

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Diplomová práce**

**Plánování a finanční prognózy v podniku**  
**Planning and financial forecasting in**  
**a company**

Bc. Magdalena Vorlíková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Magdalena VORLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K16N0128P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Plánování a finanční prognózy v podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Charakterizujte úlohu plánování a finanční prognózy ve vztahu k podpoře řízení podniku.
2. Analyzujte metody a kritéria plánování a finančního prognózování.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt a proveďte jeho SWOT analýzu.
4. Proveďte analýzu finanční situace a analyzujte plánování a finanční prognózování ve vybraném subjektu.
5. Zhodnoťte efektivitu plánování a prognózování ve vybraném podniku a navrhněte možná opatření ke zlepšení.

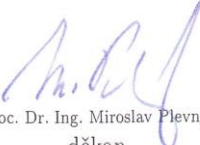
Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 60-80  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

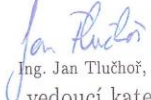
- **BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C., ALLEN Franklin.** *Teorie a praxe firemních financí.* Brno: Bizbooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.
- **ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- **FOTR, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava.** *Finanční analýza a plánování podniku.* 3. vydání, Praha: Oeconomica, 2008. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*„Plánování a finanční prognózy v podniku“*

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

V Plzni, dne .....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytoval v průběhu zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti PPG Deco Czech a.s. za poskytnuté materiály a informace při vypracování diplomové práce.

A nakonec patří poděkování mé rodině za podporu během celého studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Plánování a prognózy jako součást podnikového řízení.....	10
1.1 Plánování.....	10
1.1.2 Strategické plánování .....	12
1.1.3 Finanční plánování .....	14
1.2 Prognózy .....	15
1.2.1 Finanční prognózy .....	16
2 Strategická analýza.....	17
2.1 Poslání, vize a strategické cíle .....	17
2.2 Podniková kultura a politika .....	19
2.3 Analýza a prognóza prostředí ovlivňujícího strategické záměry .....	20
2.3.1 Analýza makroprostředí.....	20
2.3.2 Analýza mezoprostředí .....	21
2.3.3 Analýza mikroprostředí .....	23
2.3.4 SWOT analýza.....	24
2.4 GAP analýza.....	25
3 Metody a kritéria finančního plánování, prognózování a analýzy .....	27
3.1 Metody a kritéria finančního plánování .....	27
3.1.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	28
3.1.2 Plánovaná rozvaha .....	29
3.1.3 Plánovaný přehled o finančních tocích.....	31
3.2 Metody a kritéria finančního prognózování.....	33
3.3 Metody a kritéria finanční analýzy .....	34
3.3.1 Ukazatele likvidity .....	36
3.3.2 Ukazatele aktivity .....	37
3.3.3 Ukazatele zadluženosti .....	38

3.3.4	Ukazatele rentability .....	39
4	Představení vybrané společnosti.....	41
4.1	Základní informace o společnosti .....	41
4.2	Plánování a prognózování ve vybrané společnosti .....	42
4.3	Poslání a vize.....	44
4.4	Strategické cíle na období 2018-2020.....	45
4.5	Strategie pro dosažení cílů .....	45
5	Analýza externího a interního prostředí vybrané společnosti .....	48
5.1	Analýza externích faktorů – makroprostředí.....	48
5.1.1	Politické prostředí .....	48
5.1.2	Ekonomické prostředí .....	48
5.1.3	Sociální a demografické prostředí .....	52
5.1.4	Technologické prostředí .....	54
5.1.5	Legislativní prostředí .....	56
5.1.6	Environmentální prostředí .....	57
5.2	Analýza externích faktorů – mezoprostředí .....	57
5.2.1	Stávající konkurence .....	57
5.2.2	Potencionální konkurence.....	58
5.2.3	Dodavatelé .....	59
5.2.4	Odběratelé.....	60
5.2.5	Substituty .....	60
5.3	Analýza interních faktorů – mikroprostředí.....	61
5.3.1	Management a organizační struktura.....	61
5.3.2	Zaměstnanci.....	62
5.3.3	Marketing .....	63
5.3.4	Ekonomika a finanční analýza.....	65
5.4	SWOT analýza .....	70

6	Finanční plán vybrané společnosti pro období 2018-2020.....	71
6.1	Plánování výkazu zisku a ztráty .....	71
6.1.1	Plánování výnosů.....	71
6.1.2	Plánování nákladů .....	73
6.1.3	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	76
6.2	Plánování rozvahy .....	78
6.2.1	Plán majetku .....	78
6.2.2	Plán zdrojů financování.....	80
6.2.3	Plánovaná rozvaha.....	81
6.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích.....	83
7	Vyhodnocení finančního plánu.....	84
7.1	GAP analýza.....	84
7.2	Finanční analýza.....	86
8	Zhodnocení efektivity plánování a opatření vedoucí ke zlepšení .....	89
	Závěr .....	92
	Seznam tabulek .....	94
	Seznam obrázků.....	95
	Seznam použitých zkratk .....	96
	Seznam použité literatury .....	98
	Seznam příloh .....	104



## Úvod

Plánování patří k základním manažerským činnostem. Jedná se o pro podnik velmi podstatnou, avšak často podceňovanou aktivitu, díky které může efektivně fungovat a prosperovat. Plánování je možné provádět na všech stupních podnikové hierarchie. Důležitým úkolem plánování je zajištění a podpora dlouhodobého rozvoje firmy, kterým se zabývá vrcholový management. Plánování a finanční prognózování spolu velmi úzce souvisí a někdy tyto pojmy bývají zaměňovány, a proto je klíčové uvědomovat si rozdílnost těchto pojmů. Rozdíl spočívá v tom, že prognózy se na rozdíl od plánování, které se soustřeďuje na činnosti ovlivnitelné podnikem, zaměřují na předpovědi vývoje budoucnosti vnějšího okolí firmy, které podnik nemůže ovlivňovat.

Předložená diplomová práce je rozdělena na dvě části. První z nich je část teoretická a druhá je pak část empirická. Teoretická část obsahuje poznatky a zkušenosti, opírající se o danou problematiku a jsou čerpány z odborné literatury uznávaných autorů. První kapitola se věnuje vymezení pojmu plánování. Je zde uvedena definice, význam a postavení plánování v rámci řízení firmy. Následují podkapitoly zaměřené na stručnou charakteristiku strategického a finančního plánování. Závěr první kapitoly je zaměřen na problematiku finančních prognóz. Strategickou analýzu objasňuje druhá kapitola, a to z toho důvodu, že strategická analýza je velmi významná a nezbytná část finančního plánování. Jsou zde uvedeny definice pojmů poslání, vize, cíle a také je zde charakterizována analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Obsahem poslední teoretické kapitoly je popis metod a kritérií plánování, prognózování a finanční analýzy. Právě tyto metody a kritéria jsou používány při vytváření finančního plánu a jeho vyhodnocení.

Druhou částí předkládané práce je část empirická. První část se věnuje popisu vybrané společnosti, konkrétně tedy jeho předmětu podnikání, mise, vize a strategických cílů plánovaných na následující tři roky. Součástí této kapitoly je také analýza plánování a prognózování ve zvoleném podniku. Následuje charakteristika plánování a prognózování ve vybrané společnosti. Další kapitola se zaměřuje na analýzu externího a interního prostředí vybraného podniku, jejíž výsledky jsou shrnuty v tzv. SWOT matici. Stěžejní je pro tuto práci šestá kapitola, která se zaměřuje na tvorbu komplexního finančního plánu, který se skládá z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy a plánovaného přehledu o peněžních tocích. Následuje vyhodnocení

plánu pomocí GAP analýzy a základních poměrových ukazatelů finanční analýzy. Náplní poslední kapitoly je zhodnocení efektivity systému plánování ve zvolené společnosti. Tato kapitola také obsahuje návrhy vedoucí ke zlepšení stávající situace.

### **Cíle a metodika řešení**

Cílem této diplomové práce je definovat v rámci odborné rešerše úlohu plánování a finančního prognózování ve vztahu k podpoře řízení podniku, dále pak analyzovat metody a kritéria plánování a finančního prognózování. Dalším cílem je charakteristika zvoleného podniku a provedení analýzy jeho dosavadní finanční situace a výsledné hodnoty porovnat s průměrnými hodnotami daného odvětví. Následně zanalyzovat externí a interní prostředí tohoto podniku a výsledky shrnout pomocí SWOT matice. Dalším cílem je zhodnocení efektivity systému plánování a prognózování ve zvolené firmě a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení současné situace.

K vypracování empirické části je vybrán podnik PPG Deco Czech a.s., zabývající se výrobou nátěrových hmot. Společnost sdružuje několik značek, avšak v České republice se vyrábí pouze produkty značky Primalex. Analýza finanční situace vybrané společnosti se zaměřuje na vývoj výsledku hospodaření v letech 2011–2016. Vývoj základních poměrových ukazatelů finanční analýzy je sledován za poslední tři účetní období. Hodnocení efektivity systému plánování a prognózování, a to včetně návrhů pro zlepšení současné situace, probíhá na základě sestavení finančního plánu pro roky 2018–2020. Komplexní finanční plán je tvořen za pomoci jak agregovaného, tak desagregovaného přístupu v rámci dílčích plánů zvoleného podniku. Při tvorbě finančního plánu jsou respektovány změny jednotlivých účetních výkazů, které jsou platné od 1. 1. 2016.

## **1 Plánování a prognózy jako součást podnikového řízení**

První teoretická kapitola se zabývá podnikovými činnostmi, kterými jsou plánování a prognózování. V současné době, kdy dochází k velmi rychlým změnám prostředí, jsou tyto dvě navzájem se prolínající podnikové aktivity zásadní pro úspěch firem. Právě díky plánování a prognózování jsou podniky schopné reagovat na změny rychleji. Jsou zde uvedeny definice obou pojmů. Kapitola obsahuje také charakteristiku strategického a finančního plánování.

### **1.1 Plánování**

Valach definuje plánování jako „*komplexní rozhodovací proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení*“. [23, s. 243]

Jiná definice pro pojem plánování zní: „*Plánování je stanovení hlavních cílů (objectives), formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů (policies), strategií (strategies) a taktik (tactics) i dalších činností, které umožňují dosažení plánovaných cílů*“. [14, s. 90]

Plánování je jednou z klíčových složek v procesu řízení. Další složky tohoto procesu jsou organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Výchozím bodem procesu řízení je právě plánování, které má za úkol především strategická podpora dlouhodobého rozvoje podniku. [16]

Pokud má být plánování úspěšné, musí vycházet z kvalitní analýzy historických faktů. Obsahuje hodnocení těchto skutečností a náznak budoucích příležitostí a rizik. Plánování se snaží o optimalizaci firemních výsledků dle cílů. V případě neúspěšného celopodnikového plánování dochází k hrozbě suboptimalizace. Podnikové zájmy může ohrozit, pokud jednotlivé řídicí subsystemy upřednostňují svoje cíle. [8]

Plánování se většinou provádí na třech úrovních, kterými jsou podniky, strategické podnikatelské jednotky a funkční oblasti podniku. Ve velkých společnostech se plánování skládá ze čtyř na sebe navazujících cyklů [21]:

- cyklus strategického plánování, ve kterém se angažují především ředitelé podniku,
- operační cyklus, kde manažeři divizí přetransformávají (především kvalitativní) strategické cíle do konkrétní podoby plánů,
- rozpočtový cyklus, u kterého je podstatné podrobné oceňování operačních plánů,
- finanční plánování a prognózování, bez něhož by nemohly být realizovány jednotlivé fáze tohoto procesu.

Formalizovaným výsledkem procesu plánování je plán, který představuje významný nástroj pro koordinaci, komunikaci a motivaci. [8]

Dle Žůrkové je možné dělit plány z časového hlediska, a to na tři základní druhy plánů – operativní, taktický, strategický plán. [24] Plánování v podnicích obvykle vychází z dlouhodobých plánů, které se rozpracovávají do střednědobých a krátkodobých plánů. Předpokladem, který je nutné dodržet pro správně fungující systém plánování, je vzájemná soudržnost jednotlivých plánů. Důležité je, aby plány na operativní a taktické úrovni byly v souladu s plány strategickými. [5]

Dělení plánů dle časového hlediska [24]:

- strategické plány,
- taktické plány,
- operativní plány.

Náplní strategického plánu jsou otázky týkající se budoucnosti podniku a také postupy, kterými se podnik vypořádá se změnami. Strategické plánování se většinou provádí na delší časové období, které se pohybuje v rozmezí od dvou do pěti let. [24] Délka časového horizontu je závislá na oblasti podnikání, životním cyklu produktu, atd. [5] Problematice strategického plánování se podrobněji věnuje podkapitola 1.1.2.

Účelem taktického plánu je implementovat strategický plán do praxe. Časový horizont se v případě taktického plánu pohybuje většinou okolo jednoho roku. Obvykle bývá spjat s přerozdělováním zdrojů, aby došlo ke snadnějšímu naplnění stanovených strategických cílů, jako je například rozvoj nových odbytových míst či vzdělávání zaměstnanců. [24] Taktické plány jsou pro manažery primárním řídicím dokumentem. Na jejich základě je možné zhodnotit, jak efektivně manažeři pracují. [5]

Strategické a taktické plány jsou rozpracovány na plány operativní. Časový horizont se u těchto plánů může pohybovat v rozmezí týdnů, měsíců či kvartálů. Pokud má být strategický plán podniku funkční, je nutné vytvořit kvalitní operativní plány a průběžně je vyhodnocovat. [5]

**Tab. č. 1: Odlišnosti mezi jednotlivými plány**

	<b>Strategický plán</b>	<b>Taktický plán</b>	<b>Operativní plán</b>
<b>Časový úsek</b>	Dlouhodobý, obvykle více než rok	Většinou do jednoho roku	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, ...)
<b>Klíčový důraz</b>	Ujasnění a plánování budoucích rozhodnutí	Plánování zavedení strategie do praxe	Plánování denních podnikových činností
<b>Stupeň nejistoty</b>	Velmi vysoká	Střední	Nízká
<b>Detailní úroveň</b>	Jen globální otázky	Více detailní	Velmi detailní
<b>Šíře obsahu</b>	Velmi široká	Důkladné plánování dané strategie	Velmi specifická
<b>Plánovací postupy</b>	Obvykle strukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované
<b>Možnost vyhodnocení a změny plánů</b>	Složitě, obtížně, opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Obvykle snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2018

### 1.1.2 Strategické plánování

Za vytvoření strategického plánu, který slouží k řízení veškerého podnikání, jsou zodpovědní vrcholoví pracovníci podniku, tzv. top management. [11] Základem strategického plánování je poznání, hodnocení a racionální uplatňování znalostí o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku, a proto je jednou z nejdůležitějších činností vedoucích zaměstnanců. Cílem strategického plánování je v případě rizika, nejistoty či neurčitosti zajistit zpracování takové strategie, která povede k vyšší pravděpodobnosti, že bude podnik úspěšný. [5]

Průběh procesu strategického plánování se skládá z několika fází, jejichž výsledkem je strategický plán [3]:

- fáze analytická,
- fáze koncepční,
- fáze implementační a kontrolní.

První je fáze analýzy, kdy se analyzuje vnitřní i vnější prostředí podniku. Díky analýze vnitřního okolí podnik zjistí, co může strategicky realizovat, protože odhalí své silné a slabé stránky. Analýza vnějšího prostředí přinese podniku informace o rizicích a příležitostech. Výsledkem těchto analýz je určení konkurenčních výhod a nevýhod podniku a také jeho postavení vůči konkurenci. Úkolem koncepční fáze je vytvořit strategickou vizi, stanovit celopodnikovou strategii a také vypracovat dílčí strategie. Poslední fáze implementace a kontroly dbá na to, aby realizace strategie proběhla dle plánu. Při včasné odhalení odchylky či zpoždění při realizaci strategie je možné zavést nutná nápravná opatření. [3]

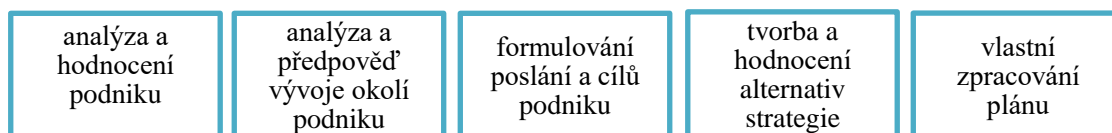
Strategický plán je sestavován na několik let dopředu. Pokud se bude jednat o menší firmu, bude plánovací horizont kratší. Naopak velké podniky budou plánovat na dlouhý časový horizont. [15]

Je nutné si uvědomit, že strategický plán nezahrnuje pouze plánování, týkající se finanční oblasti. Finanční strategický plán pak tvoří základ pro celopodnikový strategický plán. [15]

Obsahem strategického plánování je systém rozhodovacích aktivit na různých stupních obecnosti. Jde například o stanovení [8]:

- poslání,
- vize,
- cíle podniku,
- vyčíslení plánu pro dané období.

#### **Obr. č. 1: Části strategického plánu**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [15], 2018

### 1.1.3 Finanční plánování

Finanční řízení lze definovat jako proces rozhodování firmy o rizicích, která jsou pro ni zajímavá a jsou pro podnik určitou příležitostí a také o rizicích pro podnik nezajímavých a takových, která nejsou nezbytná. [9] Dle Synka je úkolem finančního plánování „*finančně zajistit splnění cílů podniku a udržet, resp. zlepšit finanční zdraví*“. [21, s. 371] Sestavují se finanční plány, kde je promítnuta veškerá podniková činnost. Finanční plánování sestává z několika částí [21]:

- plánování aktiv a pasiv (plánovaná rozvaha),
- plánování výnosů, nákladů a zisku (plánovaný výkaz zisku a ztráty),
- plánování peněžních příjmů a výdajů (plánovaný přehled o finančních tocích).

Finanční plán se obvykle sestavuje na jeden až tři roky a jedná se o specifickou formu podnikatelského záměru. Výslednou veličinou tohoto plánu je buď potřeba, nebo přebytek peněžních prostředků v jednotlivých letech. Díky tomu má podnik možnost zajistit potřebné finanční prostředky, či naopak plánovat investice do rozvoje, nebo jinak využít přebytečné finance s dostatečným předstihem. Pro efektivní plánování financí je nutné řídit se následujícími požadavky [9]:

- prognózování,
- nalezení optimální finančního plánu,
- aktualizace finančního plánu.

Finanční plánování má za cíl naplnění obecného finančního cíle, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku. Finanční plánování se skládá z několika kroků [9]:

- analýza finančních a investičních možností, které jsou pro podnik dostupné,
- promítnutí důsledků současných rozhodnutí v budoucnu a vyhnout se možným překvapivým situacím,
- stanovení různých možností, které jsou zaneseny do finálního finančního plánu,
- měření a srovnávání výsledné výkonnosti finančního plánu a cíli, které byly v plánu stanoveny.

Finanční plánování lze dělit na krátkodobé a dlouhodobé. V případě krátkodobého plánování se pracuje s časovým horizontem, který obvykle není delší než 12 měsíců. Hlavním cílem je, aby firma disponovala dostatkem hotovosti na zaplacení účtů. Řeší

problémy, které se týkají rozhodování o krátkodobých výpůjčkách a nutné je také brát ohled na investice k dosažení dlouhodobých cílů podniku. [1]

Dlouhodobé finanční plánování obvykle pracuje s časovým horizontem dvou až pěti let. Jeho cílem je naplánovat potřebu finančních prostředků s výhledem na několik let dopředu. [14] Dlouhodobý finanční plán umožňuje vedení podniku vyhnout se, či reagovat na některé nečekané situace, kterým není možné se vyhnout. [1]

Krátkodobá a dlouhodobá finanční rozhodnutí se od sebe odlišují, a to tak, že krátkodobá rozhodnutí se zabývají především krátkodobými aktivy a pasivy. Další odlišnost spočívá v tom, že krátkodobá rozhodnutí je možné snadno zvrátit. [1]

Dlouhodobé cíle podniku, které jsou především investičního charakteru, se zabezpečují dlouhodobými finančními plány neboli rozpočty. Krátkodobé cíle jsou zajišťovány krátkodobými finančními plány, které mohou být denní, měsíční, čtvrtletí, atd. [21]

Podnik získává informace nutné pro sestavení finančního plánu z vnitřních i vnějších zdrojů. Získané údaje poté zanalyzuje a vypracuje plán, který obsahuje nejen definované cíle, ale také možné cesty vedoucí k naplnění těchto cílů. Následně podnik vybírá optimální cíl a cestu k jeho dosažení. [9]

## **1.2 Prognózy**

Rozdíl mezi plánováním a prognózováním spočívá v tom, že plánování zahrnuje aktivity, které podnik má pod kontrolou. Naopak prognózování je zaměřeno na budoucí aktivity týkající se vnějšího okolí podniku. Jde o aktivity, které je nutné předpovídat a respektovat, protože je není možné řídit v rámci podniku. Při plánování jsou prognózy používány jako pomocný nástroj. Podnik může některé faktory pouze předpokládat. Jedná se například o inflaci či HDP. [8]

Prognózy ověřují, zda je podnik schopný dosáhnout stanovených cílů, ne však z hlediska současné podnikové situace, ale především berou ohled na předpokládaný vývoj ekonomického okolí firmy. Je třeba brát ohled na trendy týkající se stability ekonomického a politického okolí podniku, inflaci, politiku úroků a úvěrů v bankovním sektoru či vývoj devizových kurzů. [12]

Úkolem prognózování je soustředit se na nejvíce pravděpodobné budoucí situace. Nejzásadnější je, aby prognóza byla precizní a konzistentní. Je nutné také sledovat kroky, které provádí konkurence. [9]



Zdroje informací potřebných pro odhady vývoje makroekonomických veličin jsou například prognózy centrální banky, prognózy jednotlivých ministerstev nebo odborné studie. V případě některých částí dlouhodobého finančního plánu může být výsledkem prognózování přímo v rámci společnosti. Existuje několik metod, které se využívají pro prognózování, které slouží pro určení příštího vývoje položek zásadních pro sestavení dlouhodobého finančního plánu. [5]

### **1.2.1 Finanční prognózy**

Finanční prognózy se zaměřují především na předpověď budoucích finančních toků, které mohou být vyjádřeny v příjmově výdajovém tvaru, nebo jako změny stavů majetku a kapitálu. Díky těmto prognózám je možné určit přebytky nebo schodky likvidity v daných plánovacích obdobích. Z tohoto důvodu jsou velmi důležitým zdrojem informací pro rozhodovací procesy, které vyrovnávají salda likvidity a zajišťují finanční stabilitu firmy. [6]

## 2 Strategická analýza

Další kapitola je věnována popisu jednotlivých strategických východisek. Tato kapitola je v práci zahrnuta, protože pro dlouhodobé fungování větších firem je strategická analýza zásadní. Právě tato analýza předchází sestavení celopodnikového strategického plánu a následně finančního plánu.

### 2.1 Poslání, vize a strategické cíle

Poslání neboli misi stanovuje každý podnik a definuje představu firmy o svém podnikání. V malých firmách často nemá psanou formu a není komunikována do vnějšího okolí. Naopak ve velkých firmách se vypracovávají dokumenty, které obsahují jak misi, tak cíle firmy. [24] Poslání není časově omezené a vyjadřuje stěžejní hodnoty podniku, které mohou být etické, společenské a další. Klíčové je definovat poslání stručně, jasně, srozumitelně a jednoduše. [5] [20]

Vyjádřit poslání je možné na základě vztahu tří veličin, tzv. „3C“ [19]:

- customer (zákazník),
- company (společnost),
- competetion (konkurence).

Tyto tři veličiny a jejich vzájemné vazby tvoří představu o aktivitách firmy. Definuje typ zákazníka a jeho specifická přání a potřeby. Charakterizuje podnik a zobrazuje jeho pozici a možnosti v konkurenčním prostředí. [19]

Poslání by mělo brát ohled na historii podniku, jeho schopnosti, strategické hodnoty a také předpokládané vlivy okolí. Jeden z účelů, proč firmy stanovují poslání, souvisí se zaměstnanci. Poslání jim pomáhá pochopit, že aktivity podniku směřují k jeho neustálému naplňování. [5]

Dalším krokem je definování vize podniku. Vize popisuje, jak by měla firma vypadat v daném budoucím časovém úseku. Ta se od poslání liší tím, že je jasně časově vymezena. Jedná se o dokument, který slouží jako výchozí bod pro každý strategický záměr. V případě vize se většinou jedná o střednědobý plánovací horizont, jehož délka závisí na typu podnikání. Tento dokument je určen především pro vnitropodnikové účely. [5] [19] [20]

Vize by měla obsahovat inovační náboj, což znamená definovat, jaké změny se odehrají v podniku v daném časovém horizontu. Právě inovace jsou klíčové pro vývoj firmy a zajišťují současnou i budoucí konkurenční výhodu. Při stanovování vize je nutné dodržovat limity, které tvoří vnitřní zdroje podniku a faktory vnějšího okolí ovlivňující podnik. [5]

Se stanovením mise a vize podniku velmi úzce souvisí také definování podnikových cílů. Cíl lze definovat jako určitý stav, kterého chce podnik v daném časovém horizontu dosáhnout. Nejdříve jsou určeny cíle podniku a až poté se činí rozhodnutí o potřebě zdrojů a prostředků, které jsou nezbytné pro dosažení těchto cílů. [19]

Při stanovování cílů je nutné řídit se pravidlem SMARTER. Jedná se o akronym anglických slov [5]:

- specific (specifický),
- measurable (měřitelný),
- achievable (dosažitelný),
- realistic (realistický),
- timed (termínované),
- ethical (etické),
- resourced (zaměřený na zdroje).

Cíle, které jsou v plánu stanovené, by měly být konkrétně a dostatečně detailně popsány a také by měly být v souladu s požadavky vedení firmy. [24] Cíle musejí být vyjádřeny v měřitelných jednotkách, aby bylo možné ověřit dosažené výsledky. [16] Zaměstnanci firmy by se měli s podnikovými cíli ztotožnit. Plán by měl být sestaven tak, aby byl pro ně dosažitelný a motivoval je. Cíle musejí být reálné, což znamená, že je musí být možné splnit. Měly by být v souladu s okolím firmy (např. ekonomickým, legislativním, politickým, atd.) a musí odpovídat současné pozici podniku na trhu a reagovat na záměry konkurentů. [24] Každý cíl musí mít jasně určený termín, do kdy má být splněn. Bez časového ohraničení by výše zmíněné postrádalo smysl. [2] V současnosti se klade důraz také na to, aby cíle byly v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřené na zdroje. [5]

## 2.2 Podniková kultura a politika

Pojem podniková kultura je možné definovat jako vystupování podniku. Východiskem pro toto chování může být poslání a vize společnosti. Mezi znaky podnikové kultury se řadí následující [4]:

- styl řízení a rozhodování,
- jazyk používaný v podniku a jazyk používaný při komunikaci se zákazníky, dodavateli, aj.,
- věková struktura zaměstnanců a managementu,
- přístup k riziku,
- motivace, ztotožnění se s podnikem,
- image společnosti.

