. 2010 | 214,9 | 209,4 | 167,6 | 144,7 |
| 5. 2010 | 234,5 | 234,1 | 188,2 | 160,1 |
| 6. 2010 | 234,9 | 245,3 | 188,5 | 161,8 |
| 7. 2010 | 225,3 | 230,7 | 183,2 | 157,5 |
| 8. 2010 | 224,9 | 230,7 | 183,0 | 157,3 |
| 9. 2010 | 216,9 | 231,4 | 177,5 | 152,5 |
| 10. 2010 | 203,4 | 229,3 | 170,3 | 146,0 |
| 11. 2010 | 193,1 | 216,0 | 165,1 | 140,3 |
| 12. 2010 | 195,4 | 214,6 | 165,1 | 140,3 |
| 1. 2011 | 208,4 | 225,1 | 176,1 | 147,9 |
| 2. 2011 | 245,6 | 241,1 | 199,7 | 167,9 |
| 3. 2011 | 249,4 | 249,1 | 201,9 | 170,5 |
| 4. 2011 | 239,1 | 248,4 | 196,7 | 166,4 |
| 5. 2011 | 225,3 | 243,9 | 186,3 | 157,9 |
| 6. 2011 | 220,7 | 246,3 | 182,1 | 155,3 |
| 7. 2011 | 213,8 | 243,9 | 176,1 | 149,5 |
| 8. 2011 | 214,9 | 244,9 | 176,9 | 150,3 |
| 9. 2011 | 206,5 | 235,5 | 170,6 | 144,7 |
| 10. 2011 | 201,1 | 217,4 | 164,6 | 140,8 |
| 11. 2011 | 194,6 | 215,7 | 160,2 | 136,4 |
| 12. 2011 | 184,7 | 212,9 | 153,6 | 132,1 |
| 1. 2012 | 190,4 | 211,5 | 157,1 | 134,9 |
| 2. 2012 | 206,9 | 221,3 | 169,0 | 144,0 |
| 3. 2012 | 213,0 | 222,3 | 174,5 | 147,9 |

PŘÍLOHA D: Část reportu předkládaného mateřské společnosti

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------|-------------|-----------------|------------|
| AL-KO KOBER GROUP | | Monat/Jahr: 1 2012 | Währ.: CZK | UB: G+H | 672 |
| Erläuterungen | | | Kurs: 25,62 | Ort: Vizovice | |
| Vert.: | | | CO: | Datum: 15.02.12 | |
| | | | | Ausst.: H.Tichy | |
| 1. Statusgesteuerte Maßnahmen | | | | | |

| BW-Pos. | Status | Maßnahmen | Verantwortung | Termin |
|---------|----------------------------------|-----------|---------------|--------|
| 50 | Ordentliches Ergebnis | | | |
| 76,1 | Forderungen aus LuL Außen | | | |
| 60 | Auftragseingang Außen | | | |
| 63 | Su Auftragsbestand | | | |
| 67 | NSP Su Erlöse | | | |
| K54 | Über- / Unterdeckung langfristig | | | |
| K50 | Umschlagshäufigkeit (jähr.) | | | |
| 57 | Investitionen | | | |

| 2. Erläuterungen zu weiteren auffälligen BW Positionen | | | | |
|--|---------------------------|--|---------------|--------|
| BW-Pos. | | Erläuterungen / Maßnahmen | Verantwortung | Termin |
| 77,1 | Forderungen aus LuL an VU | Davon Geld am Clearingkonto: 86.212,2 TCZK | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Erläuterungen zum Formular

- A. Für BW Positionen des Erläuterungsblattes mit einem Status ROT müssen Maßnahmen / Verantwortung und ein Termin zur Umsetzung festgelegt werden.
 B. Unter Punkt 2 sind alle BW Positionen mit größeren Abweichungen zu erläutern und wo notwendig Maßnahmen zu definieren
 C. Das Erläuterungsblatt ist für jedes Profitcenter und für das gesamte Unternehmen zu erstellen.
 D. Für BW Positionen mit einem Status Gelb sind die Abweichungen gering, oder es liegen für dieses VU keine Werte vor.

Abstrakt

HOLUBOVÁ, Jana. *Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 157 s., 2012

Klíčová slova: analýza prostředí, finanční plán, analýza rizik, strategické scénáře, KPIs, indikátory výkonnosti, proces, strategický controlling,

Předložená diplomová práce je zaměřena na stanovení soustavy indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě AL-KO KOBER spol. s r. o. Jedná se o dceřinou společnost patřící do koncernu AL-KO KOBER, jejíž mateřskou společností je AL-KO KOBER AG se sídlem v Německu. Firma se zabývá nákupem a prodejem zboží ve dvou oblastech podnikání – v zahradní technice a dílech pro stavbu přívěsných vozíků, tedy v nápravách. Firma má malou výrobu, kde montuje část prodávaných náprav. Úvodní kapitola práce představuje společnost AL-KO KOBER spol. s r. o., její historii a současnou situaci a je zde analyzována výkonnost zvolené firmy mezi léty 2007 až 2011. Na základě formulované vize, strategických cílů a analýzy podnikatelského prostředí je sestavena realistická varianta finančního plánu. Následuje analýza rizik společnosti, stanovení klíčových rizikových faktorů a zpracování strategických scénářů. Dále je provedena revize stanovených strategických cílů při nejpravděpodobnějším scénáři a jsou identifikovány tzv. planning gaps neboli odchylky od plánu. V další části jsou vyvozeny klíčové ukazatele výkonnosti a strategie rozpracována do akčních plánů. Poslední část diplomové práce je zaměřena na vymezení indikátorů pro potřeby strategického controllingu, sestavena je procesní mapa společnosti. Následně jsou stanovené indikátory přiřazeny jednotlivým procesům a jsou vymezeny předpoklady pro naplnění operativního controllingu ve firmě.

Abstract

HOLUBOVÁ, Jana. *Performance Indicators Setting for the Strategic Controlling in the Firm*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 157 p., 2012

Key words: environmental analysis, financial plan, risk analysis, strategic scenarios, KPIs, performance indicators, process, strategic controlling

Here present thesis is focused on the determination of the system of performance indicators for the strategic controlling in the company AL-KO KOBER Ltd. It is a subsidiary that belongs to the group AL-KO KOBER, whose parent company is AL-KO KOBER AG with headquarters in Germany. This company is engaged in purchase and sale of goods in two business fields – in gardening equipment and the parts needed for the construction of trailers, it means in axles. The company has a small manufacture, where the part of sold axles are put together. The introduction of this thesis presents the company AL-KO KOBER, its history and the actual situation and there is also analysed the performance of this company between the years 2007 and 2011. On the basis of the formulated vision, strategic goals and the analysis of the business area there is formed realistic option of the financial plan. Further there is analysis of the company risks, determination of the key risk factors and processing of the strategic scenarios. Then there is revision of the determined strategic goals in the most probable scenario and there are identified so called planning gaps or differences from the plan. In the next part there are deduced the key performance indicators and the strategy worked out in the plans of actions. The last part of the thesis is focused on the determination of the indicators for needs of the strategic controlling, there is set up the process map of the company. Then the determined indicators are matched with the individual processes and there are defined the preconditions for the fulfilling of the operative controlling in the company.