

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánování a finanční prognózy v podniku

Planning and financial forecasting in business

Bc. Nikol Procházková

Plzeň 2015

Zadání DP

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 přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 21. dubna 2015

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za jeho pomoc a odborné rady při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych poděkovala i všem pedagogům na fakultě ekonomické ZČU v Plzni, za vše, co jsem se díky nim během studia naučila.

Také bych ráda poděkovala všem pracovníkům Copy General, s.r.o., kteří mi pomohli zpracovat tuto práci.

Zároveň děkuji i své rodině za jejich podporu a motivaci ke studiu.

OBSAH

ÚVOD	8
1 Proces plánování a řízení podniku	9
1.1 Strategické plánování	11
1.1.1 Výhody a nevýhody strategického plánování	14
1.2 Finanční plánování	15
1.2.1 Zásady finančního plánování	16
1.3 Dlouhodobé finanční plánování.....	18
1.4 Krátkodobé finanční plánování	20
1.5 Techniky využívané ve finančním plánování	20
1.6 Finanční kontrola.....	21
2 Finanční prognózy.....	23
2.1 Techniky využívané v rámci finančních prognóz.....	23
3 Finanční analýza.....	25
3.1 Zdroje získávání informací pro finanční analýzu	25
3.2 Techniky používané ve finanční analýze.....	26
3.3 Postup při finanční analýze.....	27
4 Charakteristika společnosti COPY GENERAL, s.r.o.	28
4.1 Základní údaje o společnosti Copy General, s.r.o.	28
4.2 Historie společnosti Copy General, s.r.o.	28
4.3 Retailová centra	30
4.4 Produkční střediska.....	30
4.5 Formulace vize a poslání společnosti	31
4.5.1 Poslání	31
4.5.2 Vize	31
4.6 Organizační struktura společnosti	31
5 Analýza prostředí společnosti Copy General, s.r.o.	33
5.1 Analýza externího prostředí.....	33
5.1.1 Analýza makroprostředí	33
5.1.2 Analýza mezoprostředí.....	36
5.1.3 Zhodnocení externí analýzy a matice EFE.....	40
5.2 Analýza interního prostředí	40
5.2.1 Management	41

5.2.2	Marketing	42
5.2.3	Informační systém	43
5.2.4	Finanční analýza.....	43
5.2.5	Souhrnné ukazatele	51
5.2.6	Zhodnocení interní analýzy – matice IFE	54
5.3	SWOT analýza.....	54
5.4	Hodnocení interních a externích faktorů	56
6	Dlouhodobý finanční plán.....	57
7	Návrh finančního plánu pro období 2015–2017	59
7.1	Plánování výnosů.....	61
7.1.1	Tržby za prodej zboží a služeb (výkony)	61
7.1.2	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	63
7.1.3	Ostatní provozní výnosy a ostatní finanční výnosy	64
7.2	Plánování nákladů.....	64
7.2.1	Plán nákladů vynaložených na prodané zboží.....	64
7.2.2	Plán výkonové spotřeby	64
7.2.3	Plán osobních nákladů.....	66
7.2.4	Daně a poplatky.....	67
7.2.5	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	67
7.2.6	Ostatní provozní a finanční náklady.....	70
7.2.7	Daň z příjmu za běžnou činnost	70
7.3	Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro uvažované období 2015–2017	70
7.4	Plánování aktiv	71
7.4.1	Dlouhodobý majetek	71
7.4.2	Oběžná aktiva	72
7.4.3	Časové rozlišení	74
7.5	Plánování pasiv.....	74
7.5.1	Vlastní kapitál	74
7.5.2	Cizí zdroje	75
7.5.3	Časové rozlišení	76
7.5.4	Dodatečný externí kapitál.....	76
7.6	Plánovaná rozvaha pro uvažované období 2015–2017	76
8	Posouzení efektivity plánování	78
8.1	Náměty ke zlepšení.....	79

8.2	Hodnocení naplnění cílů.....	80
9	Závěr.....	82
	Seznam tabulek	83
	Seznam obrázků, grafů a vzorců	85
	Seznam použité literatury.....	86
	Seznam příloh.....	88