Pro podnik je velmi důležité, aby byla vytvořena taková firemní kultura, která bude zaměstnance motivovat a se kterou se také ztotožní. To, jestli se pracovníci s podnikem ztotožní či nikoli, závisí mimo jiné na tom, zda se mohou ztotožnit s nabídkou služeb a značkou. Díky firemní kultuře by společnost měla dokázat čelit konfliktům, rozvíjet se a být zaměřena na výsledek. [4] [5]

Ve středně velké firmě je důležité věnovat firemní kultuře dostatek pozornosti, a to z toho důvodu, že podnikatel není schopen sledovat a kontrolovat všechny zaměstnance sám. Jako řešení je doporučován strategický přístup k podnikové kultuře, který začíná misí a vizí, které jsou v souladu s podnikovou kulturou. Dále je potřebné řídit firemní kulturu shora, což znamená, že by se jejími pravidly měl řídit i vrcholový management a jít tak ostatním příkladem. Nutné je věnovat velkou pozornost pracovníkům, kteří firemní kulturu neustále narušují. V opačném případě by mohlo dojít k negativnímu ovlivnění dalších pracovníků. [19]

Podniková kultura slouží jako nástroj stanovení strategických cílů, které mají návaznost na poslání a vizi společnosti. Základem pro formulaci podnikové politiky je analýza dlouhodobých cílů firmy a prognóz, ověřujících hlavně to, zda je možné dosáhnout stanovených cílů, a to primárně z hlediska předpokládaného vývoje ekonomického okolí společnosti. [12]

## **2.3 Analýza a prognóza prostředí ovlivňujícího strategické záměry**

Analyzovat a předpovídat vývoj prostředí, které by mohlo ovlivnit strategické záměry, je vzhledem k neustálým změnám pro podnik klíčové. Firma je díky tomu schopna předvídat chování svých odběratelů a konkurentů, reaguje rychleji a lépe na časté změny prostředí, zná svou pozici v prostředí, dokáže posoudit svůj potenciál pro další rozvoj a identifikovat možná nebezpečí, ohrožující strategický záměr. Je nutné sledovat interní (mikroprostředí) i externí (makroprostředí a mezoprostředí) prostředí podniku. [5]

### **2.3.1 Analýza makroprostředí**

Při provádění analýzy makroprostředí se sledují faktory týkající se zahraničního a národního prostředí, které mohou ovlivnit strategický záměr firmy. Firemní strategii ovlivňuje mezinárodní prostředí také díky globalizaci, ekonomickým integracím a důsledkům mezinárodních událostí. [5] V současnosti, kdy dochází k častým změnám, je důležité monitorovat faktory, které podnik ovlivňují. Pro firmy je podstatné rozpoznat, které faktory prostředí jsou pro ni klíčové. [3]

K analýze makroprostředí se dříve používala PEST analýza, která sledovala čtyři faktory prostředí. S postupem času se ale přidávaly další faktory a z PEST analýzy vznikla PESTLE analýza, která bere ohled i na legislativní a ekologické prostředí. Hlavním úkolem této analýzy je sledovat, jak se dané faktory mění v čase a poté odhadnout, zda se následkem těchto změn zvýší či sníží jejich význam. PESTLE analýza se skládá z těchto faktorů [22]:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- environmentální.

Politické prostředí podnik sleduje, protože vymezuje podnikatelskou pozici a na jeho základě se rozhoduje o investování podniku. Sleduje se stabilita a důvěryhodnost vlády, moc centrální banky, legislativní rámec či hrozba válečných konfliktů. [5] [14]

Ekonomické faktory hrají důležitou roli při zpracování finanční analýzy podniku, která je součástí strategického plánu. Důležité je sledovat míru ekonomického růstu, která ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu a také strategický záměr. Je nutné sledovat faktory jako například inflace, měnové kurzy, nezaměstnanost nebo úrokové sazby. [5]

Sociální faktory jsou zásadní při rozhodování o umístění podniku či při vyhodnocování důležitých investic. Sledování stále se vyvíjejících trendů v sociální oblasti může firmám přinést náskok před konkurenčními podniky v boji o zákazníka. Faktory patřící do sociálního prostředí jsou tradice, náboženství, mobilita pracovních sil, programy týkající se zdraví či kultury, atd. [5] [18]

V současnosti dochází v některých odvětvích k rychlým změnám v technologii. Díky sledování těchto změn může podnik získat výhodu oproti konkurenčním firmám. Existují i obory, kde nedochází téměř k žádným technologickým změnám. Například u rukodělné řemeslné výroby mohou technologické změny znamenat dokonce pokles kvality. [20] U technologických faktorů se sledují trendy v oblasti inovací produktů, trendy ve vývoji technologií nebo podpora vědy a techniky ze strany vlády. [22]

V legislativní oblasti se sledují platné zákony či nařízení, které by mohly ovlivnit strategii podniku. Jedná například o daňové a antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, ochrana zdraví a hygiena práce či obchodní právo. [5]

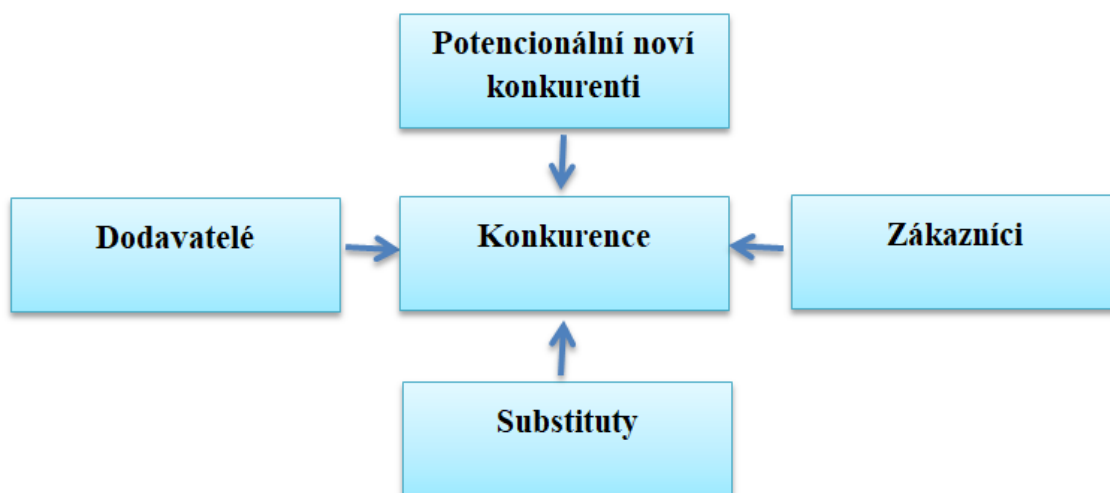
Environmentální faktory mají v dnešní době stále větší význam. Podniky se chovají citlivě k životnímu prostředí a snaží se ho chránit. Nutné je, aby o svém šetrném chování k životnímu prostředí informovaly své zákazníky. Týká se to například nových způsobů balení výrobků, recyklace či likvidace obalů a produktů. [18]

### **2.3.2 Analýza mezoprostředí**

Základem analýzy mezoprostředí je rozbor odvětví, ve kterém firma působí, případně odvětví, kam se chystá rozšířit svou činnost. Proto bývá nazývána také jako odvětvová analýza. U firem působících v daném oboru jsou sledovány základní charakteristiky, jako je například jejich výkonnost. Opomenout nelze ani sledování vývoje samotného odvětví. [5] Důležité pro podnik jsou informace o tom, jak bude situace v odvětví vypadat v dalších 3-5 letech. K analýze mezoprostředí se používá Porterův model pěti sil, jehož cílem je hodnotit odvětví z hlediska jeho potenciálu zisku. [4]

Porterův model pěti sil vytvořil americký ekonom Michael Porter, který identifikoval pět hledisek konkurenceschopnosti podílejících se na každém odvětví i trhu. Základem tohoto modelu je poznatek, že strategie firmy musí být orientována na její okolí. Vliv na strukturu odvětví mají pravidla hospodářské soutěže a možné strategie, které má podnik k dispozici. [4]

**Obr. č. 2: Porterův model pěti sil**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [5], 2018

Možnými novými konkurenty jsou veškeré firmy, které v daném odvětví nepůsobí, ale existuje možnost, že do něj vstoupí. Jak velké je riziko vstupu nových konkurentů, závisí na bariérách vstupu do odvětví. Firmě, která chce překonat vstupní bariéry, se zvyšují náklady. Z výzkumů vyplývá, že výnosnost daného oboru nejvíce ovlivňují právě bariéry vstupu do odvětví. [20] Vstupními bariérami může být například [4]:

- vysoká potřeba kapitálu pro vstup na trh,
- problémy s přístupem k odbytovým kanálům,
- diferenciací výrobků či služeb, odrážejících se ve vyšší zákaznické věrnosti,
- státní omezení (licence, patenty,...).

Mezoprostředí dále ovlivňuje stávající konkurence v dané oblasti podnikání. V odvětví mezi sebou jednotlivé konkurenční podniky soupeří a nejčastěji se jedná o cenovou rivalitu. Mezi faktory, které ovlivňují míru rivality, patří [20]:

- struktura odvětví,
- poptávkové podmínky,
- bariéry výstupu z odvětví.

Substituty jsou další silou ovlivňující mezoprostředí. Substitut neboli náhradní výrobkem, je takový produkt, který je možné nahradit jiným výrobkem, splňujícím stejnou funkci. Může se jednat o produkty z velmi vzdálených oborů. V případě substitutů by měl podnik sledovat [3] [4]:

- dostupnost nebo očekávané zveřejnění výrobků, které zákazníkovi přináší srovnatelný užitek,
- relativně dobrý poměr ceny a výkonu substitutů,
- náklady potřebné na přechod k substitutu,
- velikost profitu z výroby substitutů.

Porter do svého modelu dále zahrnul dodavatele a jejich vyjednávací sílu, kterou ovlivňuje několik faktorů [3]:

- množství dodavatelů a stupeň jejich koncentrace,
- odvětví zákazníků není pro dodavatele příliš významné
- přechod zákazníků k jiným dodavatelům sebou nese vysoké náklady,
- dodavatele neohrožují substituty.

Poslední silou ovlivňující mezoprostředí firmy je vyjednávací síla zákazníků. Vyjednávací síla kupujících je vysoká, pokud [3] [20]:

- zákazníci mohou vybírat mezi firmami s nízkými cenami,
- kupující realizují velké objemy nákupů,
- jsou náklady na změnu dodavatele nízké,
- zákazníci mohou vstupy vyrábět sami,
- zákazníci mají možnost zpětné integrace.

### **2.3.3 Analýza mikroprostředí**

Prostředí, které může podnik ovlivnit svými aktivitami, se nazývá mikroprostředí nebo také interní prostředí. Díky analýze mikroprostředí podnik pozná své silné a slabé stránky a najde svoji konkurenční výhodu. Účelem této analýzy je zhodnotit informace o jednotlivých oblastech firmy. [5] [16] [20]



Jde tedy o soubor analýz, které se věnují jednotlivým částem podniku. Měly by být vypracovány alespoň v těchto podnikových útvarech [5]:

- management,
- finance a ekonomika,
- obchod a marketing,
- výroba,
- informační systém,
- výzkum a vývoj.

Cílem interní analýzy je objektivně zhodnotit situaci, ve které se podnik aktuálně nachází a také posoudit jeho potenciál k uskutečnění plánovaného strategického záměru. Výsledkem této analýzy je určení silných a slabých stránek podniku a jeho dílčích útvarů. [5]

#### **2.3.4 SWOT analýza**

SWOT analýza se využívá k shrnutí závěrů z interní a externí analýzy. Název SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) a threats (T). Přeloženo do českého jazyka jsou to silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z výsledků interní analýzy je sestaven seznam silných a slabých stránek podniku a výsledky externí analýzy slouží k sestavení seznamu příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou zaneseny do tabulky a hledají se vzájemné vazby. [5] Je vhodné vybrat z každé kategorie pět oblastí. V případě malých podniků se může stát, že z analýzy makrookolí nevyplývají pro firmu žádné hrozby ani příležitosti. [20]

SWOT analýza pomáhá podniku rozvinout jeho silné stránky a naopak potlačit slabé stránky. Zároveň je podnik připraven čelit hrozbám a využít potenciální příležitosti. [18]

Nejde pouze o to, aby byl sestaven seznam faktorů ovlivňujících strategické záměry podniku. Je nutné si uvědomit, že jednotlivé faktory působí na podnik různými silami. Některé silné stránky mohou být zásadní, jiné naopak méně důležité a snadno odstranitelné. Stejně tak je tomu u slabých stránek, příležitostí i hrozeb. Klíčové je, aby závěry SWOT analýzy byly vztaženy k situaci, ve které se podnik nachází, a posoudit jejich vliv na výběr strategie. [22]

**Tab. č. 2: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
- dobré jméno u odběratelů	- nesrozumitelný strategický záměr
- úspory z rozsahu	- nedokonalá distribuční síť
- schopný management podniku	- nedostatek manažerských dovedností
- lepší marketingová kampaň	- vyšší náklady než konkurence
- vlastní technologie	- nedostatečný výzkum a vývoj
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
- vstup na nové trhy	- vstup nové konkurence na trh
- rozšíření nabídky výrobků	- měnící se potřeby zákazníků
- obsluha nových skupin zákazníků	- rostoucí síla odběratelů či dodavatelů
- diverzifikace	- vyšší prodeje substitutů
- rychlejší růst trhu	- pomalý růst trhu

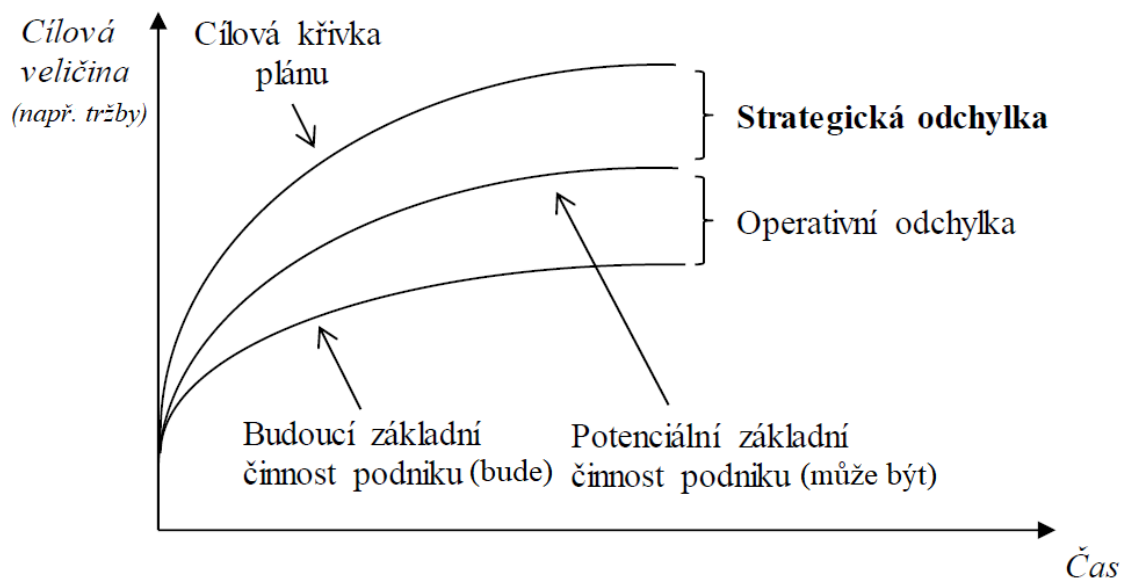
Zdroj: Vlastní zpracování dle [22], 2018

## 2.4 GAP analýza

GAP analýza je nástroj, který podniky využívají k zjištění druhu a rozsahu mezer mezi vývojem podniku, který by vedení podniku chtělo a vývojem podniku, který je možné v budoucnu očekávat (vzhledem k současným aktivitám podniku). [3]

Anglické slovo „gap“ je možné přeložit do českého jazyka jako mezera. V případě, že se mezi požadovaným a očekávaným vývojem podniku tato mezera objeví, je nutné určit, zda se jedná o mezeru operativního či strategického charakteru (viz obrázek č. 3). Jako operativní odchylka je označován rozdíl mezi řízením dosavadních aktivit podniku beze změn a potencionálním vývojem činností, které jsou optimalizované operativními opatřeními. Operativní opatření jsou zde chápány jako činnosti, jejichž cílem nejsou radikální změny v programu výkonů ani ve vybavení podniku zdroji. Strategická mezera představuje rozdíl mezi ideálně dosažitelnými strategickými cíli a tím nejlepším možným vývojem hlavní základní činnosti podniku, a to při vyčerpání veškerých možností operativní optimalizace. [3]

**Obr. č. 3: GAP analýza**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [3], 2018

Podniky provádějí GAP analýzu většinou z toho důvodu, aby mohla být na začátku vývoje strategie zaznamenána nezbytná tvorba nových možností, které povedou k úspěšnému zabezpečení budoucnosti podniku. Odhalení strategické mezery může zajistit, aby strategický projekt byl managementem podniku akceptován. Důležitost GAP analýzy spočívá v tom, že poukazuje na to, že strategické jednání je pro podnik nezbytné. [3]

### **3 Metody a kritéria finančního plánování, prognózování a analýzy**

Další kapitola se věnuje charakteristice metod a kritérií používaných v podnicích k sestavování plánovaných výkazů jako je plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o finančních tocích. Na konci této kapitoly je uveden popis poměrových ukazatelů, které se používají pro finanční analýzu. Na základě výsledků finanční analýzy je možné zhodnotit finanční situaci podniku a také dlouhodobého finančního plánu.

#### **3.1 Metody a kritéria finančního plánování**

Existuje několik metod, které je možné v podnicích použít pro finanční plánování [16]:

- kauzální metody,
- statistické metody,
- ekonometrické metody,
- simulační metody.

První možností jsou kauzální metody. Nejvíce využívaná je metoda procentního podílu k tržbám. Předpokladem této metody je domněnka, že největší vliv na dynamický rozvoj firmy má růst tržeb. Veškeré další parametry jsou poté odvozeny na základě jejich poměru k tržbám. [13]

Základem statistických metod je definování statistických závislostí pomocí regresních funkcí, vytvořených na základě předchozího vývoje. Závislosti jsou při případných úpravách promítány do budoucích cílů podniku. [16]

Základem ekonometrických modelů jsou vzájemná působení ekonomických parametrů, kterých bylo opravdu dosaženo ve formě statistických proměnných a cílových ukazatelů. [16]

Principem simulační metody je modelovat na bázi makroekonomického i mikroekonomického vývoje prostředí předpokládané parametry. Obvykle se tvoří více variant. Nejlepší variantou je ta, která se nejvíce podobá skutečnému vývoji. [13]

Finanční plán je možné tvořit také s pomocí počítavého systému. Sofistikovaným systémem, který podporuje tvorbu a zlepšuje kvalitu strategického finančního plánu, je systém nazývaný se STRATEX. Systém se nachází v tabulkovém procesoru MS Excel.

Vstupní data systému jsou rozvahy a výkazy zisku a ztrát z minulých období a veličiny, které souvisejí s plánovacím obdobím. [5]

V podniku jsou sestavovány různé dílčí plány, jako například plán výroby, prodeje, marketingu, investic či plán výzkumu a vývoje. Všechny tyto plány musejí být vzájemně v souladu a zastřešuje je finanční plán, který tvoří zdrojové zabezpečení. Mezi nejvýznamnější části dlouhodobého finančního plánu patří plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o finančních tocích. [15]

### **3.1.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty**

Důležitou složkou strategického finančního plánu je plánovaný výkaz zisku a ztráty. Tento výkaz zobrazuje náklady, výnosy a hospodářský výsledek, a to jak před zdaněním, tak po něm. Plánují se především významné položky výkazu zisku a ztráty a případně menší položky, které v případě jejich změny neovlivní výnosy, náklady či výsledek hospodaření. [5] Za nejdůležitější položku plánovaného výkazu zisku a ztráty jsou považovány tržby z prodeje výrobků a služeb, protože ve většině firem tvoří nejdůležitější část výnosů. [16]

V případě plánování výnosů se používají dvě metody. První je agregovaný přístup, kdy je plán tržeb pro dané plánovací období stanoven na základě předpovědi celkových tržeb. [16] Druhou možností je využití desagregovaného přístupu. U tohoto přístupu se výrobní program rozděluje na několik kategorií. Tržby jsou poté plánovány tak, že se určí jejich objem prodeje a prodejní ceny. [5]

Při výběru z těchto dvou přístupů je nutné zvážit dostupnost informací. V případě dostatku informací je používáno méně odhadů. Avšak ani ty nejpřesnější údaje nejsou zárukou bezchybnosti plánovaných hodnot. [16]

Také při plánování nákladů lze postupovat agregovaně nebo desagregovaně. Je však nutné brát ohled na určitá specifika jednotlivých položek. V případě položek nákladů jako je spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy nebo osobní a finanční náklady se pro plánování používá desagregovaný přístup. [16]

Při plánování odpisů se vychází z investičního plánu. Je nutné vědět, zda podnik plánuje nákup či odprodej dlouhodobého majetku. V případě pořízení dlouhodobého majetku se odpisy zvyšují, naopak při jeho vyřazení či odprodeji se snižují. [5]

Po vypočtení rozdílu mezi plánovanými výnosy a náklady získáme hospodářské výsledky před zdaněním za jednotlivé roky plánovacího období. Poté je nutné stanovit daň z příjmů, jejíž velikost je závislá na výši sazby daně z příjmů a daňové základny. Plánovaný výsledek hospodaření je následně používán v plánované rozvaze. [5]

V následující tabulce jsou uvedeny nejdůležitější položky výkazu zisku a ztráty, na které by se podnik měl v rámci dlouhodobého plánování zaměřit.

**Tab. č. 3: Vzorová struktura plánovaného výkazu zisku a ztráty**

	<b>Položka</b>
<b>1</b>	Tržby z prodeje výrobků a služeb
<b>2</b>	Tržby za prodej zboží
<b>3</b>	Výkonová spotřeba (3.1 + 3.2)
<b>3.1</b>	Spotřeba materiálu a energie
<b>3.2</b>	Služby
<b>4</b>	Osobní náklady
<b>5</b>	Úpravy hodnot DNH a DHM
<b>6</b>	Ostatní provozní výnosy
<b>7</b>	Ostatní provozní náklady
<b>8</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> (1 + 2 – 3 – 4 – 5 + 6 – 7)
<b>9.1</b>	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku
<b>9.2</b>	Výnosové úroky a podobné výnosy
<b>9.3</b>	Nákladové úroky a podobné náklady
<b>9</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> (9.1 + 9.2 – 9.3)
<b>10</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> (8 + 9)
<b>11</b>	Daň z příjmů
<b>12</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b> (10 – 11)

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5], 2018

### **3.1.2 Plánovaná rozvaha**

Plánovaná rozvaha zobrazuje vývoj majetku podniku a zdrojů krytí tohoto majetku. Plánovaná aktiva a pasiva v jednotlivých plánovaných letech je možné zjistit za pomoci méně komplikovaných metod, kdy výsledkem budou hrubší odhady. Druhou možností, jak dojít k výsledné plánované rozvaze, je použití složitějších postupů, které vedou přesnějšímu určení jednotlivých položek plánované rozvahy. [15]

Techniky, jak stanovit položky rozvahy, se liší. Některé položky lze naplánovat na základě plánovaných tržeb u jiných je potřeba použít jiný postup. Mezi aktiva a pasiva, která porostou v případě růstu tržeb, patří [16]:

- pohledávky v případě, že se nezmění platební morálka zákazníků,
- zásoby, protože je nutné mít větší zásoby materiálu, nedokončené výroby a také výrobků,
- některé složky krátkodobých závazků, jedná se hlavně o závazky z obchodních styků s ohledem na vyšší nákupy surovin, energií, atd.,
- finanční majetek z důvodu zabezpečení likvidity podniku v případě růstu krátkodobých závazků,
- dlouhodobý hmotný majetek, který slouží k rozšíření výrobní kapacity.

U plánování aktiv závisí na tom, zda se jedná o aktiva oběžná či stálá. Základním dokumentem, ze kterého se vychází v případě plánování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku je plán investic a divestic<sup>1</sup>. Díky tomuto plánu určíme jaké přírůstky a úbytky těchto položek aktiv plánuje. V případě plánování oběžných aktiv je možné využít dvě techniky. První je metoda procentní, která je vyjádřena v procentech a získá se jako poměr konkrétní položky oběžných aktiv a tržeb. Druhým postupem je metoda ukazatelů obratu, kdy k plánování složek oběžných aktiv používáme ukazatele obratu. [5]

Plánování pasiv má úzkou souvislost s plánování aktiv a peněžních toků. Investiční plán působí nejen na aktiva, ale také na pasiva. K realizaci tohoto plánu je nutné zajistit zdroje potřebné k financování investic. Možným východiskem může být při plánování pasiv celková výše aktiv. Důležitá není jen celková suma aktiv, ale také podíl cizích a vlastních zdrojů a interní a externí zdroje financování. V případě růstu firmy v plánovaném období, je jasné, že růst budou jak aktiva, tak pasiva, protože je nutné zajistit dodatečné interní i externí zdroje financování. [5]

---

<sup>1</sup> Nejčastěji se jedná o odprodeje určitých částí dlouhodobého hmotného majetku, odstavení výrobního zařízení či jeho jednorázový odpis.

**Tab. č. 4: Vzorová struktura plánované rozvahy**

<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
Pohledávky za upsaný ZK	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	- Základní kapitál
- Dlouhodobý nehmotný majetek	- Ážio a kapitálové fondy
- Dlouhodobý hmotný majetek	- Fondy ze zisku
- Dlouhodobý finanční majetek	- VH minulých let
<b>Oběžná aktiva</b>	- VH běžného účetního období
- Zásoby	<b>Cizí zdroje</b>
- Dlouhodobé pohledávky	- Rezervy
- Krátkodobé pohledávky	- Dlouhodobé závazky
- Peněžní prostředky	- Krátkodobé závazky
Časové rozlišení aktiv	Časové rozlišení pasiv
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5], 2018

### 3.1.3 Plánovaný přehled o finančních tocích

Poslední, významnou částí finančního plánu je přehled o peněžních tocích neboli Cash Flow. V tomto výkazu jsou znázorněny jak příjmy, které zvyšují podnikové peněžní fondy, tak výdaje, které naopak peněžní fondy snižují. Peněžní toky jsou členěny na provozní, investiční a finanční, protože příjmy a výdaje mají odlišný charakter. Součet těchto toků se nazývá čisté zvýšení nebo čisté snížení peněžních prostředků. Pokud souhrn příjmů převyšuje výdaje, jedná se o čisté zvýšení. Jestliže naopak souhrn výdajů převyšuje příjmy, jedná se o čisté snížení peněžních prostředků. [5]

Cash flow je možné plánovat dvěma způsoby, a sice přímou a nepřímou metodou. Základním východiskem pro přímou metodu jsou účetní záznamy, které mají vliv na velikost hotovosti podniku. Druhou možností je využití nepřímé metody. Jedná se o metodu vycházející z čistého zisku po zdanění, který je korigován. [16] Přímá metoda se používá spíše pro menší firmy a kratší období jako je například měsíční či týdenní plánování peněžních toků. Naopak nepřímá metoda se používá u ročního plánování cash flow. [5]



Peněžní toky jsou klíčovým nástrojem plánování a řízení likvidity podniku. Peněžní prostředky na konci plánovacího období je možné použít k úhradě libovolného závazku, protože tyto prostředky nemají určeno k jakému účelu je využít. Čím vyšší je objem těchto prostředků, tím větší finanční stabilitu firma má. [5]

**Tab. č. 5: Vzorová struktura plánovaných peněžních toků**

	<b>Položka</b>
<b>1</b>	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období
<b>2</b>	Výsledek hospodaření po zdanění
<b>A</b>	<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>
<b>3</b>	Úprava o nepeněžní operace (3.1 + 3.2 + 3.3)
<b>3.1</b>	Odpisy stálých aktiv (+)
<b>3.2</b>	Změny stavu opravných položek, rezerv (přírůstky +, úbytky -)
<b>3.3</b>	Zisk / ztráta z prodeje stálých aktiv (zisk +, ztráta -)
<b>4</b>	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu
<b>5</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (3 + 4)
<b>B</b>	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>
<b>6</b>	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (-)
<b>7</b>	Příjmy z prodeje stálých aktiv (+)
<b>8</b>	Půjčky a úvěry spřízněným osobám (-)
<b>9</b>	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (6+7+8)
<b>C</b>	<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>
<b>10</b>	Dopady změn dlouhodobých, příp. krátkodobých závazků na peněžní prostředky a ekvivalenty (přírůstek +, úbytek -)
<b>11</b>	Dopady změn VK na peněžní prostředky a ekvivalenty (přírůstek VK +, pokles -)
<b>12</b>	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (10 + 11)
<b>13</b>	Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků (2 + 5 + 9 + 12)
<b>14</b>	<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období (1 + 13)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5], 2018

### 3.2 Metody a kritéria finančního prognózování

Metody finančního prognózování mají za úkol získávat informace o budoucích finančních tocích. Při výběru vhodné techniky hraje důležitou roli časový horizont prognózy. Pokud je použita náročnější metoda, měly by náklady, které na ni byly vynaložené, být kryty dosaženými efekty. [7] Tyto metody se dělí na dvě základní skupiny. První z nich je skupina kvantitativních metod a druhá skupina obsahuje metody kvalitativní. [5]

Mezi kvantitativní metody, které se používají především k podávání podpůrných informací při prognózování, se řadí [5]:

- extrapolace časových řad,
- regresní analýza.

Základem pro extrapolaci časových řad jsou minulé zkušenosti s fungováním firmy. Jedná se o metodu, která je náročná na monitorování veškerých faktorů, které mohou podnik v budoucnu ovlivnit. Z toho důvodu je nutné vycházet nejen ze zvyklostí firmy, ale také je potřeba sledovat informace o makroekonomickém okolí podniku a informace o konkurenci a trhu. [16]

Základním východiskem této metody je tedy vývoj v minulosti a používají se zde tzv. trendové křivky. [5] Trendové křivky mají pouze jednu nezávislou proměnnou, kterou je čas, protože jeho působení je u všech faktorů stejné. [16] Je důležité, aby byl vybrán vhodný typ trendové křivky. Volba vhodného typu křivky probíhá na základě statistických testů. Je nutné, aby zvolený typ trendové křivky co nejvíce odpovídal vývoji daného ukazatele v minulosti. Je možné použít lineární křivku, značící růst či pokles daného ukazatele (např. tržeb) či nelineární křivku, která představuje rostoucí nebo klesající trend vývoje naráz. [5]

Druhou kvantitativní metodou je regresní analýza, která stanovuje, jak se bude daná veličina (např. tržby) vyvíjet v budoucnu v závislosti na vývoji nezávisle proměnných, ovlivňujících vývoj dané veličiny. V případě tržeb může ovlivňujícím činitelem být hrubý domácí produkt či příjmy domácností, atd. Vzhledem k tomu, že regresní analýza pracuje s více faktory ovlivňujícími tržby, lze tuto metodu označit za citlivější než extrapolace. Na druhou stranu je náročnější získat pro regresní analýzu vstupní informace. [5] V tomto případě je nevýhodou to, že se předpokládá stejný vývoj

intenzity a směru působení ovlivňujících faktorů jako v minulosti. Její velkou výhodou je jednoduché a snadno dostupné zpracování v softwaru MS Excel. [16]

Kvalitativní metody a kritéria finančního prognózování vycházejí z názorů a výpovědí expertů, z vyhodnocení marketingových průzkumů a dalších. Klíčové jsou analýzy týkající se vývoje cen výrobků a vyráběného množství, které se odvíjí od technických možností podniku a předpokládaného vývoje poptávky. Pro vytvoření prognóz se používá skupinová diskuze odborníků nebo delfská metoda. [5]

### **3.3 Metody a kritéria finanční analýzy**

Významnou součástí finančního řízení podniku je finanční analýza, protože díky ní je možné získat zpětnou vazbu mezi předpokládaným výsledkem řídicích rozhodnutí a realitou. Primárně jsou informace pro finanční analýzu získávány z účetních výkazů společnosti. [23]

Cílem finanční analýzy je „*poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům a determinovat silné stránky*“. [8, s. 4] Finanční analýza zvětšuje vypovídací schopnost získaných údajů, protože porovnává tyto údaje mezi sebou, a tím je možné dojít k určitým závěrům o hospodaření celého podniku. [8]

Je nutné, aby finanční manažer byl schopný finanční analýzu provést. Na základě výsledků finanční analýzy je uskutečňováno strategické i taktické rozhodování o investicích a financích. Není možné, aby manažeři rozhodovali pouze na základě zůstatků a obrátů jednotlivých účtů. Výsledné hodnoty jednotlivých položek účetních výkazů jsou smysluplné až při jejich porovnávání s ostatními údaji. Právě v porovnávání jednotlivých ukazatelů spočívá největší výhoda finanční analýzy. [9]

Je nutné vytvářet časové řady, protože jen hodnocení založené na precizně vedené časové řadě přinese věcné a kvalitní výsledky. Čím delší bude doba, za kterou podnik analyzujeme, tím více informací bude k dispozici a díky tomu bude interpretace výsledků přesnější. [15]

Existují dvě metody finanční analýzy. První se nazývá fundamentální neboli kvalitativní analýza a druhou metodou je technická nebo jinak také kvantitativní analýza. [17] Obvyklé je oba přístupy kombinovat, a to z toho důvodu, že by bylo velice náročné hodnotit výsledky technické analýzy bez fundamentálních znalostí ekonomických procesů. [15]

Fundamentální analýza vychází ze znalostí vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými procesy a také na zkušenostech a odhadech odborníků. Analyzuje se zde velké množství kvalitativních informací. V případě využívání kvantitativních údajů, jsou závěry vydedukovány většinou bez použití algoritmizovaných metod. Pro fundamentální analýzu je důležité identifikovat prostředí podniku. Jedná se především o vnitřní a vnější prostředí podniku, fázi života podniku, ve které se právě nachází a charakter podnikových cílů. [17]

Technická analýza kvantitativně zpracovává ekonomická data, která následně vyhodnocuje výsledky z ekonomického hlediska. Tato analýza využívá matematické, statistické a další algoritmizované metody. [15] Na základě účelu, ke kterému analýzy slouží, je možné technickou analýzu rozdělit na [17]:

- analýza absolutních dat,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů.

Analýza absolutních ukazatelů obsahuje hlavně horizontální a vertikální analýzu. Časové změny absolutních ukazatelů sleduje horizontální analýza. Je nutné zde tvořit dostatečně dlouhé a kvalitně vedené časové řady, aby nedocházelo k chybné interpretaci výsledků analýzy. Důležité je brát ohled na prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. [15] Hlavní náplní vertikální analýzy je posuzovat dílčí položky majetku a kapitálu. Díky struktuře aktiv a pasiv podniku, je možné zjistit složení hospodářských prostředků, které jsou potřebné pro výrobní a obchodní činnost firmy a také z jakých zdrojů byly získány. Výhoda této analýzy spočívá v tom, že není závislá na meziroční inflaci. Je tedy možné srovnávat navzájem různé firmy a také porovnávat vývojové tendence v podniku za několik let. [17]

Rozdílové ukazatele je možné označovat také jako fondy finančních prostředků. Pod pojmem fond si lze představit agregaci určitých stavových ukazatelů, která vyjadřují aktiva či pasiva. Jedná se tedy o rozdíl souhrnu daných položek krátkodobých aktiv a položek krátkodobých pasiv. [17] Tato analýza se soustřeďuje hlavně na čistý pracovní kapitál. [15]

Poměrové ukazatele, jejichž název vychází z toho, že vznikají jako poměr dvou absolutních ukazatelů, jsou nejčastěji využívanými ukazateli finanční analýzy. Oblíbené jsou z toho důvodu, že vycházejí pouze z informací obsažených v základních účetních výkazech. Přístup k těmto údajům má tedy nejen daná firma, ale také široká veřejnost (např. konkurence). Díky těmto ukazatelům je možné porovnávat daný podnik s ostatními či s průměrem daného odvětví. [15] [21]

Dle Synka rozdělujeme poměrové ukazatele na pět skupin [21]:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele výnosnosti,
- ukazatele tržní hodnoty.

Analýza soustav ukazatelů se provádí z toho důvodu, že jednotlivé ukazatele posuzují stav či vývoj firmy pouze jedním číslem. Při zásahu do ekonomického procesu je však vyvolán nejen účinek, který byl požadován, ale také mnohé další dopady. Do oblasti soustav ukazatelů se řadí pyramidové soustavy ukazatelů a také bankrotní a bonitní modely. [15]

### **3.3.1 Ukazatele likvidity**

Likviditu je možné definovat jako schopnost podniku uhradit své závazky. Tyto ukazatele poskytují informace o tom, zda podnik dokáže dostát svým závazkům v době jejich splatnosti. V případě, že podnik nemá dostatečnou likviditu, znamená to snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí a ztrátu kontroly nad firmou. Naopak příliš vysoká hodnota ukazatelů likvidity je nepříznivá pro vlastníky podniku. Finanční prostředky jsou vázané v aktivech a nedochází tak k zhodnocování těchto prostředků, čím se snižuje rentabilita. [15] [21]

Běžná likvidita dává do poměru oběžná aktiva a krátkodobé závazky a vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je minimálně hodnota 1,5. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím pravděpodobněji si firma zachová svoji platební schopnost. Problém nastane v případě, že majetková struktura podniku obsahuje velký podíl špatně likvidních zásob nebo

velké množství nedobytných pohledávek. Z tohoto důvodu jsou používány další druhy ukazatelů likvidity. [5]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita počítá v čitateli s oběžnými aktivy, ze kterých jsou vyloučeny zásoby, aby odstranila nedostatky předchozího ukazatele. Čítec tedy obsahuje pouze peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky, ve kterých nejsou zahrnuty nedobytné pohledávky. Doporučuje se, aby hodnota tohoto ukazatele byla v rozmezí 0,7-1. Pokud bude výsledná hodnota pohotové likvidity vyšší než 1, bude tato situace příznivá pro věřitele, avšak nepříznivá pro vedení firmy a akcionáře. Přebytná výše oběžných aktiv znamená, že podnik neefektivně využívá vložené prostředky, a tím je snižována rentabilita. [21]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Posledním ukazatelem likvidity je hotovostní likvidita, která lze vypočítat jako podíl peněžních prostředků a krátkodobých závazků. Peněžní prostředky představují sumu peněz na běžném účtu a případně dalších účtech nebo v pokladně a také sem patří volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Dle Kislingerové je doporučená hodnota tohoto ukazatele 0,2. V praxi je tento ukazatel využíván méně často než dva předchozí. [9]

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### 3.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují, jak efektivně podnik řídí své aktiva a jejich jednotlivé části. V případě, že firma vlastní více aktiv než je účelné, nese to sebou náklady, které snižují zisk. V opačném případě, kdy má podnik nedostatek aktiv, nemůže podnik využít mnoho potencionálních podnikatelských příležitostí, a díky tomu má nižší výnosy. Tyto ukazatele většinou vyjadřují vázanost kapitálu v konkrétních položkách aktiv a pasiv, dobu obratu aktiv, nebo obratovost aktiv. [17]

Jako poměr tržeb a celkových aktiv je možné vypočítat hodnotu ukazatele obratu celkových aktiv. Jedná se o ukazatel, který měří, jak efektivně jsou využívány celková aktiva, a vyjadřuje, kolikrát za rok se celková aktiva obrátí. [9]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Poměrový ukazatel obratu zásob se vypočte jako podíl tržeb a zásob a udává počet obrátek zásob za dané období. V některých případech jsou tržby nahrazovány denní spotřebou či denními náklady, čímž je obrat zásob vyjádřen přesněji. [9]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Dalším ukazatelem aktivity je doba obratu pohledávek, která udává průměrný počet dnů, kdy musí podnik čekat na úhradu faktur od svých odběratelů. Vypočte se jako podíl pohledávek a průměrných denních tržeb. Pokud odběratelé nesplácejí své závazky včas, měl by podnik uvažovat o opatřeních, která by zajistila dřívější inkaso pohledávek. [17]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

Díky ukazateli doby obratu závazků zjistíme, jak je na tom podnik se splácením závazků, které má vůči svým dodavatelům. Výsledná hodnota tohoto ukazatele tedy vyjadřuje, jak dlouho firma odsouvá úhradu dodavatelských faktur. Doba obratu závazků se vypočte jako podíl závazků a průměrných denních tržeb. [17]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

### 3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti identifikují výši rizika, kterému je podnik vystaven v případě financování podnikových aktivit určitou strukturou vlastních a cizích zdrojů. Jejich cílem je vyjádřit vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Případ, kdy by podnik měl využít cizí zdroje, nastává, pokud je výnosnost celkového vloženého kapitálu vyšší než náklady spojené s použitím cizích zdrojů. Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem ovlivňuje několik faktorů. Tímto faktorem je například oblast podnikání, majetková struktura podniku nebo úrokové míra bank. [5]

Celková zadluženost nebo také ukazatel věřitelského rizika získáme jako poměr cizího kapitálu a celkových aktiv. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší riziko nesou věřitelé. To znamená, že čím více majetku podnik vlastní tím méně

nebezpečná je situace pro věřitele. Z hlediska vlastníků podniku je tomu naopak. Ti naopak požadují větší finanční páku. [17]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Další ukazatelem je míra zadluženosti, kterou vypočteme jako poměr cizího kapitálu a vlastního kapitálu. Pro posouzení tohoto ukazatele je důležitý jeho vývoj v čase. Sleduje se, zda se podíl cizích zdrojů zmenšuje či zvětšuje. Klíčová je míra zadluženosti především pro banky, které se na základě jeho výsledků rozhodují o tom, zda poskytnout firmě úvěr. [10]

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Koeficient samofinancování se vypočte jako poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv a jedná se o jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti. Znám je též pod názvem ukazatel vlastnického rizika. Uvádí se jako doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Suma těchto dvou ukazatelů by se měla rovnat přibližně 1. [15]

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### 3.3.4 Ukazatele rentability

Ukazatele výnosnosti jsou jinak nazývané také ukazateli výnosnosti či návratnosti. Dávají do poměru konečný efekt, kterého bylo dosaženo podnikatelskou činností k dané základně. Ukazatele rentability je možné interpretovat podobně. Vyjadřují, kolik korun zisku připadá na jednu korunu položky, která je ve jmenovateli. [9] Pro podnik je žádoucí, aby časová řada těchto ukazatelů měla rostoucí trend. U těchto poměrových ukazatelů nejsou uváděny doporučené hodnoty. [15]

Zásadním ukazatelem rentability je rentabilita aktiv. Dává do poměru zisk a celková aktiva, která byla vložena do podniku bez ohledu na to, zda byly financovány z vlastních nebo cizích zdrojů. Do čitatele je dosazován EBIT. Díky tomu lze srovnávat podniky s odlišnou strukturou financování. EBIT je vhodný také v případě, že se v čase mění struktura pasiv. [9]

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$



Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí, jak výnosný je kapitál, který byl do podniku vložen jeho vlastníky. Jestliže hodnota ukazatele dosahuje dlouhodobě nižších hodnot než je úroková míra cenných papírů garantovaných státem, je podnikání neefektivní. Při posuzování ukazatele je důležité vědět, že zde není zahrnuto riziko. [5]

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

Rentabilitu tržeb vypočteme jako podíl zisku a tržeb podniku. V tomto případě je možné dosadit za zisk buď EAT nebo EBIT. V případě, že do čitatele dosadíme EAT, jedná se o tzv. ziskovou marži. Zisková marže se posuzuje v závislosti na obratu aktiv. Podniky, které mají vysokou ziskovou marži, mají nižší obratovost aktiv a opačně. Pokud chceme srovnávat firmy s proměnlivými podmínkami, pak je tento ukazatel počítán s EBIT. [9]

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb je rentabilita nákladů, která je vyjádřena jako podíl zisku a nákladů. V tomto případě platí, že čím nižší je hodnota ukazatele, tím lepší situace pro podnik, protože je schopný vytvořit 1 korunu tržeb s nižšími náklady. [15]

$$ROC = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} = 1 - ROS$$

## 4 Představení vybrané společnosti

Čtvrtá kapitola této práce představuje začátek empirické části. Obsahuje nejdůležitější údaje o vybrané společnosti PPG Deco Czech a.s., jako jsou například předmět podnikání, stručná historie či vize a mise společnosti. I přesto, že společnost sdružuje několik značek, v České republice se vyrábí pouze produkty značky Primalex.

### 4.1 Základní informace o společnosti

Společnost PPG Deco Czech a.s. se řadí mezi nejvýznamnější výrobce nátěrových hmot v České republice a sdružuje značky Primalex, Balakryl, Bondex, Johnstone's a PROGold. Podnik spadá do mezinárodní skupiny PPG, která byla založena již na konci 19. století a jejíž sídlo se nachází v Pittsburghu. Skupina PPG působí ve více než 60 zemích na světě. Akcie této společnosti jsou obchodovány na burze v New Yorku. [42] [43]

Předmět podnikání této společnosti je [51]:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.

Podnik PPG Deco Czech a.s. sídlí v západočeské obci Břasy, nacházející se nedaleko Rokycan. V tomto závodě se vyrábí produkty značky Primalex. Nejzásadnějším rokem pro tuto společnost byl rok 1968, kdy tři tehdejší zaměstnanci vynalezli bílou nátěrovou hmotu, kterou pojmenovali Primel a později došlo k jejímu přejmenování na Primalex. Byl to právě tento výrobek, který společnost zachránil před krachem. Dříve se vyráběly pouze bílé nátěrové hmoty, ale od roku 2002 firma začala s výrobou tónovaných nátěrů. K dalšímu rozšíření portfolia společnosti došlo o tři roky později, kdy byly na trh uvedeny barvy na kov a dřevo. V současné době firma vlastní více než 300 tónovacích automatů a vyrábí přibližně 40 produktů, které je možné tónovat dle přání zákazníků. [45]

**Obr. č. 4: Logo společnosti PPG Deco Czech a.s.**



Zdroj: [43], 2018

Velkou výhodou firmy je široká distribuční síť, což oceňují především zákazníci. Výrobky mohou zakoupit nejen ve většině hobby marketech, ale také ve specializovaných prodejnách Dům barev, kterých je v České republice již více než 100. Zákazníkům tam s nákupem pomůže vyškolený personál, zakoupit zde mohou nejen nátěrové hmoty, ale i další malířské potřeby jako jsou například štetce či ředidla. Samozřejmostí je také kolorovací automat. Tyto automaty se dnes nacházejí i v některých hobby marketech a díky nim si zákazníci mohou vybírat z 20 000 odstínů barev. Kolorovací automaty umožňují také namíchat barvu dle vzorku, který si zákazník přinese. [32]

Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Vzhledem k tomu, že firma PPG Deco Czech a.s. získala tyto tři certifikáty, je vlastníkem Zlatého certifikátu pro Integrovaný systém řízení jakosti, bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Kroky nutné pro získání výše zmíněných certifikátů společnost zahájila již v roce 2003. Dozorový audit se provádí během platnosti certifikátů jednou ročně. Účelem tohoto auditu je ujistit se, že integrovaný systém řízení je funkční a dochází k jeho dalšímu rozvoji. Podnik dodržuje etické zásady, které se shodují s Etickým kodexem asociace výrobců nátěrových hmot. PPG Deco Czech a.s. si zakládá na šetrném přístupu k životnímu prostředí a dodržuje všechny právní požadavky České republiky týkající se ochrany ovzduší, nakládání s odpady, odpadními vodami a zacházení s nebezpečnými chemickými látkami. [39]

## **4.2 Plánování a prognózování ve vybrané společnosti**

Co se týče strategických plánování, jsou ve společnosti dlouhodobé plány sestavovány především v případě žádání o úvěr u bankovních institucí. V tomto případě je sestavován finanční plán, který se skládá z výkazů, kterými jsou plánovaná rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích. Problémem ve společnosti je, že při

sestavování strategických plánů spolu jednotlivé úrovně managementu nedostatečně komunikují. Top management společnosti většinu týdne stráví v Praze, kde má kanceláře. Do výrobního závodu pak jezdí pouze několikrát do měsíce. Právě díky špatné komunikaci top managementu s vedoucími pracovníky ve výrobním závodě se v současnosti firma potýká s problémem, který se týká nedostačujících skladových prostor ve výrobním závodě. V současném skladu se skladují především již hotové výrobky. Z toho důvodu je obalový materiál skladován v areálu závodu, avšak na volném prostranství. To znamená, že tento materiál není v zimě chráněn před mrazy a v létě naopak před horkem, což například pro plastové kbelíky není vhodné. Díky těmto vlivům dochází ke snížení jejich kvality.

V případě taktického plánování se jedná hlavně o tvorbu plánů na roční období. Ty jsou sestavovány vždy na konci roku. Nejvíce pozornosti se samozřejmě věnuje finančnímu plánu, který zajímá také akcionáře firmy. Nejdříve je nutné sestavit jednotlivé dílčí plány mezi, které se řadí například plán vzdělávání zaměstnanců, investiční plán, odpisový plán, atd. Tyto plány jsou vzájemně propojeny a na jejich základě dochází k sestavování finančního plánu.

Operativní plánování v podniku se řeší na nejnižší úrovni řízení a má krátkodobý charakter. Jedná se o detailnější rozpracování ročních plánů. V případě vybraného podniku jde nejčastěji o měsíční plány. Nejdůležitějším operativním plánem je plán výroby, který je sestavován obvykle na jeden měsíc dopředu. Cílem těchto plánů je určit, co a jak se bude vyrábět a jaké zdroje (finanční, materiálové, a jiné) na to budou potřebné. V některých oblastech se operativní plánování zanedbává a začne se řešit až v případě, kdy nastane problém. To se týká například plánování nákupu materiálu či surovin. Dochází k situacím, kdy nejsou k dispozici potřebné druhy kbelíků, víček nebo etiket. Díky tomu se musí vyrábět jiné produkty, na které je k dispozici potřebný materiál. V důsledku toho se pak například nestíhají vyrábět původně plánované produkty.

Při sestavování plánovaných účetních výkazů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích se používá, jak metoda agregovaná, tak desagregovaná. V případě agregovaných metod se v podniku hojně používá procentní poměr k tržbám z předchozích období. Takto jsou plánovány především méně významné položky (např. tržby z prodeje materiálu nebo ostatní provozní náklady,

apod.). Naopak desagregovaná metoda je využívána v případě sestavování odpisového plánu, který je ovlivňován objemem plánovaných investic. Další položkou, která je plánována pomocí desagregované metody jsou například nákladové úroky, jejichž výše se odvíjí od úvěrového plánu společnosti. Tyto plány jsou sestavovány především pomocí kancelářského balíčku MS Office. Nejvíce využívaným je pak tabulkový procesor Microsoft Excel.

Analyzovaný podnik v rámci své plánovací činnosti sleduje prognózy, které se týkají například vývoje tempa růstu cenové hladiny, míry nezaměstnanosti, úrokových sazeb. Potřebné informace vybraná společnost zjišťuje prostřednictvím internetových stránek Ministerstva financí České republiky či České národní banky, kde jsou tyto informace zveřejňovány. Co se týče prognóz týkajících se směnných kurzů, není jim v podniku věnováno tolik pozornosti, a to z toho důvodu, že podnik své výrobky do zahraničí nevyváží. Část materiálu potřebného pro výrobu produktů (obalový materiál) je, však dovážen ze zahraničí.

Ve firmě se po skončení účetního období provádí tzv. GAP analýza. Dochází tedy k porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot sledovaných ekonomických ukazatelů. Účelem této analýzy je odhalit významné odchylky. V případě, že je podstatná odchylka nalezena, hledají se ve společnosti možnosti, jak tuto situaci napravit.

### **4.3 Poslání a vize**

Posláním společnosti PPG Deco Czech a.s. je vyrábět vysoce kvalitní nátěrové hmoty, zároveň co nejméně zatěžovat životní prostředí a maximalizovat spokojenost svých zákazníků.

Vizi společnosti do budoucna je udržet svoji pozici na trhu dekorativních nátěrových hmot. Neustále zvyšovat kvalitu svých produktů a spokojenost zákazníků. Do budoucna by společnost také ráda rozvíjela své marketingové aktivity.

#### **4.4. Strategické cíle na období 2018-2020**

Vybraná společnost si pro období 2018–2020 stanovila celkem čtyři strategické cíle, kterými jsou:

- udržet třetinový podíl na trhu dekorativních nátěrových hmot,
- zvýšit tržby z prodeje výrobků a služeb o 4 %,
- uzavření stálého pracovního poměru se sedmi pracovníky (na pozice dělníků a prodavačů),
- zlepšení prodejních dovedností u 70 % zaměstnanců.

#### **4.5 Strategie pro dosažení cílů**

Prvním stanoveným cílem na období 2018-2020 je udržet třetinový podíl na trhu dekorativních nátěrových hmot. Značky společnosti v současné době velmi ohrožují privátní značky, ale i přes jejich rychlý růst se společnosti PPG Deco Czech a.s. podařilo udržet více než třetinový tržní podíl. Také do budoucna by společnost ráda tento podíl na trhu udržela. Podnik plánuje tohoto cíle dosáhnout především pomocí marketingových aktivit. Propagovány budou především výrobky značky Primalex, které jsou v Česku velmi oblíbené. Využita bude jak reklama, tak podpora prodeje, která se společnosti osvědčila již v minulosti. Spočívala v tom, že k určitým výrobkům získali zákazníci dárek (např. plyšák). K dosažení tohoto výsledku pomůže i další strategický cíl, který si společnost stanovila, a tím je zlepšení prodejních dovedností zaměstnanců společnosti.

Firma pro následující období 2018–2020 plánuje zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb. Právě tato položka v posledních letech stagnuje a v roce 2017 dokonce došlo k jejímu mírnému poklesu. Společnost by ráda, aby tato položka v budoucnu rostla. Kroky, které podnikne k dosažení tohoto cíle se budou také týkat především marketingových aktivit. Půjde o aktivity, které budou propagovat produkty značky Primalex. Jak již bylo výše zmíněno, bude použita i podpora prodeje. Také v tomto případě pomůže ke splnění tohoto cíle školení zaměstnanců, které se bude zaměřovat na prodejní schopnosti.