ÚVOD

„I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.“

Michael E. Porter

Proč jsem si vybrala toto téma pro svoji diplomovou práci? Plánování a finanční prognózy v podniku tvoří podstatnou a nezastupitelnou součást v procesu podnikání a jsou klíčem k úspěchu firmy na trhu. V oblasti podnikání je pro každou firmu důležité určit, jakou strategii zvolí při naplnění stanovených cílů. Díky plánování může vedení podniku stanovit čeho je schopen dosáhnout a zároveň se v předstihu připravit na řešení možných situací, pokud se podnik začne odklánět od vytyčených cílů. Prostředkem pro předvídaní budoucnosti slouží i kvalitně zpracovaný finanční plán. Účelem této diplomové práce je vytvořit návrh finančního plánu společnosti Copy General, s.r.o., ve které pracuji již několik let na dohodu o pracovní činnosti. Za tu dobu jsem měla možnost seznámit se s činností společnosti a chtěla jsem zjistit, jak je na tom společnost s finančním plánováním.

Teoretická část je věnována jednotlivým pojmům používaným v procesu plánování a řízení podniku, popsání procesu strategického plánování a určení jeho výhod a nevýhod. Další kapitolu tvoří finanční plánování, do kterého spadá dlouhodobé finanční plánování, používané techniky a následná finanční kontrola. Závěr teoretické části tvoří pak finanční prognózy a finanční analýza.

Pro zpracování praktické části, vytvoření návrhu finančního plánu, jsem si zvolila společnost Copy General, s.r.o. Úvod praktické části tvoří především stručné představení společnosti a základní informace o této společnosti. Další kapitolu tvoří analýza interního a externího prostředí. V rámci analýzy interního prostředí bude zpracována finanční analýza minulého vývoje společnosti. Na základě zjištění těchto údajů přistoupíme k vytvoření návrhu finančního plánu pro následující tři roky, což tvoří klíčovou část diplomové práce. Jednotlivě jsou rozebrány plány nákladů, výnosů, aktiv a pasiv. Závěr praktické části je věnován zhodnocení efektivnosti a hodnocení naplnění stanovených cílů pro plánované období.

Cílem této diplomové práce je vytvořit návrh finančního plánu pro společnost Copy General, s.r.o., pro následující tři roky, zhodnotit efektivitu plánování a zhodnotit finanční plán společnosti z hlediska naplnění stanovených cílů pro uvažované období.

1 Proces plánování a řízení podniku

V dnešní době, kdy na trhu převládá velké množství konkurence a velmi často se mění podmínky prostředí, je důležité, aby firmy včas reagovaly a dokázaly těmto změnám přizpůsobit i podnikovou strategii. Tak je zajištěno, že podnik dosáhne svého základního cíle, kterým je maximalizace zisku (resp. zvýšení hodnoty podniku).

Aby firmy byly schopny se udržet v konkurenčním prostředí a dosáhnout stanoveného cíle, musí být podnik dobře řízen a veškeré aktivity podniku by měly být naplánovány.

Hlavním cílem řízení podniku je, aby všechny aktivity a rozhodnutí podniku na sebe navazovaly a byly propojené. Nepostradatelnou součástí řízení podniku jsou i průběžné kontroly, při kterých mohou být zjištěny případné odchylky od plánu. Díky řízení podniku jsou všechny jeho činnosti věcně i finančně propojeny, tzn. synchronizované.

Plánování má v podniku nezastupitelnou funkci. Plánování je především zaměřeno do budoucnosti a vytváří tak propojení mezi současnou situací a budoucí (plánovanou) situací. Úkolem plánování je tak určit, čeho má podnik dosáhnout, jakým způsobem toho dosáhnout a stanovení vhodných prostředků pro dosažení.

Jak definuje Petřík: „*Plánování je stanovení hlavních cílů, formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů, strategií a taktik i dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů.*“ (Petřík, 2009)

Hlavním cílem podnikatelské činnosti je naplnění vize. „*Vize je striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat.*“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Landa dále uvádí, že „*dobře formulovaná vize má v podniku plnit dvě základní funkce:*

- *stanovuje obecnou představu, kam podnik směřuje a čeho chce dosáhnout,*
- *sjednocuje chování všech částí podniku při realizaci jakýchkoliv úkolů.* (Landa, 2007)

K dosažení stanovené vize je důležité správně určit firemní strategii, která definuje cestu, kterou se společnost vydá. Aby si společnost mohla nadefinovat vhodnou strategii pro splnění stanovených cílů, je nutné kromě vize znát i poslání společnosti. „*Poslání je časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.*“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012) Jednoduše řečeno, poslání by mělo stručně odpovídat na otázku, proč společnost existuje. Poté, co známe poslání a vizi společnosti, lze odvodit cíle a k nim vhodnou strategii, jak těchto cílů dosáhnout.