Na konci roku 2017 chyběli podniku zaměstnanci na pozice dělníků a prodavačů, které je nutné obsadit. V současné době se tato situace řeší v případě dělníků pomocí přesčasů a v případě prodavačů v prodejnách Dům barev brigádníky či také přesčasů. Vedení

společnosti by však rádo získalo na tyto pozice kvalifikované pracovníky, se kterými by uzavřeli trvalý pracovní poměr. Společnost proto plánuje v roce 2018 zvýšit průměrnou hrubou mzdou.

Posledním strategickým cílem, který si společnost stanovila, je zlepšení prodejních dovedností u 70 % svých zaměstnanců. Velká část zaměstnanců pracuje na pozici prodavačů v maloobchodních prodejnách Dům barev. Právě z těchto prodejen plyne společnosti velká část zisku. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla zvýšit prodejní dovednosti svých zaměstnanců. Společnost v plánovaném období proškolí 70 % zaměstnanců, kteří díky školení budou ovládat komunikaci se zákazníkem na vyšší úrovni a výrobky společnosti dokáží lépe prodat.

Následující tabulka č. 6 rozděluje strategické, dlouhodobé cíle společnosti uvedené v kapitole 4.3 na dílčí, roční cíle.

**Tab. č. 6: Parametrizace ročních cílů společnosti PPG Deco Czech a.s. (2018-2020)**

<b>Cíl</b>	<b>Indikátor výkonnosti</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Termín splnění</b>	<b>Odpovědný úsek</b>	<b>Strategie</b>
Růst tržeb z prodeje výrobků a služeb o 4 %					
Zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb	Růst objemu tržeb z prodeje výrobků a služeb oproti roku 2017	2 %	31. 12. 2018	Finanční oddělení	Zvýšení marketingových aktivit, zlepšení prodejních dovedností zaměstnanců
		3 %	31. 12. 2019		
		4 %	31. 12. 2020		
Uzavření stálých pracovních poměrů					
Zvýšení počtu zaměstnanců	Růst průměrného počtu zaměstnanců oproti r. 2017	400	31. 12. 2018	Personální oddělení	Zvýšení průměrné hrubé mzdy
		403	31. 12. 2019		
		404	31. 12. 2020		
70 % zaměstnanců se zúčastní školení týkajícího se rozvíjení prodejních dovedností					
Zlepšení prodejních dovedností zaměstnanců	Růst počtu zaměstnanců s prodejními dovednostmi oproti r. 2017	40 %	31. 12. 2018	Personální oddělení	Pořádání odborných školení
		55 %	31. 12. 2019		
		70 %	31. 12. 2020		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018



## **5 Analýza externího a interního prostředí vybrané společnosti**

Obsahem této kapitoly je analyzování vnějšího a vnitřního okolí společnosti PPG Deco Czech a.s. Tato část se bude věnovat makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí. Výsledkem této analýzy bude SWOT matice, která bude obsahovat nejvýznamnější interní a externí faktory.

### **5.1 Analýza externích faktorů – makroprostředí**

Obsahem následujících podkapitol je analýza makroprostředí zkoumaného podniku, které byla provedena pomocí tzv. PESTLE analýzy.

#### **5.1.1 Politické prostředí**

Politické prostředí v Evropě v posledních několika letech výrazně ovlivňuje uprchlická krize. Tato krize přinesla Evropě velké množství uprchlíků z Blízkého východu, východní Evropy a severní Afriky. Tato krize se zatím České republiky na rozdíl od Německa a jiných států příliš nedotkla. V roce 2017 se proud migrantů do evropských zemí utlumil. Důvodem snížení počtu migrantů je končící válka v Sýrii a také zavření pašeráckých cest. Prognózy však upozorňují na fakt, že je uprchlická krize pro Evropu stále hrozbou, a to z důvodu rostoucího napětí mezi Saudskou Arábií a Íránem. [36]

Na první pohled by se mohlo zdát, že by uprchlíci mohli představovat příležitost, jak získat levnou pracovní sílu, není tomu tak. Jednou z překážek pro zaměstnávání uprchlíků jsou jejich špatné jazykové dovednosti. Další z překážek jsou pak také nedostatečná odborná kvalifikace, zkušenosti a dovednosti. Výzkum provedený v Německu, které přijalo velký počet uprchlíků, ukázal, že uprchlíci vstupují na trh práce později než ostatní migranti. Nejen že uprchlíci vykazují větší míru nezaměstnanosti, ale také jejich příjem je nižší, a to i po několika letech po příjezdu do Německa. Průměrná hodinová mzda u uprchlíků byla v roce 2013 12 euro za hodinu. [25] Celkově lze politické prostředí v České republice označit za stabilní.

#### **5.1.2 Ekonomické prostředí**

Dle zimní prognózy Evropské komise čekají Evropskou unii dobré časy. Během posledního desetiletí došlo k největšímu růstu Eurozóny a tento trend by měl pokračovat i v budoucnu. V letošním roce se sice očekává mírné zpomalení růstu, a sice na 2,3 % oproti loňským 2,4 %. V roce 2019 se pak očekává dvouprocentní růst. Pozitivní prognóza platí také pro Českou republiku. V letošním roce se očekává růst tuzemské

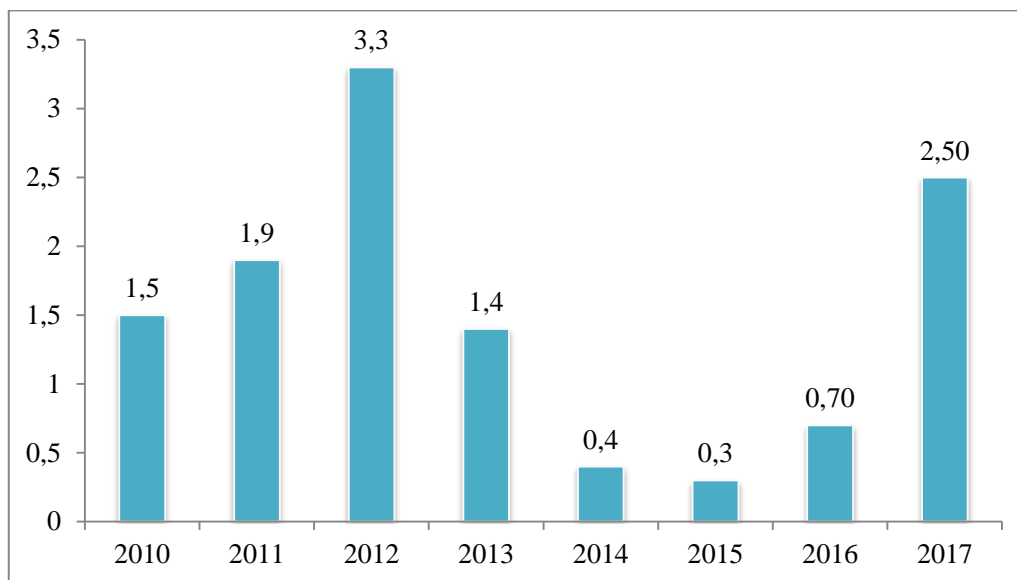
ekonomiky o 3,2 %. Tempo růstu oproti minulému roku sice zpomalí, avšak česká ekonomika zůstává silná, a to hlavně zásluhou domácí spotřeby. K růstu české ekonomiky dochází již od konce ekonomické krize, která proběhla v letech 2008 a 2009. [35]

Pozitivně se vyvíjející česká ekonomika kladně ovlivňuje například počet bankrotů jak firem, tak podnikatelů. V roce 2017 bylo vyhlášeno celkem 769 bankrotů obchodních společností, tedy o 135 méně bankrotů než předchozí rok a zároveň nejméně za posledních 10 let. V témže roce vyhlásilo bankrot 6 344 fyzických osob podnikatelů, a to je nejnižší počet za poslední čtyři roky. Oproti roku 2016 došlo v případě bankrotů fyzických osob podnikatelů také ke snížení. Snížil se také počet podaných návrhů na bankrot. Růst tuzemské ekonomiky samozřejmě neovlivní pouze počet bankrotů, ale také například dojde k růstu spotřeby nejen domácností, ale i firem a turistů. [40]

K dalším významným makroekonomickým ukazatelům zajisté patří inflace. Dle předpovědi České národní banky by inflace v prvním a druhém čtvrtletí roku 2019 měla být 1,9 % respektive 1,8 %. [27] Ministerstvo financí ČR předpokládá pro rok 2018 průměrnou inflaci ve výši 2,3 %, pro rok 2019 2,0 % a předpověď průměrné inflace na rok 2020 je 1,8 %. [46]

Následující graf zobrazuje vývoj inflace v Česku v letech 2010–2017 a je z něho patrné, že inflace se v letech 2014 a 2015 pohybovala na velmi nízké úrovni. V loňském roce dosáhla inflace úrovně 2,5 %, což je nejvyšší hodnota od roku 2012. Růst cen nakonec překonal původní inflační cíl ČNB, který činil 2 procenta. Loni se v Evropě zdražovalo více pouze ve dvou zemích, a to Velké Británii a Estonsku. Občané zvyšování cen pocítili nejvíce v restauracích, supermarketech a hotelích. Důvodem byl, jednak rychlý růst cen potravin jako je máslo či vejce a také zavedení elektronické evidence tržeb v pohostinství. Centrální banka již proti tomuto zdražování v únoru roku 2018 zakročila tím, že zvýšila úrokové sazby. [29]

**Obr. č. 5: Vývoj průměrné inflace v ČR [%]**

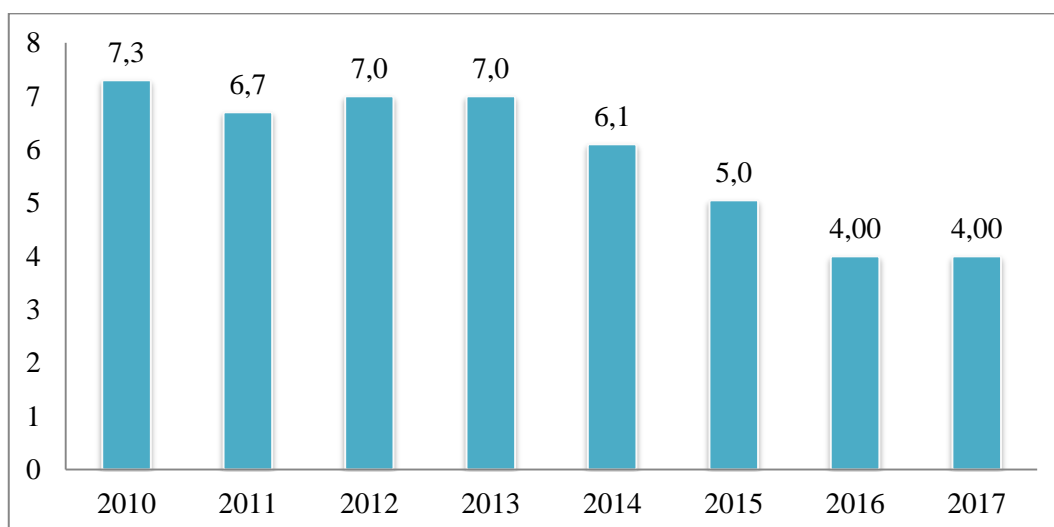


Zdroj: Vlastní zpracování dle [38], 2018

Již od roku 2014 dochází v České republice ke snižování nezaměstnanosti. Nezaměstnanost v lednu roku 2018 byla na rekordních 3,9 %, což je nejnižší lednová úroveň tohoto makroekonomického ukazatele od roku 1998. V tomto měsíci nemělo práci asi 289 000 osob a zvýšil se počet volných pracovních míst na 231 000. Meziročně stále dochází k poklesu nezaměstnanosti. V lednu loňského roku činila 5,3 %. Velká poptávka je především po pracovnících dělnických a technických oborů. V lednu 2018 byla nejnižší nezaměstnanost v Praze (2,3 %) a nejvyšší v Moravskoslezském kraji (5,9 %). [41]

Níže uvedený graf zobrazuje vývoj míry nezaměstnanosti v České republice za roky 2010 – 2017. Z grafu je patrné, že k poklesu míry nezaměstnanosti dochází již několik let. [38]

**Obr. č. 6: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR [%]**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [38], 2018

Firma začala vnímat problém s vysokou zaměstnaností a především tedy nedostatek dělnických profesí až koncem loňského roku. I pro vybranou společnost se v současnosti stalo nelehkým úkolem najít pracovníky například na pozici dělníků či prodavačů.

Česká národní banka prováděla intervence od listopadu roku 2013. V dubnu minulého roku došlo k jejich ukončení. Důvodem proč centrální banka s devizovými intervencemi začala, bylo udržet kurz koruny vůči euru nad hladinou 27 korun za euro. Po skončení intervencí začala česká měna posilovat. [28]

Díky posilování české měny centrální banka nebude muset spěchat na další zvyšování úrokových sazeb. Dle prognóz centrální banky se očekává se, že tuzemská měna by na konci letošního roku mohla posílit až na kurz 24,6 koruny za euro. V roce 2019 by pak mohla docílit průměrné hodnoty 24,5 korun za euro. Začátkem února roku 2018 došlo ke zvýšení úrokových sazeb. A centrální banka předpokládá, že v letošním roce dojde k růstu těchto sazeb pravděpodobně ještě jednou. [55] Došlo ke zvýšení dvoutýdenní repo sazby o čtvrt procentního bodu, a to na 0,75 %, dále se zvýšila lombardní sazba o půl procentního bodu na 1,5 %. V případě diskontní sazby ke zvýšení nedošlo a zůstala tedy na hodnotě 0,05 %. [30]

Právě již zmíněný konec intervencí je většinou českých podniků považován za velké riziko, a to z důvodů kolísání měnových kurzů. Dle výzkumu si třetina českých firem

myslí, že nebude nutné se proti měnovému riziku zajistit. Naopak pětina tuzemských firem začala s měnovým zajišťováním. [44]

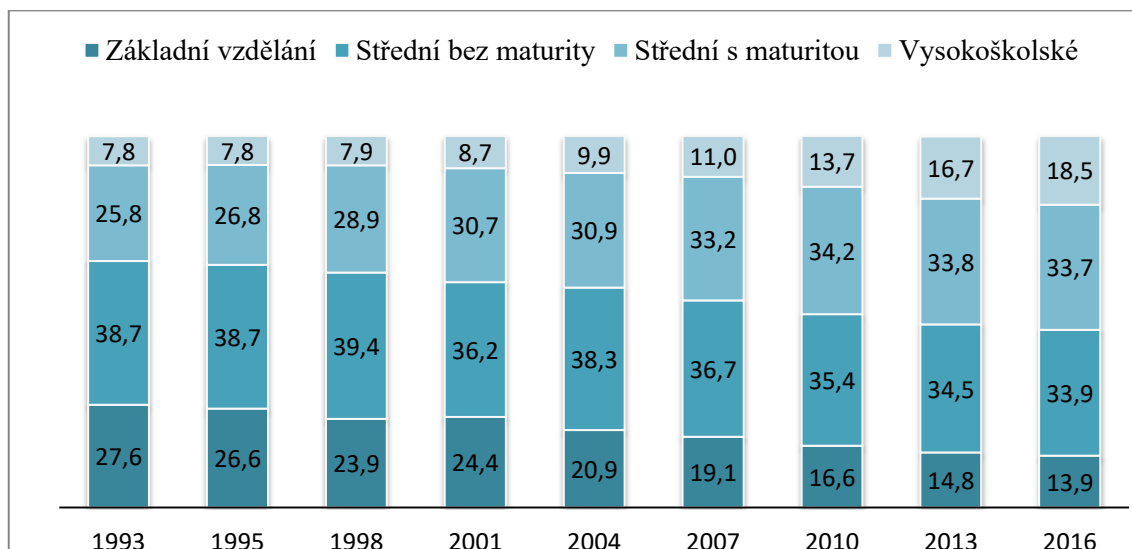
V letošním roce došlo také ke zvýšení minimální mzdy. Oproti loňskému roku dojde k navýšení o 1 200 Kč, což znamená, že letošní minimální mzda bude na úrovni 12 200 Kč. Současně došlo ke zvýšení hodinové mzdy z 66 Kč na 73,20 Kč. Tato částka se vztahuje k plnému pracovnímu úvazku, tj. 40 hodin týdně. [56] Zvyšování minimální mzdy se dotkne i vybraného podniku, protože firma zaměstnává nízký počet pracovníků pobírajících minimální mzdu, nebude tato hrozba patřit ve firmě k nejdůležitějším.

### **5.1.3 Sociální a demografické prostředí**

Stále častěji diskutovaným tématem je vzdělanost a především pak nedostatek řemeslníků a dělníků. V roce 2016 měl každý sedmý občan Česka vysokoškolský titul. Z výzkumů vyplynulo, že v zemích jako je Polsko, Slovensko a také Česká republika se vysoká škola stále vyplatí, protože její absolventi vydělávají více než středoškoláci. Situace se velmi rychle mění, protože vysoké školy ve střední Evropě dodávají každoročně na trh práce velké množství absolventů. Díky tomu ubývá dělnických profesí, po kterých je v současnosti vysoká poptávka. [53]

Níže uvedený graf zobrazuje podíl vysokoškolsky vzdělaných osob na celkovém počtu obyvatel starších patnácti let. Lze vidět, že se tento podíl neustále zvyšuje. Zatímco v roce 1993 bylo v České republice 7,8 % vysokoškolsky vzdělaných osob v roce 2016 se tento počet více než zdvojnásobil. Naopak středoškoláků s maturitou i bez maturity ubývá. Pozitivní je to, že se snižuje podíl obyvatel, kteří mají pouze základní vzdělání. [54]

**Obr. č. 7: Struktura vzdělanosti obyvatelstva ČR [%]**



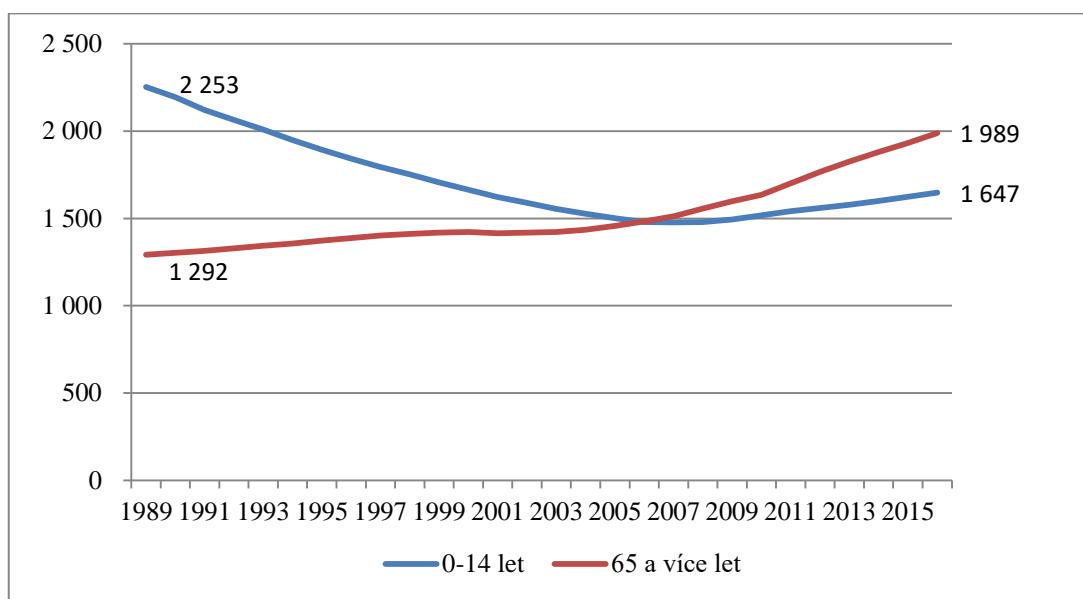
Zdroj: Vlastní zpracování dle [54], 2018

Jak již bylo výše zmíněno také společnost PPG Deco Czech a.s. se v poslední době potýká s problémy týkajícími se obsazování dělnických profesí. Firma se snaží obsadit několik pozic (např. dělníci, prodavači), což je při dnešní nízké nezaměstnanosti těžký úkol. Jednou z možností by bylo zaměstnat migranty a získat tak levnou pracovní sílu. Firma si uvědomuje, že by tito pracovníci nejspíše neměli dostatečné jazykové a odborné znalosti, a proto by se společnost k tomuto kroku uchýlila jen v případě největší nouze. Avšak pokud již nebude jiná možnost, firma k tomuto kroku přistoupí a bude se snažit vybírat dostatečně kvalifikované pracovníky, kterým se bude snažit pomoci se začleněním do kolektivu a s překonáním jazykové bariéry.

Z hlediska demografické struktury obyvatelstva se i Česká republika potýká s problémem stárnutí obyvatelstva, jako je tomu v naprosté většině vyspělých států. Míra porodnosti v některých státech klesá a předpokládá se, že během příštích 25 let dojde ke zdvojnásobení počtu lidí starších 65 let. Existují i státy, které jsou výjimkou a mají vysokou porodnost. Jedná se především o africké a jihoasijské státy. [26]

Český statistický úřad sestavuje tzv. index stárí, který se vypočte jako podíl počtu obyvatel starších 65 let a počtu obyvatel ve věkovém rozmezí 0–14 let. Od roku 1989, kdy tento index dosáhl hodnoty 57,4 % a došlo k jejímu více než zdvojnásobení a v roce 2016 činila 120,7 %. V roce 2006 došlo k tomu, že počet osob starších 65 let převýšil počet dětí. Konkrétně bylo v roce 2016 v České republice 1 989 000 seniorů a 1 647 000 dětí. [52]

**Obr. č. 8: Vývoj indexu stáří v České republice během let 1989 – 2016 [tis. osob]**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [52], 2018

Zkoumaná společnost zaměstnává mladé fyzicky zdatné osoby především v oddělení údržby a výroby, kde se často musí manipulovat s těžkými předměty. Právě tyto pozice je v dnešní době náročné obsadit. Na vyšších pozicích jsou zaměstnány osoby starší a někteří z nich se již blíží důchodovému věku. Společnost si cení jejich zkušeností. Většinou jsou to pracovníci, kteří ve společnosti pracují již dlouhá léta a dobře znají její provoz. Na pozicích prodavačů v prodejnách Dům barev také pracují převážně starší osoby. Problém stárnutí obyvatelstva si podnik uvědomuje. Do budoucna by do svého systému odměňování zaměstnanců zařadil více benefitů, které by byly atraktivní pro mladé lidi.

#### **5.1.4 Technologické prostředí**

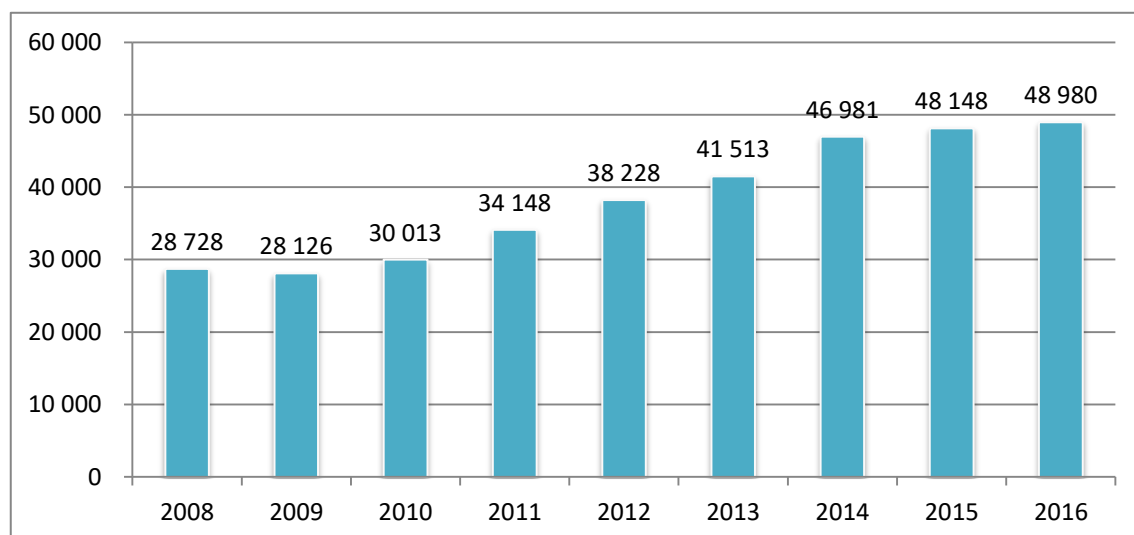
Technologické prostředí patří k nejrychleji se rozvíjející části okolí podniku. V současnosti je hodně diskutovaným tématem robotizace a automatizace ve výrobě. Některé odhady říkají, že v roce 2035 může být roboty nahrazeno v Česku až 40 % pracovních pozic. Dle předpovědí by roboti měli nahradit především pracovníky s nižším vzděláním. [47]

Robotizace a automatizace souvisí také s nízkou nezaměstnaností v tuzemsku, která působí problémy hlavně rozrůstajícím se firmám. Tyto podniky velmi těžko získávají nové pracovníky, a proto se uchylují k automatizaci a experimentům s roboty. To

znamená, že lidé zatím o práci nepřicházejí, ale naopak je jich stále nedostatek. Roboti potřebují delší čas pro zácvik, ale tato investice se firmám vyplatí, protože robot pak bude pracovat neustále. Nebude potřebovat pauzy na oběd a nebude požadovat vyšší mzdu. Navíc si firma může zvýšit svou produktivitu tím, že nalezne ideální poměr, v jakém mají být namícháni roboti a lidé. [50]

Technologického prostředí se týkají také investice do výzkumu a vývoje. Následující graf zachycuje výši výdajů na výzkum a vývoj podnikatelského sektoru v České republice za období 2008 – 2016. Je zřejmé, že v posledních několika letech docházelo ke zvyšování výdajů na výzkum a vývoj. Tento rostoucí trend je pozitivní z toho důvodu, že výzkum a vývoj je klíčový pro zvyšování produktivity, ekonomický růst, zaměstnanost a další. [49]

**Obr. č. 9: Výdaje na výzkum a vývoj podnikatelského sektoru v ČR [mil. Kč]**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [49], 2018

Také analyzovaná firma investuje do výzkumu a vývoje. Snaží se své produkty neustále zdokonalovat tak, aby bylo jejich používání pro zákazníka snadnější a byly šetrnější k životnímu prostředí. V minulém roce byla například zvýšena bělost produktu Primalex Standard a došlo i k vylepšení viskozity u některých produktů. Firma se zabývá také hledáním alternativních surovin, které jsou potřebné pro výrobu interiérových nátěrů.



### 5.1.5 Legislativní prostředí

Firma PPG Deco Czech a.s. samozřejmě dodržuje všechny platné zákony, kterými jsou:

- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích  
Tento zákon vstoupil v platnost v roce 2014 a nahradil Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník. Na základě tohoto zákona došlo mimo jiné i k úpravám pravidel, které se týkaly akciových společností, kterou je i zkoumaná společnost.
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 185/2002 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů,
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, a další.

V prosinci roku 2016 začal v Česku platit zákon o elektronické evidenci tržeb (EET) pro restaurace a ubytovací zařízení. V březnu roku 2017 začalo být EET povinné také pro podnikatele v maloobchodu a velkoobchodu, což se týkalo i vybrané společnosti a konkrétně prodejen Dům barev, které firma provozuje. Podnik ve všech těchto prodejnách tržby elektronicky eviduje a svým zákazníkům vydává účtenky se speciálním kódem od Finanční správy. Ministerstvo financí chtělo zavedením tohoto systému snížit počet daňových úniků a narovnat podnikatelské prostředí. Po roce fungování se do tohoto systému zapojilo již 160 tisíc podnikatelů. Několik tisíc podnikatelů však muselo kvůli EET svoji činnost ukončit. Elektronická evidence tržeb znevýhodnila hlavně drobné živnostníky, pro které bude EET znamenat zvýšení výdajů a ztížení práce. [33]

Další dvě vlny elektronické evidence tržeb byly naplánovány na rok 2018. V březnu se měly do EET zapojit lékaři, advokáti, prodej na farmářských trzích a jiní. Poslední čtvrtá vlna se měla týkat řemeslníků a dalších služeb. Na základě prosincového rozhodnutí Ústavního soudu se však třetí a čtvrtá vlny EET odkládají nejméně o rok. Zhruba 300 tisíc podnikatelů se tak zapojí do systému EET pravděpodobně pouze v jedné vlně namísto plánovaných dvou. [31]

### **5.1.6 Environmentální prostředí**

Analyzovaná firma si stejně jako celá mezinárodní skupiny PPG velmi zakládá na šetrném přístupu k životnímu prostředí. Podnik se snaží vyrábět, prodávat a distribuovat takové produkty, které naše lidi, sousedy, zákazníky a životní prostředí chrání. Cílem společnosti je také inovovat produkty a procesy tak, aby byly co nejvíce šetrné pro životní prostředí. Vybraná společnost dosud nebyla kontrolními orgány označena jako nepříznivá pro životní prostředí nebo penalizována. Jak již bylo výše zmíněno podnik PPG Deco Czech a.s. je již více než 10 let držitelem certifikátu ISO 14001. Během těchto let byl ve společnosti několikrát proveden audit, jehož výsledkem vždy bylo ponechat certifikát. [34] [39]

Předmětem podnikání vybrané společnosti je výroba a prodej nebezpečných chemických látek a směsí, a to z tohoto důvodu musí firma dodržovat zákonem stanovené požadavky na balení a označování výrobků. V podniku se nachází také laboratoř. Zde dochází nejen k vývoji nových produktů, ale také se u každé výrobní dávky kontroluje kryvost, bělost, odolnost nebo mikrobiální znečištění. Také pro správnou laboratorní praxi a zkoušení látek a směsí je nutné, aby podnik dodržoval zákonné požadavky. Všechna tato opatření jsou uvedena v zákoně č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsí a o změně některých zákonů (chemický zákon). [59]

Potenciální hrozbou pro podnik by mohla být změna v ekologické legislativě, mající přímý dopad na zkoumaný podnik.

## **5.2 Analýza externích faktorů – mezoprostředí**

Tato kapitola se bude věnovat mezoprostředí společnosti PPG Deco Czech a.s., které bude zkoumáno za pomoci Porterova modelu pěti sil.

### **5.2.1 Stávající konkurence**

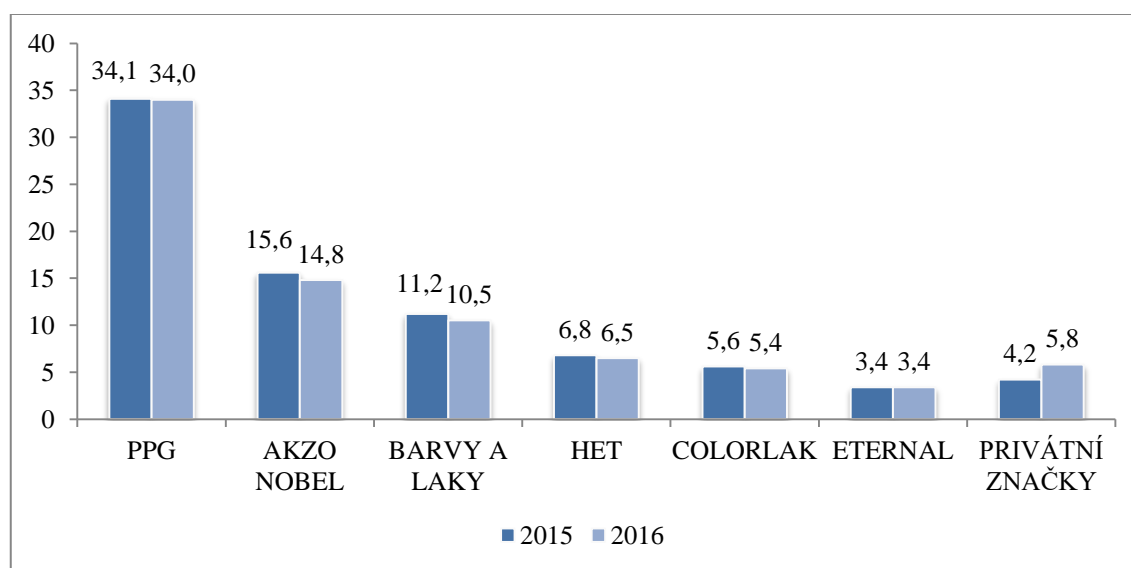
Mezi konkurenty společnosti PPG Deco Czech a.s. se řadí následující podniky:

- COLORLAK Group,
- AUSTIS,
- AKZO NOBEL Group,
- BL TELURIA Group,
- HET.

Většina těchto firem také sdružuje několik značek. Například pod společnost BL TELURIA Group spadá značka Remal, která se specializuje na výrobu malířských nátěrů. Velkým konkurentem vybraného podniku je také ryze česká společnost HET, sídlící na severu Čech. Z toho plyne závěr, že každý podnik je pro PPG Deco Czech konkurentem na trhu nátěrových hmot a také každá značka, kterou vlastní konkurenční společnost je konkurentem značek společnosti PPG Deco Czech a.s.

Následující obrázek ukazuje velikosti podílů jednotlivých výrobců nátěrových hmot na trhu nátěrových dekorativních hmot v letech 2015 a 2016. Právě tento trh je pro vybranou společnost klíčový. V obou dvou letech dosáhla zkoumaná společnost více než třetinového podílu na tomto trhu, čemuž vděčí především prodejnám Dům barev. Největšího růstu v roce 2016 dosáhly privátní značky i přesto společnost PPG Deco Czech ztratila pouze 0,1 %, i když ztráta některých konkurentů byla větší.

**Obr. č. 10: Trh nátěrových dekorativních hmot v ČR [v %]**



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

### 5.2.2 Potencionální konkurence

Podniku nehrozí příliš velké riziko z hlediska vstupu nového konkurenta na trh. Existují bariéry, které znesnadňují vstup nových firem do odvětví, kterými jsou například:

- vysoké vstupní náklady související například s výstavbou či pořízením výrobní haly, výrobních zařízení, atd.,
- legislativní nařízení a normy týkající se ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce,

- zajištění kvalifikovaných pracovníků, tvorba distribuční sítě (obchodní partneři, dodavatelé).

### 5.2.3 Dodavatelé

Vybraný podnik rozděluje své dodavatele na dvě velké skupiny. První z nich jsou dodavatelé, kteří firmě dodávají materiál a suroviny, druhá skupina jsou dodavatelé služeb. V některých případech se jedná o dodavatele výrobků, které jsou pro podnik méně zásadní, a je možné vybírat si z velkého množství jiných dodavatelů. V tomto případě mají tito dodavatelé nízkou vyjednávací sílu (například různé součástky pro oddělení údržby). Naopak například dodavatel kaolínu, jedné z nejdůležitějších přísad Primalexu, má velkou vyjednávací sílu.

Mezi dodavatele materiálu se řadí:

- **LB MINERALS, s.r.o.** - tento podnik je součástí skupiny Lasselsberger a předmětem jeho podnikání je těžba, úprava a zpracování kaolínů, jílu, písků, atd., tyto suroviny jsou využitelné v mnoha průmyslových odvětvích a společnosti PPG Deco Czech a.s. tento podnik dodává kaolín, což je jedna z klíčových surovin potřebných k výrobě nátěrových hmot.
- **Wolf Plastics Verpackungen, GmbH** – jedná se o rakouskou firmu, která je největším výrobcem plastových nádob, kanystrů a víček v jihozápadní Evropě, do zkušebního podniku dodává plastové kbelíky a víčka.
- **Tech-Master, s.r.o.** - firma zaměřující se na inovativní řešení v oblasti profesionální údržby a péče o řemesla a průmysl, tato firma dodává společnosti PPG Deco Czech a.s. lepicí pásy, lepidla, čističe, mazadla nebo elektrická a neelektrická spojení a další.

Vybraní dodavatelé služeb společnosti PPG Deco Czech a.s. jsou:

- **Dopravolen – autodoprava Janků** - tato firma nabízí služby v oblasti kamionové dopravy, v současné době zajišťuje pro firmu PPG Deco Czech naprostou většinu dodávek (např. přeprava hotových výrobků k obchodníkům, do prodejen Dům barev, atd.)
- **ČEZ, a.s.** – tato společnost se zabývá výrobou, distribucí a prodejem energií koncovým zákazníkům, dnes už nabízí i další služby jako je například mobilní volání, vybraná společnost od této firmy odebírá plyn a elektřinu.

#### **5.2.4 Odběratelé**

Odběratele společnosti lze primárně rozdělit na dvě skupiny. První skupinou jsou profesionální řemeslníci, kteří kupují větší a ekonomicky výhodnější balení a druhou hobby zákazníci. Mezi skupinu hobby zákazníků patří jak mladí spotřebitelé tak starší. Vzhledem k tomu, že v České republice je na rozdíl od jiných států zvykem, že si spotřebitel vymaluje sám, je tato skupina početnější. Časté také bývá, že v případě najmutí si profesionálního malíře, koupí si spotřebitel barvu dle svého přání a poskytne ji řemeslníkovi. Z těchto důvodů je tato skupina zákazníků pro firmu klíčová. Konečný zákazník si může koupit nátěrové hmoty buď v některém prodejně Dům barev, nebo v hobby marketech, jako je například Hornbach, OBI, Baumax a další.

Tyto obchodníci disponují určitou vyjednávací silou. Vzhledem k tomu, že odebírají velké objemy výrobků je pro ně stanovena jiná cena než pro zákazníka, který si produkt zakoupí přímo v maloobchodní prodejně Dům barev. Firma se v každém případě samozřejmě snaží vyjednat co nejlepší cenu, která jí přinese zisk. Výhodou firmy je vysoká kvalita výrobků a dlouholetá tradice. Díky tomu jsou koneční spotřebitelé ochotnější akceptovat vyšší cenu výrobků této společnosti.

Nejčastěji jsou pohledávky inkasovány během 2 - 4 týdnů. Výše úroků z prodlení odpovídá ročně výši repo sazby, která je stanovena Českou národní bankou a zvýšené o sedm procentních bodů. Společnost svým odběratelům poskytuje skonta ve výši 3 % v případě uhrazení faktury odběratel do deseti pracovních dnů od data jejího vystavení.

#### **5.2.5 Substituty**

V případě interiérových barev ať už bílých či tónovaných by substitutem mohly být tapety, které jsou v současnosti oblíbené. Zákazníci si mohou vybrat z mnoha barev a motivů a novinkou jsou tzv. 3D tapety. Cena tapet je na rozdíl od malířských nátěrů vyšší, avšak jejich životnost je delší. Nevýhodou tapet je také jejich méně snadná aplikace. V případě interiérových barev lze chybu na rozdíl od tapet jednoduše přemalovat. Jako další substitut interiérových barev je možné uvést různé dekorativní malby jako je třeba benátský štuk či marmorino. Tyto produkty firma dříve vyráběla, ale vzhledem k nízké poptávce tuto výrobu před několika lety ukončila.

Pro fasádní barvy a omítky existují substituty v podobě dřevěných obkladů nebo kamenných a keramických obkladů. Nevýhodou dřevěných obkladů je jejich vysoká

cena. Také instalace kamenných a keramických obkladů má oproti fasádním barvám jednu nevýhodu, kterou je náročná aplikace, a tím pádem vyšší cena. Nejedná se tedy o substituty, které by firmu silně ohrožovaly, protože v dnešní době jsou nejvíce používané právě fasádní nátěry.

Co se týče výrobků, jako jsou barvy na kov a dřevo hledal by se substitut jen velmi těžko. Firma vyrábí některé tyto výrobky jako spreje, které by jinak mohly být alternativou klasické tekuté barvy.

### **5.3 Analýza interních faktorů – mikroprostředí**

Náplní této kapitoly bude analýza mikroprostředí podniku PPG Deco Czech a.s. Právě toto prostředí je firma schopna ovlivnit sama. Zaměřena bude na několik důležitých oblastí společnosti, kterými je například ekonomika, management, zaměstnanci, marketing, atd.

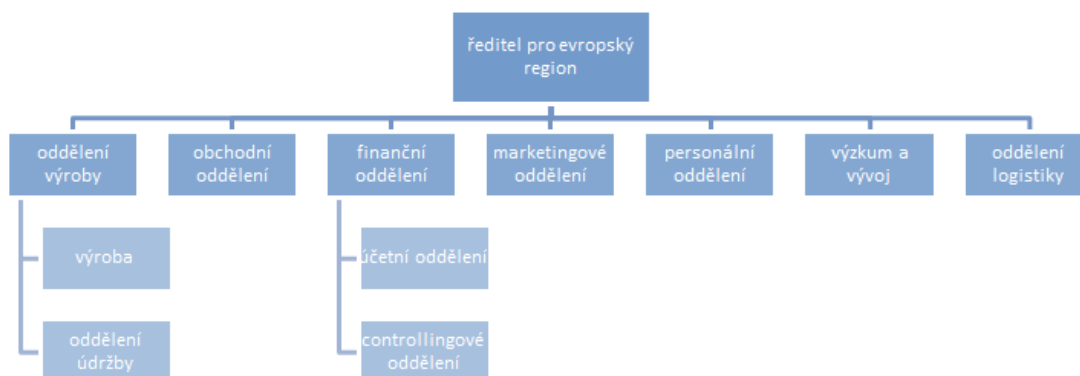
#### **5.3.1 Management a organizační struktura**

Vzhledem k tomu, že zkoumaná firma je akciovou společností, je jejím nejvyšším orgánem valná hromada. Dalšími orgány společnosti jsou představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada se uskutečňuje minimálně jednou ročně, a svolává ji představenstvo, které zašle pozvánky akcionářům 30 dní před jejím konáním. Jediným akcionářem je nizozemská PPG Europe B.V. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které se skládá z pěti členů a v jeho čele stojí předseda představenstva. Hlavním úkolem představenstva je řídit společnost, a to v souladu se zásadami, které byly schváleny valnou hromadou. Kontrolní orgán společnosti představuje dozorčí rada složená ze třech členů. Úkolem této rady je dohlížet na výkon působnosti statutárního orgánu a uskutečňování podnikatelské činnosti.

Analyzovaná společnost má funkcionální organizační strukturu, jejíž základní myšlenkou je seskupit zaměstnance pracující na podobných úkolech do jednoho oddělení. Společnost se rozděluje do několika úseků a každý úsek má svého vedoucího (manažera). Vedoucí jednotlivých oddělení jsou zodpovědní jak za stále zaměstnance, tak za brigádníky, které podnik zaměstnává především v letních měsících. Většina oddělení se pravidelně schází jednou týdně na poradě, kterou vede vedoucí příslušného oddělení. Samozřejmě v případě výjimečných či nenadálých situací (např. audit, porucha výrobního zařízení) svolávají manažeři tuto schůzi častěji. Velmi

problematická je komunikace mezi top managementem a vedoucími pracovníky ve výrobním závodu. Tomuto problému se více věnuje kapitola 4.2.

**Obr. č. 11: Organizační struktura společnosti PPG Deco Czech a.s.**



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

### 5.3.2 Zaměstnanci

Tabulka č. 7 zobrazuje počty zaměstnanců společnosti PPG Deco Czech a.s. v letech 2014 – 2017. Vzhledem k tomu, že firma v posledních letech rozšiřovala svoji síť prodejen Dům barev, musela logicky zvýšit také počet svých zaměstnanců. Docházelo především k najmutí nových pracovníků na pozice prodavačů. V současnosti se podnik potýká s nedostatkem pracovní síly na pozice dělníků ve výrobě a prodavačů.

**Tab. č. 7: Průměrný počet zaměstnanců společnosti PPG Deco Czech a.s.**

	2014	2015	2016	2017
Vedení společnosti	5	5	6	6
Ostatní zaměstnanci	364	356	393	391
<b>Celkem</b>	<b>369</b>	<b>361</b>	<b>399</b>	<b>397</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Co se týče politiky odměňování pracovníků, je systém ve vybrané společnosti velmi štedrý. Firma si uvědomuje, že je nutné zaměstnance neustále motivovat, aby podávali co nejlepší výkony. Z tohoto důvodu má společnost velmi dobře vypracovaný program pro odměňování pracovníků. Za každých pět let odpracovaných ve firmě získá zaměstnanec finanční bonus, jehož výše se odvíjí od počtu odpracovaných let. Například za 25 let práce pro společnost PPG Deco Czech a.s. získají pracovníci bonus 8 000 Kč. K dalším zaměstnaneckým výhodám se řadí například:

- školení,
- zaměstnanci mají možnost navštívit strojírenské veletrhy,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- příspěvek na masáže, které probíhají přímo v areálu firmy,
- služební mobilní telefony,
- u některých pozic služební automobily,
- závodní jídelna + příspěvek na obědy, atd.

Podnik během roku pořádá několik akcí, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit, a díky tomu stmelit kolektiv. Jednou z těchto akcí je již několik let pořádaný fotbalový turnaj v obci Břasy, či setkání s bývalými zaměstnanci, kteří jsou nyní již v důchodu. Bohužel účast vrcholového vedení na těchto akcí je nízká. V prosinci se zase každoročně pořádá setkání všech zaměstnanců, kde jsou seznámeni s výsledky, kterých bylo dosaženo a na závěr se uspořádává menší soutěžní kvíz o ceny. Také jednotlivé úseky zkoumané společnosti pořádají různé teambuildingové akce. Jednou z těchto akcí byl například nedávný výlet oddělení údržby na nedaleké hrady Točnick a Žebrák.

Firma má vypracovaný plán pro vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci se účastní například školení týkající se poskytování první pomoci, školení v oblasti nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a směsi. Samozřejmě je také školení pro řidiče referenty, řidiče vysokozdvížných vozíků a další. Školení organizuje společnost nejen pro své zaměstnance, ale také pro své zákazníky. Tato školení jsou zaměřena především na výrobky společnosti, ale zákazníci jsou informováni také například o změnách v označování nebezpečných látek.

Podnik by v budoucnu rád udržel svoji přední pozici na trhu nátěrových hmot. Jeden z faktorů, který by k tomu mohl pomoci, je zlepšit prodejní dovednosti svých zaměstnanců. Někteří zaměstnanci nezvládají komunikaci se zákazníkem, neumějí jim poskytnout radu a prodat výrobky společnosti. V případě, že by se tyto dovednosti zaměstnanců zlepšily, přineslo by to podniku spokojené zákazníky a také vyšší prodeje.

### **5.3.3 Marketing**

Vybraná společnost má oddělení, které se zabývá marketingem. Marketing podniku je možné zkoumat z hlediska základního marketingového mixu (4P).



## **Produkt**

Výrobky společnosti PPG Deco Czech a.s. je možné rozdělit do několika kategorií z hlediska povrchu, na který se nanáší. Jedná se o tyto produktové řady:

- interiérové barvy,
- barvy na kov,
- barvy na dřevo,
- fasádní barvy a omítky,
- výrobky sloužící k úpravě povrchů.

V České republice jsou vyráběny produkty značky Primalex. Nejzásadnějšími produkty jsou pro firmu právě interiérové barvy, které je možné rozdělit na barvy bílé, již obarvené či báze sloužící k obarvování. Bílé barvy se vyznačují vysokou bělostí a výbornou kryvostí. Do skupiny produktů označovaných jako ready – mix patří celá řada již obarvených nátěrů, které je možné použít ihned. Poslední skupinou jsou báze, které se používají při tónování v kolorovacích automatech. V tomto případě si zákazníci mohou vybírat až 20 000 barevných odstínů.

## **Cena**

Při stanovování ceny ve společnosti PPG Deco Czech a.s. se bere ohled na několik faktorů. Těmi nejdůležitějšími faktory jsou náklady na výrobu, ceny materiálu, obalů, dopravy a také skladování. Dalším faktorem, na který je brán ohled, jsou ceny konkurence. Pro každý výrobek je určena základní (velkoobchodní) cena, vztahující se na velkoobchody a hobby markety. Samozřejmě na tuto cenu mohou mít vliv různé rabaty a bonusy. Firma má také stanovené doporučené maloobchodní ceny, podle kterých by se obchodníci měli řídit. Avšak jedná se pouze o doporučení a tyto ceny tedy nejsou závazné. Prodejci si je tedy mohou různě upravovat dle svých potřeb. Zákazníci proto mohou narazit například v různých hobby marketech na odlišné ceny u stejných produktů. I maloobchodní ceny mohou ovlivňovat různé slevy a akce, avšak o nich rozhodují prodejci. Společnost si je vědoma toho, že ceny jejich produktů jsou většinou vyšší, než je tomu u konkurence. Je to však z toho důvodu, že vybudovat znalost, oblibu a image je drahá záležitost.

## **Distribuce**

Co se týče distribuce, vystupuje společnost PPG Deco Czech a.s. jako distributor a také velkoobchodník. V prvním případě, kdy firma plní funkci distributora, dodává své produkty přímo do hobby marketů, jako je například OBI, Bauhaus, Baumax, atd. 14 % obrátu celé společnosti pochází právě z její distributorské činnosti. Většina obrátu vybrané společnosti je tvořena velkoobchodní činností. Jedná se o specializované prodejny Dům barev a nezávislé prodejny barev a laků. 45 % obrátu společnosti tvoří právě síť prodejen Dům barev. Nejvíce těchto prodejen se nachází v Praze a Brně. Síť těchto prodejen se v současnosti skládá ze 110 prodejen. Dále firma dodává své výrobky do různých drogerií jako je například Teta (6 % obrátu).

## **Komunikace**

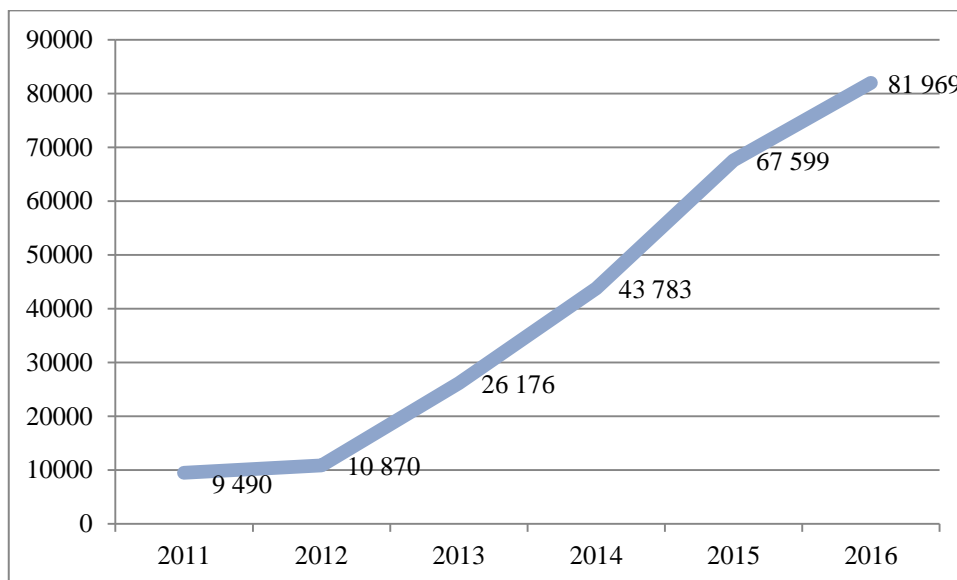
Marketingové oddělení společnosti, v jehož kompetenci je komunikace, se člení na několik týmu a každý z nich má na starosti určité značky, které společnost sdružuje. Každá značka, má své vlastní internetové stránky a stejně tak je tomu u prodejen Dům barev. Některé značky využívají i sociální sítě (např. Facebook, YouTube). V televizi jsou k vidění reklamní spoty na značky Balakryl a Primalex. Reklamu na tyto značky je možné najít také v časopisech o bydlení jako je například Marianne bydlení nebo Nové proměny bydlení. Značka Primalex má také svou mobilní aplikaci, kde bylo účelem cílit především na mladé lidi. Uživatel si díky ní může spočítat, kolik barvy bude potřebovat či identifikovat barevné odstíny a mnoho dalšího. Naopak reklamy na prodejny Dům barev, které hojně přispěly ke zvyšování tržeb společnosti v minulých letech v televizi ani jiných médiích vidět téměř nejsou.

### **5.3.4 Ekonomika a finanční analýza**

Stejně tak jako v jiných firmách je i pro společnost PPG Deco Czech a.s. oddělení financí a ekonomiky zcela zásadní. Ekonomické oddělení vede finanční ředitel, pod kterého spadá účetní a controllingové oddělení. Mezi hlavní náplň práce finančního ředitele patří rozhodování o finanční strategii firmy, sestavování rozpočtů, reprezentování podniku na jednáních a atd.

Následující graf ukazuje vývoj výsledku hospodaření společnosti PPG Deco Czech a.s. za posledních šest let. Ve sledovaných letech 2011 – 2016 se společnost nenacházela ve ztrátě a z níže uvedeného obrázku je patrné, že výsledek hospodaření společnosti má ve sledovaném období rostoucí trend.

**Obr. č. 12: Vývoj VH společnosti PPG Deco Czech a.s. v letech 2011 - 2016**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [58], 2018

Růst hospodářského výsledků je přisuzován především dynamickému rozšiřování portfolia produktů této společnosti. Zásadní bylo pro růst tohoto ukazatele také rozšiřování specializovaných prodejen Dům barev, které si zákazníci oblíbili právě díky širokému sortimentu a vyškoleným zaměstnancům, kteří jsou v případě potřeby připraveni zákazníkům pomoci.

Důležitou součástí interní analýzy podniku je jeho finanční analýza. V tomto případě budou analyzovány roky 2015, 2016 a 2017. K výpočtům poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti budou použity data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty vybrané společnosti. Výsledky ukazatelů budou porovnány s průměrnými hodnotami odvětví.

### **Ukazatelé likvidity**

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je minimálně 1,5. V roce 2015 a 2016 je hodnota tohoto ukazatele vyšší, než je doporučená hodnota. V roce 2017 ukazatel běžné likvidity výrazně poklesl, a sice na hodnotu 1,15. To je způsobeno tím, že v tomto roce výrazně poklesla nejen hodnota oběžných aktiv, ale především pak peněžních prostředků. V případě pohotovosti likvidity je průběh ve sledovaném období stejný jako v případě běžné likvidity. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2016 a v následujícím roce došlo k jejímu poklesu. Důvodem byla opět nižší hodnota peněžních prostředků v roce 2017. Při porovnání výsledků tohoto ukazatele s odvětvovými průměry je na tom

podnik v roce 2015 hůře a naopak v roce 2016 lépe. Ukazatel hotovostní likvidity v roce 2017 oproti předchozímu roku také poklesl z důvodu snížení peněžní prostředků, které společnost použila k splacení části svých úvěrů.

**Tab. č. 8: Ukazatelé likvidity společnosti PPG Deco Czech a.s.**

Ukazatel	2015		2016		2017
	Firma	Odvětví	Firma	Odvětví	Firma
<b>Běžná likvidita</b>	1,56	1,50	2,32	1,45	1,15
<b>Pohotová likvidita</b>	0,72	1,00	1,77	0,97	0,48
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,07	0,26	1,32	0,27	0,02

Zdroj: Vlastní zpracování dle [37] [58], 2018

### Ukazatelé aktivity

Doporučení pro ukazatel obratu celkových aktiv je, aby jeho hodnota byla minimálně na úrovni hodnoty 1. Ve všech sledovaných letech byly hodnoty tohoto ukazatele ve společnosti vyšší než 1 a v porovnání s oborovými průměry si firma vedla lépe. Co se týče ukazatele obratu zásob, dosáhla společnost ve sledovaných letech lepších výsledků než oborový průměr. Pozitivně se ve zkoumané firmě vyvíjel ukazatel doby obratu pohledávek, které ve sledovaném období klesal a dosahoval nižších hodnot než odvětví. Pro ukazatel doby obratu závazků platí, že čím je jeho hodnota nižší, tím lépe. V roce 2016 došlo oproti předchozímu roku ke zvýšení tohoto ukazatele o zhruba 15 dní, což bylo způsobeno zvýšením závazků z obchodních vztahů, v následujícím roce již došlo k poklesu tohoto ukazatele, a to na 26,26 dní. I v případě tohoto ukazatele dosahovala lepších hodnot společnost PPG Deco Czech a.s. než odvětví. Pozitivní je, že podnik má kratší dobu obratu pohledávek než závazků.

**Tab. č. 9: Ukazatelé aktivity společnosti PPG Deco Czech a.s.**

Ukazatel	2015		2016		2017
	Firma	Odvětví	Firma	Odvětví	Firma
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,68	1,27	1,30	1,19	1,97
<b>Obrat zásob</b>	8,43	7,22	9,81	6,91	8,51
<b>Doba obratu pohled. [dny]</b>	27,33	71,22	25,06	74,21	18,21
<b>Doba obratu závazků [dny]</b>	35,20	71,05	51,50	82,56	26,62

Zdroj: Vlastní zpracování dle [37] [58], 2018

### Ukazatelé zadluženosti

Z výsledků celkové zadluženosti lze říci, že společnost PPG Deco Czech a.s. dosahovala horších hodnot, než jaké jsou průměrné v odvětví. V roce 2017 však došlo ke snížení hodnoty tohoto ukazatele, a to z toho důvodu, že firma výrazně snížila své krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím. Ze stejného důvodu došlo v tom samém roce k poklesu výsledné hodnoty míry zadlužení a nárůstu hodnoty ukazatele koeficientu samofinancování. Srovnání výsledných hodnot vybrané společnosti s oborovými hodnotami je patrné, že v letech 2015 a 2016 dosáhla společnost horších výsledků, než byl průměr v odvětví.

**Tab. č. 10: Ukazatelé zadluženosti společnosti PPG Deco Czech a.s.**

Ukazatel	2015		2016		2017
	Firma	Odvětví	Firma	Odvětví	Firma
<b>Celková zadluženost [%]</b>	68,02	46,93	68,99	45,34	43,11
<b>Míra zadlužení</b>	2,13	0,89	2,23	0,83	0,76
<b>Koef. samofinancování [%]</b>	31,98	52,74	31,01	54,40	56,89

Zdroj: Vlastní zpracování dle [37] [58], 2018

### Ukazatelé rentability

V případě ukazatelů ROA, ROE a ROS obecně platí, že čím vyšší je výsledná hodnota těchto ukazatelů, tím lépe pro firmu. Naopak tomu je u ukazatele rentability nákladů, kde je nižší hodnota pro podnik lepší. Pokud jsou porovnávány hodnoty ukazatelů rentability firmy s oborovými hodnotami v roce 2015 a 2016 lze říci, že téměř všechny ukazatele podniku dosahovaly horších hodnot než odvětví. Výjimku tvořily v roce 2016 ukazatele ROE, ROS a ROC, kdy lepších výsledků dosáhla společnost PPG Deco Czech a.s. Ve sledovaných letech 2015-2017 docházelo u vybrané firmy k neustálému zlepšování ukazatelů rentability. Toto zlepšení bylo způsobeno především zvyšováním výsledku hospodaření společnosti. Výsledné hodnoty ukazatelů rentability jak zkoumané společnosti, tak odvětví, jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tab. č. 11: Ukazatelé rentability společnosti PPG Deco Czech a.s. [%]**

Ukazatel	2015		2016		2017
	Firma	Odvětví	Firma	Odvětví	Firma
<b>ROA</b>	7,69	14,46	8,77	11,66	15,38
<b>ROE</b>	17,83	21,59	21,71	10,32	20,84
<b>ROS</b>	3,40	8,96	5,16	4,74	6,02
<b>ROC</b>	96,60	91,04	94,84	95,26	93,98

Zdroj: Vlastní zpracování [37] [58], 2018

## 5.4 SWOT analýza

Následující tabulka obsahuje přehled nejvýznamnějších vlivů interního a externího prostředí analyzované společnosti. Interní prostředí představují silné a slabé stránky, externí pak reprezentují příležitosti a hrozby.

**Tab. č. 12: SWOT analýza společnosti PPG Deco Czech a.s.**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
- dlouholetá tradice značek firmy	- nedostatečná propagace prodejen Dům barev
- široký sortiment výrobků	- malá kapacita skladovacích prostor
- široká síť prodejen Dům barev	- nedostatečné prodejní dovednosti zaměstnanců
- investice do výzkumu a vývoje	- nedostatečná komunikace
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
- rostoucí spotřeba domácností a firem	- změna legislativy týkající se ekologie
- existence malého množství substitutů	- demografický vývoj populace
- robotizace	- zvýšení minimální mzdy
- zaměstnání migrantů	- nedostatek pracovníků z dělnických a technických oborů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

## 6 Finanční plán vybrané společnosti pro období 2018-2020

Náplní následující kapitoly je sestavit plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánovaný přehled o peněžních tocích na období 2018–2020. Základem pro vytvoření těchto výkazů byly funkční plány společnosti pro stejné období.

### 6.1 Plánování výkazu zisku a ztráty

Následující kapitola se bude zabývat plánovaným výkazem zisku a ztráty, a to na období 2018-2020. Bude se skládat z podkapitol, ve kterých bude popsáno, jak byly jednotlivé položky výnosů a nákladů naplánovány. Díky tomuto výkazu je možné zjistit hodnotu pro podnik zásadní položky, kterou je výsledek hospodaření společnosti.

#### 6.1.1 Plánování výnosů

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou plánovány na období 2018–2020. Výrobky byly rozděleny na pět základních skupin: interiérové barvy, exteriérové barvy, barvy na kov, vrchní barvy a lazury. Následující tabulka ukazuje skladbu položky tržby z prodeje výrobků v roce 2017. Celková hodnota této položky byla 615 254 tis. Kč. Ceny produktů se pohybují v rozmezí 50–56 Kč/l. Pro následující rok 2018 management očekává růst tržeb z prodeje výrobků o 2 %, stejný růst je očekáván také v roce 2019, a v roce 2020 se předpokládá nárůst o 1,8 %. Výpočet tržeb z prodeje výrobků na období 2018–2020 je uveden v příloze A. Pro vybraný podnik jsou tržby za prodej služeb méně významné, protože tvoří jen velmi malý podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb. Podnik očekává v plánovaném období u této položky meziroční nárůst 1 %.

**Tab. č. 13: Tržby z prodeje výrobků a služeb v roce 2017**

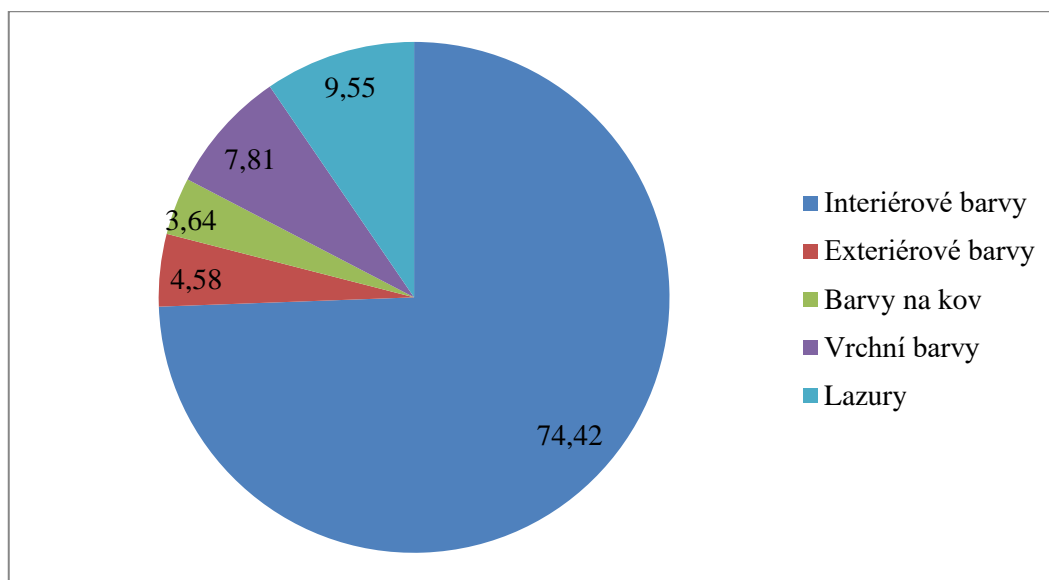
Produkt	Průměrná cena [Kč/l]	% vyjádření	Produkce [l]	Celkem [tis. Kč]
Interiérové barvy	50	74,42	9 012 803	450 640
Exteriérové barvy	51	4,58	554 671	28 288
Barvy na kov	56	3,64	440 831	24 687
Vrchní barvy	52	7,81	945 848	49 184
Lazury	54	9,55	1 156 574	62 455
<b>CELKEM</b>	-	<b>100</b>	<b>12 110 727</b>	<b>615 254</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018



Následující graf zobrazuje jaký je podíl jednotlivých skupin výrobků na celkové výrobě. Interiérové barvy jsou pro podnik klíčové, protože tvoří téměř tři čtvrtiny celkové výroby. Právě interiérové barvy jsou u zákazníků nejvíce oblíbené a tudíž se i nejvíce vyrábějí.

**Obr. č. 13: Podíl jednotlivých kategorií produktů na celkové výrobě [%]**



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

V případě položky tržeb za prodej zboží je očekáván 1,4% meziroční růst. Položka tržeb z prodeje dlouhodobého majetku bude v plánovaném období nulová, neboť podnik v těchto letech neplánuje prodej dlouhodobého majetku. Tržby z prodeje materiálu pro podnik také nejsou klíčové a firma očekává pro plánované období jejich meziroční růst o 1,5 %. Položka jiné provozní výnosy byla plánována agregovaným způsobem, a sice poměrem k tržbám v roce 2017. Tento poměr činil 0,13 % a byl použit ve všech plánovaných letech.

**Tab. č. 14: Plán tržeb na období 2018–2020 [tis. Kč]**

Položka	Rok			
	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>671 276</b>	<b>684 141</b>	<b>697 258</b>	<b>709 352</b>
Tržby z prodeje výrobků	615 254	627 559	640 110	651 632
Tržby z prodeje služeb	56 022	56 582	57 148	57 720
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>690 934</b>	<b>700 607</b>	<b>710 415</b>	<b>720 361</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>3 277</b>	<b>3 013</b>	<b>3 061</b>	<b>3 109</b>
Tržby z prodeje dlouho. majetku	344	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	1 195	1 213	1 231	1 250
Jiné provozní výnosy	1 738	1 800	1 830	1 859

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Plán výnosů z finanční činnosti byl stanoven agregovaným způsobem. Pro položku ostatních finančních výnosů činí poměr k tržbám v roce 2017 0,4 % a byl použit pro celé plánované období. V případě položky výnosových úroků je poměr k tržbám 0,002 % a také je použit pro všechny plánované roky.

### 6.1.2 Plánování nákladů

Výkonová spotřeba se skládá z nákladů vynaložených na prodané zboží, spotřeby materiálu a energie a služeb. První plánovanou položkou výkonové spotřeby jsou náklady vynaložené na prodané zboží. Management firmy při stanovování očekávané hodnoty této položky vychází z procentního poměru k tržbám za prodej zboží. Tento poměr činí 70 %. Použit bude pro všechny tři plánované roky.

Další položkou nákladů, která bude plánována, je spotřeba materiálu a energie. Pro určení očekávaných hodnot této položky se vycházelo z průměrných nákladů na materiál a energie za jeden litr. Výrobky byly opět rozděleny do pěti skupin, jako tomu bylo v případě plánování výnosů. Pro plánované roky jsou náklady upraveny o očekávanou inflaci dle prognóz Ministerstva financí ČR. V příloze B se nachází průměrné náklady na materiál a energie na plánované období, které se vztahují k jednomu vyrobenému litru dané skupiny výrobků. Do této položky je zahrnuta také spotřeba energie v prodejnách Dům barev, kterých je v současnosti v České republice

110. Průměrně je výše nákladů za energie pro jednu prodejnu ve výši 95 000 Kč ročně. V plánovaných letech se otevření nových prodejen neplánuje. Také v tomto případě je zohledněna očekávaná inflace.

**Tab. č. 15: Plán spotřeby materiálu a energie pro období 2018–2020 [tis. Kč]**

<b>Položka</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Energie – Dům Barev	10 450	10 691	10 904	11 100
Spotřeba materiálu – výroba	229 722	235 055	239 951	244 087
Spotřeba energie – výroba	37 452	38 311	39 096	39 786
<b>CELKEM</b>	<b>277 624</b>	<b>284 057</b>	<b>289 951</b>	<b>294 973</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Položka služeb se skládá například z nákladů na školení zaměstnanců nebo nákladů vynaložených na marketingové aktivity firmy.

Ve společnosti je každý rok sestavován tzv. plán vzdělávání zaměstnanců, který má na starost personální oddělení. Při jeho sestavování se bere ohled nejen na potřeby vybraného podniku, ale u některých typů školení je nutné také dodržovat zákonem stanovené lhůty pro opakování těchto školení. Tvorba tohoto plánu se neobejde bez konzultace s jednotlivými vedoucími pracovníky. Činností personálního úseku je také výběr školitelů. Většinou se jedná o školitele, kteří se zkoumaným podnikem již dlouhá léta spolupracují. Například školení v oblasti poskytnutí první pomoci provádějí lékaři z nedaleké Rokycanské nemocnice. Jedním z cílů podniku pro následující 3 roky je účast 70 % zaměstnanců na školení, které bude zaměřené na zlepšení prodejních dovedností. V roce 2017 bylo ve společnosti zaměstnáno 397 pracovníků. V roce 2018 se počítá se 400 zaměstnanci, v roce 2019 by mělo být zaměstnanců 403 a v posledním plánovém roce 404 zaměstnanců. Náklady na jednotlivá školení pro plánované období jsou uvedeny v příloze C.

Níže uvedená tabulka č. 16 zobrazuje počty zaměstnanců, kteří se budou v období 2018–2020 účastnit školení zaměřeného na zlepšení prodejních dovedností.

**Tab. č. 16: Počet účastníků školení - prodejní dovednosti (2018-2020)**

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Proškolení zaměstnanci	% proškolených zaměstnanců	Počet účastníků školení
2018	400	0	40 %	160
2019	403	160	55 %	62
2020	404	222	70 %	61

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Podnik si pro plánované období stanovil jako strategické cíle udržení svého podílu na trhu nátěrových dekorativních hmot a zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb. K naplnění tohoto cíle mají pomoci marketingové aktivity podniku. Podnik plánuje na tyto aktivity vynaložit v roce 2018 43 000 tis. Kč a v následujících letech podnik vynaloží částku ve stejné výši, a sice 40 000 tis. Kč.

**Tab. č. 17: Plán služeb pro období 2018–2020 [tis. Kč]**

Položka	2018	2019	2020
Kalkulované služby	188 318	196 454	201 753
Marketing	43 000	40 000	40 000
Školení	1 338	1 344	1 124
<b>Služby celkem</b>	<b>232 656</b>	<b>237 798</b>	<b>242 877</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Pro splnění dalšího stanoveného strategického cíle zkoumané společnosti, kterým je přijmout do roku 2020 sedm nových pracovníků, plánuje společnost v roce 2018 navýšit hrubou mzdu o 2 %. Management společnosti zároveň také počítá s tzv. valorizací, a proto plánované hodnoty počítají také s předpokládanou průměrnou mírou inflace pro plánované roky. Její předpokládá hodnota je pro rok 2018 2,3 %, v roce 2019 se očekává průměrná inflace ve výši 2,0 % a v roce 2020 ve výši 1,8 %. V níže uvedené tabulce č. 18 jsou uvedeny plánované hodnoty osobní nákladů pro všechny plánované roky.

**Tab. č. 18: Plán osobních nákladů společnosti na období 2018-2020**

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná hrubá mzda [Kč]	Mzdové náklady [tis. Kč]	Osobní náklady [tis. Kč]
2017	397	33 218	158 251	216 882
2018	400	34 662	166 375	222 944
2019	403	35 355	170 978	229 110
2020	404	35 991	174 484	233 809

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Plán odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku úzce souvisí s investičním plánem vybrané společnosti, který je uveden v kapitole 6.2.1. Plán dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku zkoumané společnosti se nachází v příloze D a E. Společnost odepisuje dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho očekávané životnosti. V následující tabulce jsou uvedeny celkové hodnoty odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

**Tab. č. 19: Plán odpisů na období 2018–2020 [tis. Kč]**

<b>Odpisovaný majetek</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Stavby, pozemky	4 234	3 643	3 049
Hmotné movité věci a jejich soubory	15 601	12 986	11 496
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	16 478	16 478	16 478
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 181	2 078	1 954
<b>CELKEM</b>	<b>38 494</b>	<b>35 185</b>	<b>32 977</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Výše položky nákladových a podobných úroků se odvíjí od výše úvěrů společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost úvěr v plánovaných letech splácí, budou nákladové úroky klesat. Plánované hodnoty úvěrů jsou uvedeny v kapitole 6.2.2. Ostatní provozní náklady vybraného podniku jsou naplánovány taktéž agregovanou metodou procentního poměru ve výši 0,6 % z tržeb. Stejným způsobem jsou plánovány položky ostatních finančních nákladů a změny stavu zásob vlastní činnosti, kde je stanoven poměr ve výši 0,75 %, respektive -0,2 % z tržeb. Sazba daně z příjmů právnických osob činí 19 %.

### **6.1.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty**

Z výše uvedených plánů výnosových a nákladových položek byl sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty na období 2018–2020. Výkaz obsahuje také informace o vývoji jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty za minulá tři účetní období.

**Tab. č. 20: Plánovaný výkaz zisku a ztráty vybrané společnosti [tis. Kč]**

<b>Položka</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	678 254	678 768	671 276	684 141	697 258	709 352
Tržby za prodej zboží	609 927	630 613	690 934	700 607	710 415	720 361
Výkonová spotřeba	964 216	944 768	984 675	1 007 138	1 025 040	1 042 103
Náklady vynaložené na prodané zboží	397 413	399 735	445 515	490 425	497 291	504 253
Spotřeba materiálu a energie	324 820	293 322	277 624	284 057	289 951	294 973
Služby	241 983	251 712	261 536	232 656	237 798	242 877
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-7 549	1 783	-2 107	-2 769	-2 815	-2 859
Osobní náklady	192 815	208 657	216 882	222 944	229 110	233 809
Úpravy hodnot DNM a DHM	67 595	57 899	46 960	38 494	35 185	32 977
Ost. prov. výnosy	4 497	4 767	3 277	3 013	3 061	3 109
Tržby z prodeje dlouh. majetku	1 050	602	344	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	1 317	2 130	1 195	1 213	1 231	1 250
Jiné prov. výnosy	2 130	2 035	1 738	1 800	1 830	1 859
Ost. prov. náklady	10 320	9 460	8 170	8 308	8 446	8 578
<b>Provozní VH</b>	<b>65 281</b>	<b>91 581</b>	<b>110 907</b>	<b>113 646</b>	<b>115 768</b>	<b>118 214</b>
Výnosové úroky a podobné úroky	397	135	27	28	28	29
Nákladové úroky a podobné úroky	4 100	3 776	4 197	3 804	3 545	3 284
Ost. fin. výnosy	134 569	10 359	5 461	5 539	5 631	5 719
Ost. fin. náklady	141 219	14 034	10 056	10 386	10 558	10 723
<b>Finanční VH</b>	<b>-10 353</b>	<b>-7 316</b>	<b>-8 765</b>	<b>-8 623</b>	<b>-8 444</b>	<b>-8 259</b>
VH před zdaněním	54 928	84 265	102 142	105 023	107 324	109 955
Daň z příjmů	11 145	16 666	20 173	19 954	20 392	20 891
<b>VH za účetní období</b>	<b>43 783</b>	<b>67 599</b>	<b>81 969</b>	<b>85 069</b>	<b>86 932</b>	<b>89 064</b>
Čistý obrat za účetní období	1 427 644	1 324 642	1 370 975	1 393 328	1 416 393	1 438 570

Zdroj: Vlastní zpracování dle [58], 2018

## 6.2 Plánování rozvahy

Následující kapitola obsahuje plánovanou rozvahu podniku PPG Deco Czech a.s. na období 2018–2020. Pro sestavení tohoto výkazu byly vytvořeny plány pasivní a aktivní složky analyzovaného podniku, kterými jsou plán majetku a plán zdrojů jeho financování.

### 6.2.1 Plán majetku

Analyzovaná společnost si stanovuje tzv. investiční plán, který obsahuje určení předmětu investice, termín, kdy bude podnik konkrétní investici realizovat a také očekávané náklady na investici. V letech 2018–2020 společnost plánuje investice do výroby (např. stroj na uzavírání kbelíků, samočistící filtry, stroj na etiketování, ...), vybavení laboratoře, pořízení nových užitkových automobilů, vysokozdvihných vozíků, regálů na spreje do prodejen Dům barev, tónovacích automatů, atd. Všechny tyto investice spadají do skupiny hmotných movitých věcí a jejich souborů. Plánované jsou také investice do vybavení a oprav budov a software. V roce 2019 bude vyřazen majetek v hodnotě 1 000 tis. Kč a v roce 2020 se plánuje vyřazení majetku ve výši 700 tis. Kč. V následující tabulce č. 21 je uvedena výše prostředků, které bude firma v plánovaném období investovat.

**Tab. č. 21: Investiční plán na období 2018-2020 [tis. Kč]**

<b>Investice</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Opravy a vybavení budov	3 800	4 000	3 200
Hmotné movité věci a jejich soubory	14 200	15 500	13 500
Software	650	750	700
<b>CELKEM</b>	<b>18 650</b>	<b>20 250</b>	<b>17 400</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

V tabulce č. 22 jsou uvedeny plánované hodnoty dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku na období 2018–2020. Tento plán velmi úzce souvisí s plánem odpisů. Součástí odpisovaného plánu je jak stávající majetek společnosti, tak plánovaný nově pořízený majetek.

**Tab. č. 22: Plán dlouhodobého majetku na období 2018–2020 [tis. Kč]**

Položka	2018	2019	2020
Pozemky	8 576	8 576	8 576
Stavby	59 087	59 444	59 595
Hmotné movité věci a jejich soubory	68 424	69 938	71 242
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	152 368	135 890	119 412
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	288 455	273 848	258 825
Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	19 913	18 585	17 331

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Dlouhodobý finanční majetek společnosti je tvořen majetkovou účastí ve společnosti PPG Deco Slovakia, s.r.o. V roce 2017 byla hodnota dlouhodobého finančního majetku 69 495 tis. Kč a v následujících třech letech bude hodnota této položky stejná.

Zásoby a krátkodobé pohledávky jsou položky oběžného majetku a byly naplánovány pomocí metody ukazatelů obratu, která bere ohled na výši tržeb v jednotlivých plánovaných letech. Dlouhodobé pohledávky podniku představují dlouhodobé poskytnuté zálohy. Naplánovány byly pomocí agregované metody procentního poměru ve výši 0,3 % z tržeb.

**Tab. č. 23: Plánované hodnoty oběžných aktiv pro období 2018-2020**

Položka	Absolutní hodnoty [tis. Kč]			Obrátky		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Zásoby	152 787	133 472	160 067	8,43	9,81	8,51
Krátkodobé pohledávky	118 548	107 843	106 330	10,87	12,14	12,81
Tržby	1 288 181	1 309 381	1 362 210	-	-	-
Položka	Plán obrátek			Plán absolutních hodnot [tis. Kč]		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Zásoby	8,00	8,00	8,10	173 093	175 959	176 508
Krátkodobé pohledávky	12,70	12,80	12,80	109 035	109 975	111 696
Tržby	-	-	-	1 384 748	1 407 673	1 429 713

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018



Do běžných aktiv patří také peněžní prostředky, sem se řadí hotovost a peníze na bankovních účtech. Hodnota této položky byla do rozvahy přenesena z plánovaného přehledu o peněžních tocích, který se nachází v kapitole 6.3. Časové rozlišení aktiv bylo naplánováno pomocí agregované metody procentního poměru ve výši 1,3 % z tržeb

### 6.2.2 Plán zdrojů financování

Vlastní kapitál analyzované společnosti tvoří základní kapitál, ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku. Společnost má základní kapitál ve výši 2 000 tis. Kč a v plánovaných letech zůstává jeho výše stejná. Položka ážio a kapitálové fondy se také v plánovaném období nebude měnit. Stejně tak položka fondy ze zisku, která má hodnotu 400 tis. Kč, bude mít v plánovaném období stejnou hodnotu. Dále je vlastní kapitál tvořen výsledkem hospodaření z minulých let a výsledkem hospodaření současného účetního období, který je do plánované rozvahy přenesen z plánovaného výkazu zisku a ztráty, který se nachází v kapitole 6.1.3. Pro období 2018-2020 je naplánována také výplata dividend. V roce 2018 budou vyplaceny dividendy ve výši 60 000 tis. Kč, v následujícím roce ve výši 100 000 tis. Kč, a v posledním plánovaném roce bude výplata dividend činit 90 000 tis. Kč.

Cizí zdroje analyzované společnosti se dělí na dvě skupiny, a sice dlouhodobé a krátkodobé závazky. Dlouhodobé závazky společnosti jsou tvořeny odloženým daňovým závazkem, jehož hodnota je 33 189 tis. Kč, a tato hodnota je použita i v plánovaných letech. Společnost nemá žádné dlouhodobé úvěry. V minulém roce společnost splatila velkou část svých kontokorentních úvěrů a v současnosti má pouze jeden. V následující tabulce č. 24 je uvedena výše splátek a plánované hodnoty krátkodobého úvěru.

**Tab. č. 24: Plán kontokorentního úvěru na období 2018–2020 [tis. Kč]**

Položka	2018	2019	2020
Počáteční stav	26 388	24 708	23 028
Splátka	1 680	1 680	1 680
Konečný stav	24 708	23 028	21 348

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Položka krátkodobých závazků zkoumané společnosti byla naplánována stejným způsobem jako zásoby a krátkodobé pohledávky, a to pomocí metody ukazatelů obrátu. Absolutní hodnoty krátkodobých závazků uvedené v tabulce č. 25 budou součástí plánované rozvahy, která se nachází v kapitole 6.2.3.

**Tab. č. 25: Plánované hodnoty krátkodobých závazků pro období 2018-2020**

Položka	Absolutní hodnoty [tis. Kč]			Obrátky		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky	184 473	242 997	238 465	6,98	5,39	5,71
Tržby	1 288 181	1 309 381	1 362 210	-	-	-
Položka	Plán obrátek			Plán absolutních hodnot [tis. Kč]		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Krátkodobé závazky	6,00	6,20	6,40	230 791	227 044	223 393
Tržby	-	-	-	1 384 748	1 407 673	1 429 713

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

### 6.2.3 Plánovaná rozvaha

Na základě výše uvedených plánů byla sestavena plánovaná rozvaha společnosti PPG Deco Czech a.s. na období 2018–2020. Výkaz obsahuje také hodnoty za minulá tři účetní období stejně jako je tomu u plánovaného výkazu zisku a ztráty.

**Tab. č. 26: Plánovaná rozvaha vybrané společnosti [tis. Kč]**

<b>Položka</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>767 750</b>	<b>1 004 088</b>	<b>691 341</b>	<b>707 056</b>	<b>688 561</b>	<b>682 294</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>464 070</b>	<b>424 281</b>	<b>397 707</b>	<b>377 863</b>	<b>361 928</b>	<b>345 651</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	23 173	21 069	21 444	19 913	18 585	17 331
Dlouhodobý hmotný majetek	369 589	333 704	306 768	288 455	273 848	258 825
Dlouhodobý finanční majetek	71 308	69 508	69 495	69 495	69 495	69 495
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>287 170</b>	<b>564 659</b>	<b>274 334</b>	<b>311 192</b>	<b>308 333</b>	<b>318 057</b>
Zásoby	152 787	133 472	160 067	173 093	175 959	176 508
Dlouh. pohledávky	3 643	3 750	3 909	4 154	4 223	4 289
Krátko. pohledávky	118 548	107 843	106 330	109 035	109 975	111 696
Peněžní prostředky	12 192	319 594	4 028	24 910	18 176	25 564
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>16 510</b>	<b>15 148</b>	<b>19 300</b>	<b>18 001</b>	<b>18 300</b>	<b>18 586</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>767 750</b>	<b>1 004 088</b>	<b>691 341</b>	<b>707 056</b>	<b>688 561</b>	<b>682 294</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>245 544</b>	<b>311 342</b>	<b>393 299</b>	<b>418 368</b>	<b>405300</b>	<b>404364</b>
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Ážio a kapitálové fondy	66 055	64 254	64 242	64 242	64 242	64 242
Fondy ze zisku	400	400	400	400	400	400
VH minulých let	133 306	177 089	244 688	266 657	251 726	248 658
VH za účetní období	43 783	67 599	81 969	85 069	86 932	89 064
<b>Cizí zdroje</b>	<b>522 206</b>	<b>692 746</b>	<b>298 042</b>	<b>288 688</b>	<b>283 261</b>	<b>277 930</b>
Dlouh. závazky	41 954	36 351	33 189	33 189	33 189	33 189
Krátkodobé závazky	480 252	656 395	264 853	255 499	250 072	244 741
Závazky k úvěrovým institucím	295 779	413 398	26 388	24 708	23 028	21 348

Zdroj: Vlastní zpracování dle [58], 2018

### 6.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Třetím a zároveň posledním sestavovaným výkazem finančního plánu zkoumané společnosti je přehled o peněžních tocích (Cash Flow). Tento výkaz je sestavován pomocí nepřímé metody.

**Tab. č. 27: Plánovaný přehled o peněžních tocích vybrané společnosti [tis. Kč]**

	2018	2019	2020
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI</b>			
VH za běžnou činnost před zdaněním	105 023	107 324	109 955
Úpravy o nepeněžní operace	42 270	38 702	36 232
Odpisy stálých aktiv	38 494	35 185	32 977
Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	3 776	3 517	3 255
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>147 293</b>	<b>146 026</b>	<b>146 187</b>
Změna stavu nepeněžních složek pracov. kapitálu	-22 351	-6 921	-5 573
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a časového rozlišení aktiv	-11 288	2 239	-2 712
Změn stavu krátko. závazků z provozní činnosti	1 963	-6 294	-2 312
Změna stavu zásob	-13 026	-2 866	-549
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a placenými úroky</b>	<b>124 942</b>	<b>139 105</b>	<b>140 614</b>
Vyplacené úroky	-3 804	-3 545	-3 284
Přijaté úroky	28	28	29
Zaplacená daň z příjmu a za běžnou činnost	-19 954	-20 392	-20 891
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>101 212</b>	<b>115 196</b>	<b>116 468</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-18 650	-20 250	-17 400
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-18 650</b>	<b>-20 250</b>	<b>-17 400</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ</b>			
Změna stavu závazků z financování	-61 680	-101 680	-91 680
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-61 680</b>	<b>-101 680</b>	<b>-91 680</b>
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	20 882	-6 734	7 388
Stav PP a PE na začátku období	4 028	24 910	18 176
Stav PP a PE na konci období	24 910	18 176	25 564

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

## 7 Vyhodnocení finančního plánu

Následující kapitola je věnována kvantitativnímu vyhodnocení dlouhodobého finančního plánu zkoumané společnosti, který byl sestaven v kapitole 6. Tento plán bude vyhodnocen pomocí analýzy odchylek a finanční analýzy.

### 7.1 GAP analýza

První strategický cíl, který si společnost stanovila, je udržet třetinový podíl na trhu dekorativních nátěrových hmot. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, plánuje společnost vyvíjet marketingovou aktivitu a také zlepšit prodejní dovednosti svých zaměstnanců. Tento cíl tedy ovlivní výši služeb v dlouhodobém finančním plánu. Společnost plánuje na marketingové aktivity vynaložit v roce 2018 43 000 tis. Kč a v roce 2019 a 2020 vynaloží na tyto aktivity stejnou částku, a to 40 000 tis. Kč. Náklady na zlepšení prodejních dovedností zaměstnanců jsou vyčísleny níže (viz tabulka č. 28).

**Tab. č. 28: Analýza plnění strategické cíle udržení podílu na trhu [tis. Kč]**

Položka	2018	2019	2020
Marketingové aktivity	43 000	40 000	40 000
Školení zaměstnanců	352	136	134
<b>CELKEM</b>	<b>43 352</b>	<b>40 136</b>	<b>40 134</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Dále je strategickým cílem společnosti zvyšování tržeb z prodeje výrobků a služeb o 4 % oproti hodnotě této položky v roce 2017. Plnění tohoto cíle je možné vyhodnotit za pomoci analýzy odchylek. V prvním plánovaném roce nedošlo ke splnění dílčí stanovené cílové hodnoty a odchylka je tedy záporná. Nejedná se však o významnou odchylku. Naopak v dalších dvou plánovaných letech jsou odchylky kladné, což znamená, že došlo ke splnění stanovených dílčích cílových hodnot. Následující tabulka zobrazuje plnění stanovených ročních cílů a odchylky plánovaných hodnot od cílových hodnot.

**Tab. č. 29: Analýza plnění strategického cíle zvýšení tržeb z prodeje zboží a služeb**

Položka	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb [tis. Kč]	684 141	697 258	709 352
Cíl [%]	2	3	4
Plánovaná hodnota [%]	1,92	3,87	5,67
Odchylka [%]	-0,08	+0,87	+1,67

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Dalším strategickým cílem, který si společnost stanovila, je uzavření stálého pracovního poměru se sedmi novými pracovníky. Jedná se o pozice dělníku a prodavačů. v roce 2018 se průměrný počet zaměstnanců zvýší o 3 pracovníky, v následujícím roce také o 3 a v posledním plánovaném roce o 1 pracovníka. Při sestavování dlouhodobého finančního plánu na období 2018–2020 bylo předpokládáno, že je tento cíl splněn. Vzhledem k navýšení počtu zaměstnanců dojde k zvýšení osobních nákladů. Vývoj položky osobních nákladů v období 2018–2020 je uveden v kapitole 6.1.2. Níže uvedená tabulka představuje výši osobních nákladů na nově zaměstnané pracovníky.

**Tab. č. 30: Analýza plnění strategického cíle růstu počtu stálých zaměstnanců**

Položka	2018	2019	2020
Noví zaměstnanci	3	3	1
Průměrná hrubá mzda [Kč]	34 662	35 355	35 991
Mzdové náklady [tis. Kč]	1 248	1 273	432
Osobní náklady [tis. Kč]	1 672	1 706	579

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Pro plánované období 2018-2020 si firma jako další strategický cíl stanovila zlepšení prodejních dovedností u 70 % svých zaměstnanců. Ke splnění tohoto cíle absolvují zaměstnanci školení zaměřené na prodejní schopnosti a komunikaci se zákazníkem. Tento cíl bude mít vliv na výši služeb v dlouhodobém finančním plánu, a to tak, že se navýší náklady na školení zaměstnanců. Počty účastníků tohoto školení jsou uvedeny v kapitole 6.1.2 V následující tabulce je uvedena kvantifikace těchto výdajů.

**Tab. č. 31: Analýza plnění strategického cíle zlepšení dovedností v MS Excel**

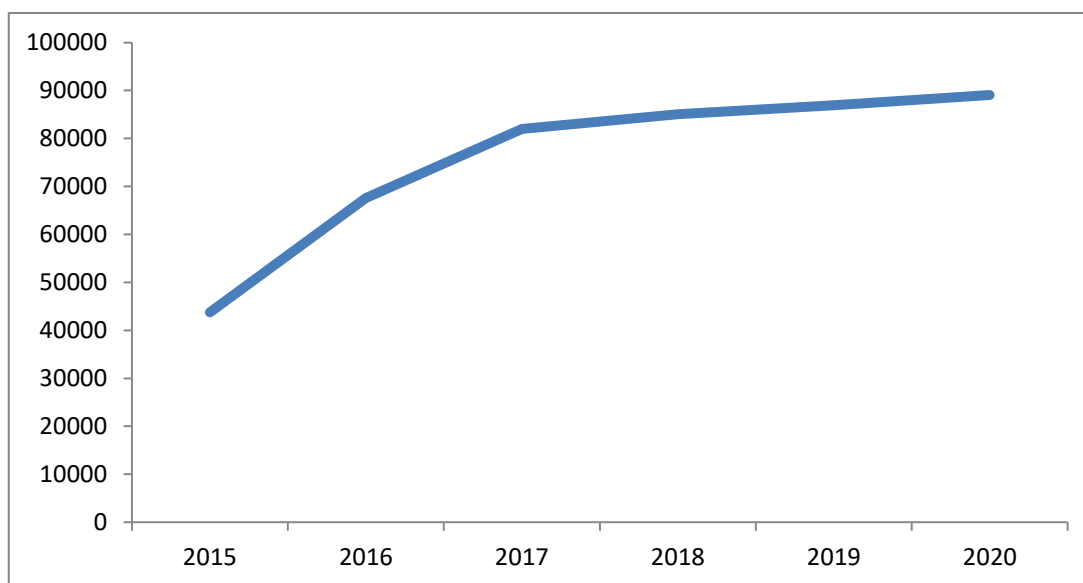
Položka	2018	2019	2020
Počet účastníků školení	160	62	61
Náklady na jednoho zaměstnance [Kč]	2 200	2 200	2 200
Celkové náklady na školení [Kč]	352 000	136 400	134 200

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

## 7.2 Finanční analýza

Na základě dlouhodobého finančního plánu, který byl sestaven v šesté kapitole, dochází ve zkoumané společnosti v plánovaném období 2018-2020 k růstu výsledku hospodaření. Růst výsledku hospodaření v minulých letech je přisuzován především rozšiřování sítě maloobchodních prodejen Dům barev.

**Obr. č. 14: Vývoj VH společnosti PPG Deco Czech a.s. za období 2015-2020 [tis. Kč]**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [58], 2018

Z výsledků ukazatelů likvidity je patrné, že se jejich hodnoty oproti poslednímu vykazovanému období z roku 2017 zlepšují. I přesto se však hodnoty těchto ukazatelů pohybují pod doporučenými hodnotami. Nejvyšších hodnot dosahovaly ukazatele likvidity v roce 2016, a to z toho důvodu, že v tomto roce společnost disponovala velkým množstvím peněžních prostředků. V dalších letech se položka peněžních prostředků výrazně snížila a došlo také k poklesu ukazatelů likvidity.

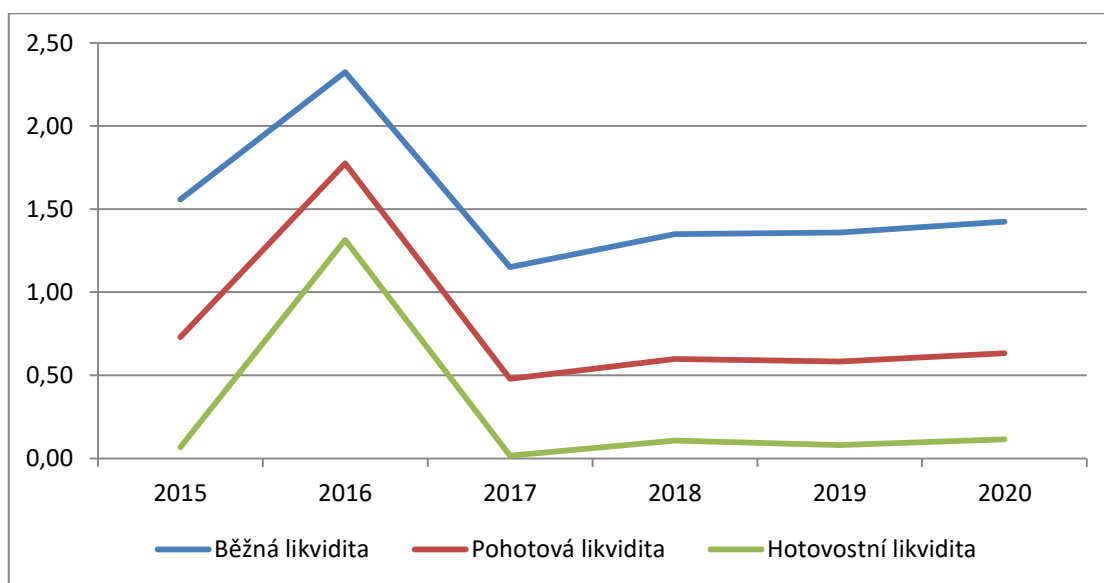
**Tab. č. 32: Vývoj ukazatelů likvidity finančního plánu**

Ukazatel	Doporučení	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Běžná likvidita</b>	1,6 – 2,5	1,56	2,32	1,15	1,35	1,36	1,42
<b>Pohotová likvidita</b>	0,7 – 1,0	0,72	1,77	0,48	0,60	0,58	0,63
<b>Hotovostní likvidita</b>	≥ 0,2	0,07	1,32	0,02	0,11	0,08	0,11

Zdroj: Vlastní zpracování dle [9] [58], 2018

V níže uvedeném grafu je možné vidět vývoj ukazatelů likvidity za období 2015-2020. Také zde je viditelný růst těchto ukazatelů v plánovaných letech 2018-2020.

**Obr. č. 15: Vývoj ukazatelů likvidity v období 2015-2020**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [58], 2018

Co se týče ukazatelů aktivity, dochází v případě obratu aktiv v plánovaných letech k pozitivnímu vývoji, tedy růstu hodnoty tohoto ukazatele. Ukazatel obratu zásob v prvním plánovaném roce poklesl, a to z důvodu nárůstu zásob, ke kterému došlo z důvodu vyššího plánovaného objemu výroby. V dalších letech došlo u tohoto ukazatele k růstu. Doba obratu pohledávek a závazků má stejný vývoj. V prvním plánovaném roce dojde k mírnému nárůstu tohoto ukazatele, ale v dalších letech již klesají. I v plánovaném období je doba obratu pohledávek kratší, než doba obratu závazků, což je pro podnik pozitivní.



**Tab. č. 33: Vývoj ukazatelů aktivity finančního plánu**

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,68	1,30	1,97	1,96	2,04	2,10
<b>Obrat zásob</b>	8,43	9,81	8,51	8,00	8,00	8,10
<b>Doba obratu pohled. [dny]</b>	27,33	25,06	18,21	20,51	19,93	19,89
<b>Doba obrati závazků [dny]</b>	35,20	51,50	26,62	26,69	24,65	23,69

Zdroj: Vlastní zpracování dle [58], 2018

V plánovaném období se výsledky ukazatelů zadluženosti zlepšují, což znamená, že klesá podíl cizích zdrojů na celkových pasivech. Ukazatelé celkové zadluženosti a míry zadlužení tedy klesají, a ukazatel koeficientu samofinancování naopak roste. Výjimkou je rok 2019, kdy dochází k opačnému vývoji ukazatelů, avšak nejedná se o významnou změnu.

**Tab. č. 34: Vývoj ukazatelů zadluženosti finančního plánu**

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celková zadluženost [%]</b>	68,02	68,99	43,11	40,83	41,14	40,73
<b>Míra zadlužení</b>	2,13	2,23	0,76	0,69	0,70	0,69
<b>Koef. samofinancování[%]</b>	31,98	31,01	56,89	59,17	58,86	59,27

Zdroj: Vlastní zpracování dle [58], 2018

Posledními poměrovými ukazateli, použitými pro finanční analýzu finančního plánu, jsou ukazatelé rentability. Téměř ve všech plánovaných letech dochází k zvyšování ukazatelů ROA, ROE a ROS a poklesu ukazatele ROC, což znamená, že se ukazatelé rentability vyvíjejí pozitivně. Pouze u ukazatele rentability vlastního kapitálu dojde v roce 2018 k mírnému poklesu, avšak v dalších plánovaných letech již ukazatel roste.

**Tab. č. 35: Vývoj ukazatelů rentability finančního plánu [%]**

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ROA</b>	7,69	8,77	15,38	15,39	16,10	16,60
<b>ROE</b>	17,83	21,71	20,84	20,33	21,45	22,03
<b>ROS</b>	3,40	5,16	6,02	6,14	6,18	6,23
<b>ROC</b>	96,60	94,84	93,98	93,86	93,82	93,77

Zdroj: Vlastní zpracování dle [58], 2018

## **8 Zhodnocení efektivity plánování a opatření vedoucí ke zlepšení**

Celkově lze říci, že co se týče procesu plánování, nevede si firma zle, avšak existují zde nedostatky. Asi nejvíce pozornosti je v podniku věnováno taktickému plánování. V tomto případě dochází k sestavení finančního plánu, který se také předkládá akcionářům firmy. K sestavování komplexního dlouhodobého finančního plánu dochází především v případě, že firma žádá u banky o úvěr, a neděje se tak tedy pravidelně. Zajisté by bylo pro podnik vhodné, aby docházelo k sestavování finančního plánu na 3-5 let dopředu pravidelně. Díky tomu firma bude schopna lépe předvídat, jaká bude její finanční situace v budoucnu.

Při analyzování systému plánování a prognózování ve společnosti PPG Deco Czech a.s. bylo odhaleno několik nedostatků. Prvním z nich je špatná komunikace managementu. Problém spočívá především v tom, že vrcholový management málo komunikuje s vedoucími pracovníky ve výrobním závodě a nedostatečně se zajímá o tamní chod, což má samozřejmě negativní vliv i na firemní plánování. Důležitá pro sestavování dílčích funkčních plánů je samozřejmě i zpětná vazba od zaměstnanců. Top management by měl tedy navštěvovat výrobní závod na Břasích častěji, než dosud a domluvit si schůzky s vedoucími pracovníky, promluvit si s nimi o fungování podniku a jeho případných problémech. Ideální by bylo, aby se tyto schůzky konaly pravidelně alespoň jedenkrát do měsíce. Je třeba podotknout, že vztahy mezi zaměstnanci výrobního závodu jsou dobré.

Problém týkající se komunikace by pomohl vyřešit teambuilding, který by se konal jednou ročně a přispěl by k zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. V minulosti již akce tohoto typu v podniku probíhaly, avšak účastnilo se jich vždy jen určité oddělení. Jednalo by se o dvoudenní pobyt v hotelu v obci Zruč - Senec nedaleko Plzně, kde je možné nechat si sestavit firemní teambuildingovou akci na klíč. Je možné vybírat z mnoha aktivit (například paintball, lukostřelba, pétanque a další), v hotelu se nachází také relaxační centrum se saunou, posilovnou a vířivkou. Cena se samozřejmě odvíjí od typu aktivit. Průměrná cena za jednoho zaměstnance je 2 900 Kč, a to včetně ubytování a stravování. Doprava by byla zajištěna služebními automobily. Teambuildingu by se zúčastnili vrcholoví manažeři a vedoucí pracovníci výrobního závodu. Celkově by se jednalo o 45 osob. Náklady na teambuilding jsou uvedeny v tabulce č. 36.

**Tab. č. 36: Vyčíslení nákladů na navrhovanou teambuildingovou akci**

Počet osob	45
Náklady na jednu osobu [Kč]	2 900
<b>CELKEM [Kč]</b>	<b>130 500</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [48], 2018

Problém, který se ve výrobním závodě řeší, je nedostatek skladových prostor, což má souvislost právě s nedostatečným zájmem top managementu o výrobní závod a také jeho špatnou komunikací s vedoucími pracovníky v tomto závodě. Ve stávajícím skladu se nacházejí především již hotové výrobky a suroviny. Zajisté není vhodné, aby například plastové kbelíky byly skladovány na volném prostranství, kde jsou vystaveny povětrnostním vlivům (mráz, horko), což samozřejmě snižuje jejich kvalitu. Z dlouhodobého finančního plánu je patrné, že peněžní prostředky firmy v období 2018-2020 jsou dostatečně vysoké. Z tohoto důvodu je možné doporučit podniku investiční akci právě v podobě výstavby skladu. V minulosti firma odprodala na Břasích část svých pozemků, které jejich současný majitel dnes pronajímá jiným firmám jako sklady. Výstavba vlastního skladu by vzhledem k nedostatku místa v areálu výrobního závodu byla problematická. Firma by musela s největší pravděpodobností koupit pozemek, nacházející se vedle výrobního závodu, od obce Břasy. Vzhledem k tomu, že přímo v sousedství se nachází skladovací prostory, které se v tomto a příštím roce plánují rozšiřovat, jeví se pro vybraný podnik jako lepší řešení pronájem skladovacích prostor. Jedna z výhod, která plyne z pronájmu skladu, je to, že se nájemce nemusí starat o jejich údržbu, opravy. Cena za pronájem skladů se samozřejmě liší v závislosti na lokalitě, kde se sklad nachází a roli také hraje, v jakém stavu prostory jsou či jak jsou vybaveny. V tabulce č. 37 jsou vyčíslené náklady na pronájem skladovacích prostor o velikosti 400 m<sup>2</sup>.

**Tab. č. 37: Vyčíslení nákladů na navrhovaný pronájem skladovacích prostor [Kč]**

<b>Položka</b>	
Cena za m <sup>2</sup> /měsíc	95
Měsíční nájemné	38 000
Celkové roční náklady	456 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [57], 2018

Další nedostatek, který byl při analyzování procesu plánování odhalen, se týká nákupu materiálu a surovin. V podniku dochází k situaci, kdy není k dispozici materiál (například víčka, etikety) potřebný na výrobu plánovaných výrobků. To znamená, že podnik pak vyrábí takové výrobky, jejichž výroba nebyla v plánu, ale materiál potřebný na jejich výrobu ve firmě je. Firma například plánuje vyrábět Primalex Polar, který má modrá víčka, ale musí vyrábět Primalex Plus s červenými víčky, protože ty jsou na rozdíl od modrých k dispozici. K tomuto problému dochází, protože ve výrobním závodě není zaměstnanec, který by se věnoval pouze a jen nákupu materiálu a surovin. V současnosti to mají na starost zaměstnanci, kteří mají v podniku i jiné povinnosti a nevěnují této oblasti dostatek pozornosti. Řešením by bylo najmout zaměstnance, který by se věnoval pouze této oblasti a na základě plánu výroby by objednával materiál s dostatečným předstihem a také by dodaný materiál kontroloval. Protože čas od času dochází k situacím, že dodavatel objednávku splete a doveze jiné zboží, než bylo objednáno. Pracovní náplní zaměstnance by bylo sladit plán výroby a plán nákupu materiálu a surovin a zajistit plynulost výroby. Náklady na najmutí nového zaměstnance, který by měl na starost právě nákup surovin, materiálu jsou vyčísleny v níže uvedené tabulce. Dle informací z podniku by hrubá měsíční mzda tohoto zaměstnance byla 32 000 Kč.

**Tab. č. 38: Vyčíslení ročních nákladů na navrhovaného zaměstnance [Kč]**

<b>Položka</b>	
Měsíční hrubá mzda	32 000
Roční mzdové náklady	384 000
Roční osobní náklady	514 560

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

Co se týče sledování prognóz v podniku, jsou sledovány základní makroekonomické ukazatele, jako je míra nezaměstnanosti či tempo růstu cenové hladiny. Společnost se příliš nevěnuje sledování vývoje měnového kurzu. Výrobky této firmy sice nejsou vyváženy do zahraničí, ale část materiálu potřebného k výrobě produktů je dováženo ze zahraničí, konkrétně Rakouska. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby analyzovaná společnost sledovala také vývoj měnového kurzu.

## **Závěr**

Tato diplomová práce na téma „Plánování a finanční prognózy v podniku“ měla za cíl zanalyzovat ve zvolené společnosti systém plánování a prognózování, a to na základě poznatků z odborných publikací. Dále bylo cílem zhodnotit efektivitu plánování a prognózování ve vybraném podniku a následně navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení stávající situace. Teoretická část práce byla vypracována na základě teoretických poznatků čerpaných z odborných pramenů. Pro zpracování empirické části diplomové práce byla vybrána společnost PPG Deco Czech a.s., která se zabývá výrobou nátěrových hmot. Informace potřebné pro zpracování praktické části byly čerpány z výročních zpráv společnosti a další potřebné informace byly poskytnuty controlling šéfem vybrané společnosti.

Předložená diplomová práce byla rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretické část se skládala ze tří kapitol a první kapitola se zabývala definováním pojmů plánování a prognózy. Druhá kapitola byla věnována strategické analýze, která je velmi důležitou součástí finančního plánování, neboť předchází samotnému sestavování finančního plánu. V kapitole byly obsaženy definice pojmů mise a vize a následně byla charakterizována analýza externího a interního okolí podniku. Poslední teoretická kapitola byla zaměřena na popis metod a kritérií plánování, prognózování a finanční analýzy. V praktické části diplomové práce byla použita analýza poměrovými ukazateli.

V praktické části byl nejprve charakterizován vybraný podnik a byly zde uvedeny základní informace o podniku PPG Deco Czech a.s. Tato kapitola se věnovala také misi, vizi, strategickým cílům a popisu procesu plánování a prognózování ve vybrané firmě. Strategické cíle na období 2018–2020 byly celkem čtyři. První z nich bylo udržet třetinový podíl na trhu dekorativních nátěrových hmot, dalším cílem bylo dosáhnout v roce 2020 zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb o 4 % oproti roku 2017. Třetím cílem bylo uzavřít stálý pracovní poměr se sedmi novými zaměstnanci. Poslední stanovený cíl se týkal zlepšení prodejních dovedností u 70 % zaměstnanců společnosti. Tohoto cíle bude dosaženo tím, že se zaměstnanci zúčastní školení. Následující kapitola se zabývala strategickou analýzou společnosti. Pro analýzu makroprostředí byla využita tzv. PESTLE analýza. Porterova modelu pěti sil bylo využito pro analýzu mezoprostředí. Analýza mikroprostředí vybraného podniku se zabývala nejen

zaměstnanci podniku, managementem, marketingem, ale také finanční situací podniku. Finanční analýza podniku byla provedena za tři poslední účetní období a byly použity ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability. Na základě výsledků těchto ukazatelů lze říci, že si podnik vede po finanční stránce dobře. Výjimku tvoří ukazatele likvidity, které jsou v roce 2017 nižší, než doporučované hodnoty. Výsledky strategické analýzy byly poté shrnuty do podoby SWOT matice. Další, důležitou částí práce bylo sestavení komplexního finančního plánu, který se skládal z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy a plánovaného přehledu o peněžních tocích.

Finanční plán byl sestaven na tři roky. Jeho vyhodnocením se zabývala další kapitola této práce a k vyhodnocení došlo za pomoci analýzy odchylek a finanční analýzy. Po provedení finanční analýzy lze říci, že v plánovaných letech docházelo ke zlepšování výsledných hodnot poměrových ukazatelů. Také výsledek hospodaření společnosti PPG Deco Czech a.s. v plánovaném rostl a zároveň bylo docíleno všech stanovených strategických cílů.

Náplní poslední kapitoly bylo zhodnocení systému plánování a prognózování ve zvolené firmě. Při posuzování efektivity procesu plánování ve společnosti PPG Deco Czech a.s. bylo odhaleno několik nedostatků. Tato kapitola se zabývala také opatřeními, která by vedla k odstranění těchto nedostatků a ke zlepšení stávající situace. První návrh se věnoval plánování teambuildingové akce, která by přispěla ke zlepšení komunikace mezi top managementem a vedoucími pracovníky ve výrobním závodě. Další návrh se týkal problému s nedostatkem skladovacích prostor, který byl vyřešen pomocí pronájmu skladu, který se nachází na sousedním pozemku výrobního závodu. Poslední návrh se týkal plánování nákupu materiálu, které v podniku často neladí s plánem výroby. K zlepšení této situace by pomohl zaměstnanec, který by měl na starost pouze nákup materiálu a surovin.

Na závěr bych chtěla dodat, že jsem ráda, že znalosti získané studiem na ekonomické fakultě v Plzni, jsem mohla uplatnit při zpracovávání předložené diplomové práce a že jsem mohla spolupracovat právě se společností PPG Deco Czech a.s., která patří mezi nejlepší výrobce nátěrových hmot.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Odlišnosti mezi jednotlivými plány.....	12
Tab. č. 2: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb .....	25
Tab. č. 3: Vzorová struktura plánovaného výkazu zisku a ztráty .....	29
Tab. č. 4: Vzorová struktura plánované rozvahy .....	31
Tab. č. 5: Vzorová struktura plánovaných peněžních toků.....	32
Tab. č. 6: Parametrizace ročních cílů společnosti PPG Deco Czech a.s. (2018-2020)...	47
Tab. č. 7: Průměrný počet zaměstnanců společnosti PPG Deco Czech a.s. ....	62
Tab. č. 8: Ukazatelé likvidity společnosti PPG Deco Czech a.s.....	67
Tab. č. 9: Ukazatelé aktivity společnosti PPG Deco Czech a.s. ....	67
Tab. č. 10: Ukazatelé zadluženosti společnosti PPG Deco Czech a.s. ....	68
Tab. č. 11: Ukazatelé rentability společnosti PPG Deco Czech a.s. [%].....	69
Tab. č. 12: SWOT analýza společnosti PPG Deco Czech a.s.....	70
Tab. č. 13: Tržby z prodeje výrobků a služeb v roce 2017.....	71
Tab. č. 14: Plán tržeb na období 2018–2020 [tis. Kč] .....	73
Tab. č. 15: Plán spotřeby materiálu a energie pro období 2018–2020 [tis. Kč] .....	74
Tab. č. 16: Počet účastníků školení - prodejní dovednosti (2018-2020) .....	75
Tab. č. 17: Plán služeb pro období 2018–2020 [tis. Kč] .....	75
Tab. č. 18: Plán osobních nákladů společnosti na období 2018-2020.....	75
Tab. č. 19: Plán odpisů na období 2018–2020 [tis. Kč].....	76
Tab. č. 20: Plánovaný výkaz zisku a ztráty vybrané společnosti [tis. Kč].....	77
Tab. č. 21: Investiční plán na období 2018-2020 [tis. Kč] .....	78
Tab. č. 22: Plán dlouhodobého majetku na období 2018–2020 [tis. Kč] .....	79
Tab. č. 23: Plánované hodnoty oběžných aktiv pro období 2018-2020 .....	79
Tab. č. 24: Plán kontokorentního úvěru na období 2018–2020 [tis. Kč].....	80
Tab. č. 25: Plánované hodnoty krátkodobých závazků pro období 2018-2020.....	81
Tab. č. 26: Plánovaná rozvaha vybrané společnosti [tis. Kč].....	82
Tab. č. 27: Plánovaný přehled o peněžních tocích vybrané společnosti [tis. Kč] .....	83
Tab. č. 28: Analýza plnění strategické cíle udržení podílu na trhu [tis. Kč] .....	84
Tab. č. 29: Analýza plnění strategického cíle zvýšení tržeb z prodeje zboží a služeb ...	85
Tab. č. 30: Analýza plnění strategického cíle růstu počtu stálých zaměstnanců .....	85
Tab. č. 31: Analýza plnění strategického cíle zlepšení dovedností v MS Excel .....	86
Tab. č. 32: Vývoj ukazatelů likvidity finančního plánu .....	87

Tab. č. 33: Vývoj ukazatelů aktivity finančního plánu.....	88
Tab. č. 34: Vývoj ukazatelů zadluženosti finančního plánu.....	88
Tab. č. 35: Vývoj ukazatelů rentability finančního plánu [%].....	88
Tab. č. 36: Vyčíslení nákladů na navrhovanou teambuildingovou akci.....	90
Tab. č. 37: Vyčíslení nákladů na navrhovaný pronájem skladovacích prostor [Kč].....	90
Tab. č. 38: Vyčíslení ročních nákladů na navrhovaného zaměstnance [Kč].....	91

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Části strategického plánu.....	13
Obr. č. 2: Porterův model pěti sil.....	22
Obr. č. 3: GAP analýza.....	26
Obr. č. 4: Logo společnosti PPG Deco Czech a.s.....	42
Obr. č. 5: Vývoj průměrné inflace v ČR [%].....	50
Obr. č. 6: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR [%].....	51
Obr. č. 7: Struktura vzdělanosti obyvatelstva ČR [%].....	53
Obr. č. 8: Vývoj indexu stáří v České republice během let 1989 – 2016 [tis. osob].....	54
Obr. č. 9: Výdaje na výzkum a vývoj podnikatelského sektoru v ČR [mil. Kč].....	55
Obr. č. 10: Trh nátěrových dekorativních hmot v ČR [v %].....	58
Obr. č. 11: Organizační struktura společnosti PPG Deco Czech a.s.....	62
Obr. č. 12: Vývoj VH společnosti PPG Deco Czech a.s. v letech 2011 - 2016.....	66
Obr. č. 13: Podíl jednotlivých kategorií produktů na celkové výrobě [%].....	72
Obr. č. 14: Vývoj VH společnosti PPG Deco Czech a.s. za období 2015-2020 [tis. Kč]....	86
Obr. č. 15: Vývoj ukazatelů likvidity v období 2015-2020.....	87



## **Seznam použitých zkratk**

a.s. – akciová společnost

apod. – a podobně

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

Dlauh. – dlouhodobé

EAT – zisk po zdanění

EBIT – zisk před odečtením úroků a daní

EET – elektronická evidence tržeb

fin. – finanční

HDP – hrubý domácí produkt

Chemic. - chemický

Ing. - inženýr

Kč – koruna česká

Koef. - koeficient

Krátko. – krátkodobé

KS – konečný stav

l - litry

Mil. -milion

Např. – například

Ost. – ostatní

PE – peněžní ekvivalenty

PP – peněžní prostředky

Pracov. – pracovního

Prov. - provozní

PS – počáteční stav

ROA – rentabilita aktiv

ROC – rentabilita nákladů

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

tis. – tisíc

tzv. – takzvaný

VH – výsledek hospodaření

ZK – základní kapitál

## Seznam použité literatury

- [1] BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN Franklin. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. aktualizované vydání.} Brno: Bizbooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5
- [2] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620- 2.
- [3] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- [4] ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd.} Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0
- [5] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 s., ISBN 80-85943-03-4
- [7] FREIBERG, František. *Finanční management*. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04218-2.
- [8] GRÜNWALD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd.} Praha: Oeconomica, 2008. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [10] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3349-4.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [12] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd.} Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- [13] NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s., ISBN 978-80-247-3158-2

- [14] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. rozšř. a akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [15] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra; ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [17] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [18] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozšř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [19] SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [20] SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel; ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [21] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
- [22] VÁCHAL, Jan; VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [23] VALACH, Josef., a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozšř. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1
- [24] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola - klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

#### **Články v časopisech**

- [25] SALIKUTLUK, Zerrin; GIESECKE, Johannes; KROH, Martin. Refugees entered the labor market later than other migrants. *DIW Economic Bulletin*. Berlin: DIW Berlin, 2016, **6** (34/35), 407-413. ISSN 2192-7219.

## Elektronické zdroje

- [26] *Age invaders*. [online] The Economist Newspaper Limited, 2014. [cit. 2018-2-6] Dostupné z: <https://www.economist.com/news/briefing/21601248-generation-old-people-about-change-global-economy-they-will-not-all-do-so>
- [27] *Aktuální prognóza ČNB*. [online] Praha: Česká národní banka, 2018. [cit. 2018-2-6] Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- [28] *Česká národní banka ukončila devizové intervence*. [online] Praha: Mladá fronta a.s., 2017. [cit. 2018-2-7] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-narodni-banka-ukoncila-devizove-intervence-88685.html>
- [29] *Česko prožilo třetí největší cenový boom za dekádu*. [online] Praha: CN Invest a.s., 2018. [cit. 2018-2-14] Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/cesko-prozilo-treti-nejvetsi-cenovy-boom-za-dekadu-1342047>
- [30] *ČNB zvyšuje úrokové sazby*. [online] Praha: Česká národní banka, 2018. [cit. 2018-2-6] Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2018/20180201\\_menove\\_rozhodnuti.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2018/20180201_menove_rozhodnuti.html)
- [31] *Další dvě vlny EET, které se dotknou 300 tisíc podnikatelů a živnostníků, se zpozdí nejméně o rok*. [online] Praha: Economia, a.s., 2018. [cit. 2018-2-13] Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66043090-dalsi-dve-vlny-eet-ktere-se-dotknou-300-tisic-podnikatelu-a-zivnostniku-se-zpozdi-nejmene-o-rok>
- [32] *Dům barev – Váš expert na barvy*. [online] PPG Deco Czech, a.s., 2016. [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <https://www.dumbarev.cz/O-nas>
- [33] *EET funguje přesně rok. Skončily kvůli ní tisíce podnikatelů*. [online] Praha: Kurzy.cz, spol. s.r.o., AliaWeb, spol. s.r.o., 2017. [cit. 2018-2-13] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/439621-eet-funguje-presne-rok-skoncily-kvuli-ni-tisice-podnikatelu/>
- [34] *Environment*. [online] PPG Industries, Inc., 2018 [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://sustainability.ppg.com/Environment/Overview.aspx>

- [35] *Evropu čekají podle prognózy Evropské komise světlé zítřky. Komise zlepšila také výhled pro Česko.* [online] Praha: Economia, a.s., 2018. [cit. 2018-3-10] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66042050-evropu-cekaji-podle-prognozy-evropske-komise-svetle-zitrky-komise-zlepsila-take-vyhled-pro-cesko>
- [36] *Evropu tíží nejistota, uprchlíci a radikálové.* [online] Praha: CN Invest a.s., 2017. [cit. 2018-2-10] Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/udalosti/evropu-tizi-nejistota-uprchlici-a-radikalove-1341433>
- [37] *Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2016.* [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2017. [cit. 2017-12-18] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>
- [38] *Hlavní makroekonomické ukazatele.* [online] Praha: Český statistický úřad, 2018. [cit. 2018-2-5] Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- [39] *Integrovaný systém řízení.* [online] Primalex, 2016. [cit. 2018-2-14] Dostupné z: [http://www.primalex.cz/106-integrovaný\\_system\\_řízení](http://www.primalex.cz/106-integrovaný_system_řízení)
- [40] *Loni bylo nejméně bankrotů firem za deset let.* [online] Praha: CN Invest a.s., 2018. [cit. 2018-2-14] Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/podniky-a-trhy/loni-bylo-nejmene-bankrotu-firem-za-deset-let-1341813>
- [41] *Nezaměstnanost podruhé za sebou vzrostla, v lednu dosáhla na 3,9 procenta. Volných míst je rekordních 230 tisíc.* [online] Praha: Economia, a.s., 2018. [cit. 2018-2-8] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66043290-nezamestnanost-podruhe-za-sebou-vzrostla-v-lednu-byla-na-3-9-procenta-volnych-mist-je-nejvice-v-historii>
- [42] *O nás.* [online] PPG Deco Czech, a.s., 2016. [cit. 2018-1-8]. Dostupné z: [http://www.ppgdeco.cz/49-o\\_nas](http://www.ppgdeco.cz/49-o_nas)
- [43] *Our company.* [online] PPG Industries, Inc., 2018. [cit. 2018-01-10] Dostupné z: <http://corporate.ppg.com/Home.aspx>
- [44] *Pětina firem se kvůli konci intervencí začala zajišťovat.* [online] Praha: Mladá fronta a.s., 2017. [cit. 2018-2-7] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/petina-firem-se-kvuli-konci-intervenci-zacala-zajistovat-88299.html>
- [45] *Prostor pro historii.* [online] Primalex, 2016. [cit. 2017-12-18] Dostupné z: [http://www.primalex.cz/89-prostor\\_pro\\_historii](http://www.primalex.cz/89-prostor_pro_historii)

- [46] *Průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR.* [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2017. [cit. 2016-11-30] Dostupné z: [www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/44-kolokvium-setreni-prognoz-makroekono-30287](http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/44-kolokvium-setreni-prognoz-makroekono-30287)
- [47] *Stroje do roku 2035 nahradí třicet procent lidské práce, v Česku to může být ještě více, tvrdí studie PwC.* [online] Praha: Economia, a.s., 2018. [cit. 2018-2-16] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66044290-stroje-do-roku-2035-nahradi-tricet-procent-lidske-prace-v-cesku-to-muze-byt-jeste-vice-tvrdi-studie-pwc>
- [48] *Teambuilding.* [online] Hotel Sport Zruč, 2017. [cit. 2018-4-2] Dostupné z: <https://www.hotelsportzruc.cz/teambuildingove-programy>
- [49] *Ukazatele výzkumu a vývoje za podnikatelský sektor České republiky.* [online] Praha: Český statistický úřad, 2017. [cit. 2018-2-16] Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)
- [50] *Už není kde brát lidi. Firmy v Česku proto experimentují s roboty, investice se vrátí do 195 dní.* [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2018-2-18] Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65958270-roboti-jsou-levnejsi-firmy-o-ne-maji-zajem-vyrabi-i-skla-na-auta>
- [51] *Veřejný rejstřík a sbírka listin.* [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017. [cit. 2017-12-17] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=167412&typ=PLATNY>
- [52] *Vybrané demografické údaje v České republice.* [online] Praha: Český statistický úřad, 2017. [cit. 2018-2-7] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-w0i9dxmghn>
- [53] *Vysokoškolské studium se stále vyplácí i v Česku. Situace se ale rychle mění.* [online] Praha: CN Invest a.s., 2016. [cit. 2018-2-4] Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/vysokoskolske-studium-se-stale-vyplaci-i-v-cesku-situace-se-ale-rychle-meni-1326561>
- [54] *Vzdělání obyvatelstva ve věku 15 a více let podle výsledků „Výběrového šetření pracovních sil“.* [online] Praha: Český statistický úřad, 2017. [cit. 2018-2-7] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-w0i9dxmghn#01>

- [55] *Zpevňující koruna zbrzdí další růst úrokových sazeb ČNB.* [online] Praha: Economia, a.s., 2018. [cit. 2018-2-18] Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66036760-zpevnujici-koruna-zbrzdi-dalsi-rust-urokovych-sazeb-cnb>
- [56] *Zvýšení minimální mzdy od ledna 2018.* [online] Stormware s.r.o., 2017. [cit. 2018-2-14] Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zvyseni-minimalni-mzdy-od-ledna-2018/>

### **Ostatní zdroje**

- [57] Interview s majitelem skladů na Břasích, Břasy, 28. 3. 2018, téma: cena pronájmu skladových prostor
- [58] Výroční zprávy společnosti PPG Deco Czech a.s. za účetní období 2011 – 2017
- [59] Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon)



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Prognóza tržeb za prodej výrobků a služeb společnosti PPG Deco Czech a.s. na období 2018-2020

**Příloha B:** Plán spotřeby materiálu a energie (2017-2020)

**Příloha C:** Vzdělávací plán společnosti PPG Deco Czech a.s. pro období 2018–2020

**Příloha D:** Plán dlouhodobého hmotného majetku na období 2018–2020 [tis. Kč]

**Příloha E:** Plán dlouhodobého nehmotného majetku na období 2018-2020 [tis. Kč]

**Příloha A: Prognóza tržeb za prodej výrobků a služeb společnosti PPG Deco Czech a.s. na období 2018-2020**

<b>Rok</b>		<b>Interiérové barvy</b>	<b>Exteriérové barvy</b>	<b>Barvy na kov</b>	<b>Vrchní barvy</b>	<b>Lazury</b>
<b>2018 (+2 %)</b>	Průměrná cena [Kč/l]	51	52	57	53	55
	Produkce [l]	9 012 803	554 884	441 754	946 566	1 158 256
	CELKEM [tis. Kč]	459 653	28 854	25 180	50 168	63 704
	<b>CELKEM 2018 [tis. Kč]</b>					<b>627 559</b>
<b>2019 (+2 %)</b>	Průměrná cena [Kč/l]	52	53	58	54	56
	Produkce [l]	9 016 270	555 303	442 827	947 612	1 160 322
	CELKEM [tis. Kč]	468 846	29 431	25 684	51 171	64 978
	<b>CELKEM 2019 [tis. Kč]</b>					<b>640 110</b>
<b>2020 (+1,8 %)</b>	Průměrná cena [Kč/l]	53	54	59	55	57
	Produkce [l]	9 005 378	554 833	443 153	947 128	1 160 491
	CELKEM [tis. Kč]	477 285	29 961	26 146	52 092	66 148
	<b>CELKEM 2020 [tis. Kč]</b>					<b>651 632</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

**Příloha B: Plán spotřeby materiálu a energie pro období 2018-2020**

Rok		Interiérové barvy	Exteriérové barvy	Barvy na kov	Vrchní barvy	Lazury
2017	Produkce [l]	9 012 803	554 671	440 831	945 848	1 156 574
	Spotřeba materiálu [Kč/l]	18,41	19,38	21,92	19,81	21,31
	Spotřeba energie [Kč/l]	3,07	3,14	3,17	3,16	3,16
	CELKEM [tis. Kč]	193 595	12 491	11 060	21 726	28 301
2018	Produkce [l]	9 012 803	554 884	441 754	946 566	1 158 256
	Spotřeba materiálu [Kč/l]	18,83	19,83	22,42	20,27	21,80
	Spotřeba energie [Kč/l]	3,14	3,21	3,24	3,23	3,23
	CELKEM [tis. Kč]	198 011	12 785	11 335	22 244	28 991
2019	Produkce [l]	9 016 270	555 303	442 827	947 612	1 160 322
	Spotřeba materiálu [Kč/l]	19,21	20,22	22,87	20,67	22,24
	Spotřeba energie [Kč/l]	3,20	3,28	3,31	3,30	3,30
	CELKEM [tis. Kč]	202 055	13 050	11 593	22 714	29 635
2020	Produkce [l]	9 005 378	554 833	443 153	947 128	1 160 491
	Spotřeba materiálu [Kč/l]	19,56	20,59	23,28	21,04	22,64
	Spotřeba energie [Kč/l]	3,26	3,34	3,37	3,36	3,36
	CELKEM [tis. Kč]	205 503	13 277	11 810	23 110	30 173

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, [46], 2018

**Příloha C:** Vzdělávací plán společnosti PPG Deco Czech a.s. pro období 2018–2020

<b>Typ školení (2018)</b>	<b>Náklady [Kč/osoba]</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Náklady celkem [Kč]</b>
Školení nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a směsí	2 300	58	133 400
Školení prodejních dovedností	2 200	160	352 000
Školení řidičů referentských vozidel	2 150	65	139 750
Školení řidičů vysokozdvizných vozíků	4 300	26	111 800
Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	3 900	96	374 400
Školení - firemní software	2 300	42	96 600
Školení první pomoci	2 100	62	130 200
<b>CELKEM</b>			<b>1 338 150</b>

<b>Typ školení (2019)</b>	<b>Náklady [Kč/osoba]</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Náklady celkem [Kč]</b>
Školení nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a směsí	2 300	58	133 400
Školení prodejních dovedností	2 200	62	136 400
Školení řidičů referentských vozidel	2 150	65	139 750
Školení řidičů vysokozdvizných vozíků	4 300	26	111 800
Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	3 900	97	378 300
Školení - firemní software	2 300	42	96 600
Školení pro personalisty	3 700	4	14 800
Školení pokladní systém (Dům barev)	1 800	185	333 000
<b>CELKEM</b>			<b>1 344 050</b>

Typ školení (2020)	Náklady [Kč/osoba]	Počet účastníků	Náklady celkem [Kč]
Školení nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a směsí	2 300	58	133 400
Školení prodejních dovedností	2 200	61	134 200
Školení řidičů referentských vozidel	2 150	65	139 750
Školení řidičů vysokozdvihových vozíků	4 300	26	111 800
Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	3 900	97	378 300
Školení - firemní software	2 300	42	96 600
Školení první pomoci	2 100	62	130 200
<b>CELKEM</b>			<b>1 124 250</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

**Příloha D:** Plán dlouhodobého hmotného majetku na období 2018–2020 [tis. Kč]

<b>Dlouhodobý hmotný majetek (2018)</b>	<b>PS 2018</b>	<b>Nový majetek</b>	<b>Vyřazený majetek</b>	<b>Odpis</b>	<b>KS 2018</b>
Pozemky	8 576	0	0	0	8 576
Stavby	59 521	3 800	0	4 234	59 087
Hmotné movité věci a jejich soubory	69 825	14 200	0	15 601	68 424
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	168 846	0	0	16 478	152 368
<b>CELKEM DHM</b>	<b>306 768</b>	<b>18 000</b>	<b>0</b>	<b>36 313</b>	<b>288 455</b>

<b>Dlouhodobý hmotný majetek (2019)</b>	<b>PS 2019</b>	<b>Nový majetek</b>	<b>Vyřazený majetek</b>	<b>Odpis</b>	<b>KS 2019</b>
Pozemky	8 576	0	0	0	8 576
Stavby	59 087	4 000	0	3 643	59 444
Hmotné movité věci a jejich soubory	68 424	15 500	1 000	12 986	69 938
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	152 368	0	0	16 478	135 890
<b>CELKEM DHM</b>	<b>288 455</b>	<b>19 500</b>	<b>0</b>	<b>33 107</b>	<b>273 848</b>

<b>Dlouhodobý hmotný majetek (2020)</b>	<b>PS 2020</b>	<b>Nový majetek</b>	<b>Vyřazený majetek</b>	<b>Odpis</b>	<b>KS 2020</b>
Pozemky	8 576	0	0	0	8 576
Stavby	59 444	3 200	0	3 049	59 595
Hmotné movité věci a jejich soubory	69 938	13 500	700	11 496	71 242
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	135 890	0	0	16 478	119 412
<b>CELKEM DHM</b>	<b>273 848</b>	<b>16 700</b>	<b>0</b>	<b>31 023</b>	<b>258 825</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

**Příloha E:** Plán dlouhodobého nehmotného majetku na období 2018-2020 [tis. Kč]

<b>Rok</b>	<b>PS</b>	<b>Nový majetek</b>	<b>Vyřazený majetek</b>	<b>Odpis</b>	<b>KS</b>
2018	21 444	650	0	2 181	19 913
2019	19 913	750	0	2 078	18 585
2020	18 585	700	0	1 954	17 331

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2018

## **Abstrakt**

VORLÍKOVÁ, Magdalena. *Plánování a finanční prognózy v podniku*. Plzeň, 2018. 104 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** plánování, finanční prognózy, strategické plánování, finanční plán, finanční analýza, účetní výkazy

Tématem předložené diplomové práce je plánování a finanční prognózování. První kapitola je věnována definování pojmů plánování a prognózování. Následující kapitola je zaměřená na strategickou analýzu, která předchází tvorbě finančního plánu. Poslední teoretická kapitola obsahuje popis metod a kritérií finančního plánování a prognózování a také finanční analýzy. První kapitola empirické části shrnuje základní informace o vybrané společnosti a průběh procesu plánování a prognózování ve vybraném podniku. Následuje kapitola věnující se analýze externího a interního prostředí zvolené společnosti. Významnou částí této diplomové práce je sestavení finančního plánu na tříleté období, a to včetně jeho následné analýzy. Poslední částí této práce je zhodnocení systému plánování a prognózování ve vybraném podniku a stanovení návrhů vedoucí k jeho zlepšení.



## **Abstract**

VORLÍKOVÁ, Magdalena. *Planning and financial forecasting in a company*. Pilsen, 2018. 104 p. Master's Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** planning, financial forecasting, strategic planning, financial plan, financial analysis, financial statements

The theme of this thesis is planning and financial forecasting. The first chapter is devoted to defining the terms of planning and forecasting. The following chapter focuses on the strategic analysis that precedes the creation of the financial plan. The last theoretical chapter describes the methods and criteria of financial planning and forecasting as well as financial analysis. The first chapter of the empirical part summarizes the basic information about the chosen company and the process of planning and forecasting in the selected company. The following chapter deals with the analysis of the external and internal environment of the selected company. An important part of this diploma thesis is the preparation of a financial plan for a three-year period, including its subsequent analysis. The last part of this thesis is an evaluation of the planning and forecasting system in the selected company and the determination of proposals leading to its improvement.