Plánování se řadí mezi klíčové manažerské činnosti. Z toho vyplývá, že za plánování nesou zodpovědnost manažeři. Plánování je tedy jedním z nejdůležitějších nástrojů pro dosažení stanovených cílů.

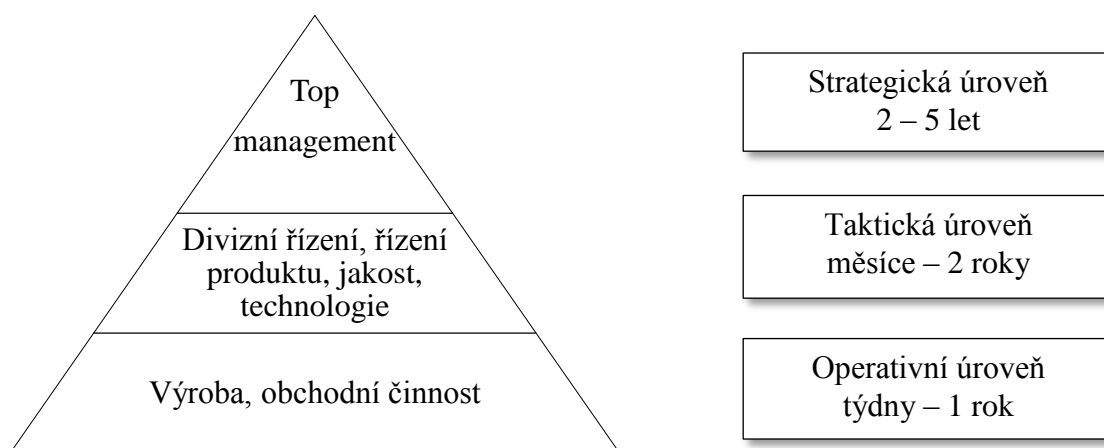
V dnešní době, kdy společnosti působí ve vysoce konkurenčním a rychle se měnícím prostředí, musí být společnosti schopné rychle a pružně reagovat. Tím se myslí především pružné přizpůsobení firemní strategie měnícím se tržním podmínkám, aby tak společnost byla schopna dosáhnout svých cílů, které vedou k primárnímu cíli většiny firem – maximalizaci zisku. Díky plánování mohou společnosti reagovat na změny a ovlivňovat tak postavení firmy na trhu.

Plány lze rozdělit podle času na tři úrovně a to:

- **Strategické plánování (dlouhodobé)** – probíhá na úrovni top managementu. Plánování se týká obecných témat.
- **Taktické plánování (střednědobé)** – probíhá na úrovni středního managementu. Navazuje na strategické plánování tak, že rozpracovává strategii a zabývá se alokací a plánováním zdrojů pro dosažení strategických cílů. Velice zjednodušeně lze říci, že taktický plán převádí strategický plán do praxe.
- **Operativní plánování (krátkodobé)** – vychází z taktického plánování a je realizováno středním a nižším managementem. Tento plán je velice detailně zpracován a jeho úkolem je zaměřením se na fungování každodenních procesů a činností ve firmě.

Plánování z časového hlediska je pro přehlednost zobrazen na Obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Úrovně plánování a typy managementu



Zdroj: *Vlastní zpracování podle* (Šulák & Vacík, *Strategické řízení v podnicích a projektech*, 2005), 2015

Všechny zmíněné úrovně plánování jsou propojeny a zároveň jsou na sobě vzájemně závislé. Tím je zajištěn efektivně fungující proces plánování.

Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánů lze pro přehlednost shrnout v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánů

	Strategický plán	Taktický plán	Operativní plán
Časové období	Min. 1 rok a více	Do 1 roku	Denní, týdenní, měsíční
Důraz	Budoucí rozhodnutí	Implementace strategie	Denní podnikové operace a činnosti
Nejistota	Velmi vysoká	Střední	Nízká
Rozpracovanost	Všeobecné otázky	Detailní	Velmi detailní
Šíře obsahu	Velmi široká	Detailnější	Velmi detailní
Použité metody	Nestrukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované
Vyhodnocení a možnost změny plánu	Složité a těžko opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Vyhodnotitelné a opravitelné

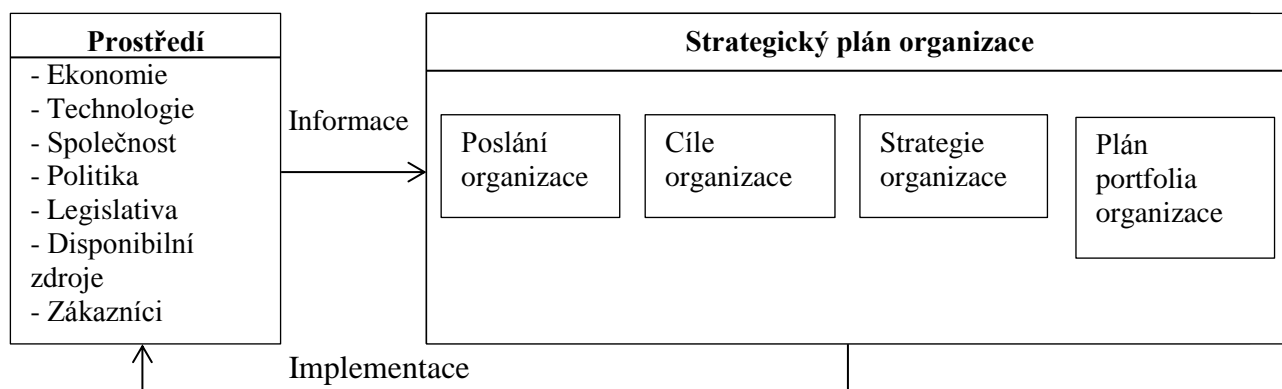
Zdroj: Vlastní zpracování podle (Žůrková, 2007), 2015

1.1 Strategické plánování

V dnešních podmínkách nejistoty, které panují na trhu, musí podnik pružně reagovat na měnící se prostředí, případně mít schopnost spolupracovat s jinými firmami. Tyto důvody vede manažery k využívání strategického plánování k udržení konkurenceschopnosti podniku na trhu. Strategické plánování tedy plní v podniku nezastupitelnou funkci pro růst organizace v tržních podmínkách. Podniky reagují tak, že se buď přizpůsobují měnícímu se prostředí. Tento způsob reakce podniku se označuje jako reaktivní chování. Druhou možností je, že podnik sám cílevědomě mění prostředí. Tento způsob reakce se označuje jako proaktivní chování.

Proces strategického plánování je možné vidět na Obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Proces strategického plánování



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995), 2015

Strategické plánování se řadí mezi dlouhodobé procesy podniku a je v kompetencích vrcholového managementu. Časové vymezení strategického plánování je zpravidla 3 až 5 let. Horizont plánování je závislý na:

- struktuře a intenzitě hospodářské soutěže v odvětví,
- investičním horizontu v odvětví obvyklém,
- čase, potřebném pro vytvoření klíčových schopností. (Eschenbach, 2004)

Ve strategickém plánu jsou definovány cíle, termíny a způsoby, jak cílů dosáhnout. „Strategické plánování je proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby.“ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997) Jak už je z definice patrné, pro dlouhodobé plánování je důležité zajistit velké množství informací, které podpoří další rozvoj společnosti.

Strategický plán se zabývá především obecnými otázkami, jako je ujasnění si a naplánování budoucích rozhodnutí. Výsledkem procesu strategického plánování je vytvoření strategického plánu. Zpracování strategického plánu musí předcházet detailní analýza informací. Strategický plán by měl mít vhodný rozsah i formu z několika důvodů. Zpřístupnění strategického plánu umožní zaměstnancům podniku pochopit, jakého cíle chce jejich podnik dosáhnout. Tím se posílí motivace zaměstnanců a aktivně se účastní při naplňování stanovených cílů. Vhodně zvolená struktura strategického plánu umožňuje jeho další rozpracování v procesu taktického plánování.

Tvorbě finálního strategického plánu předchází několik etap či fází které na sebe navzájem navazují. Tyto fáze jsou:

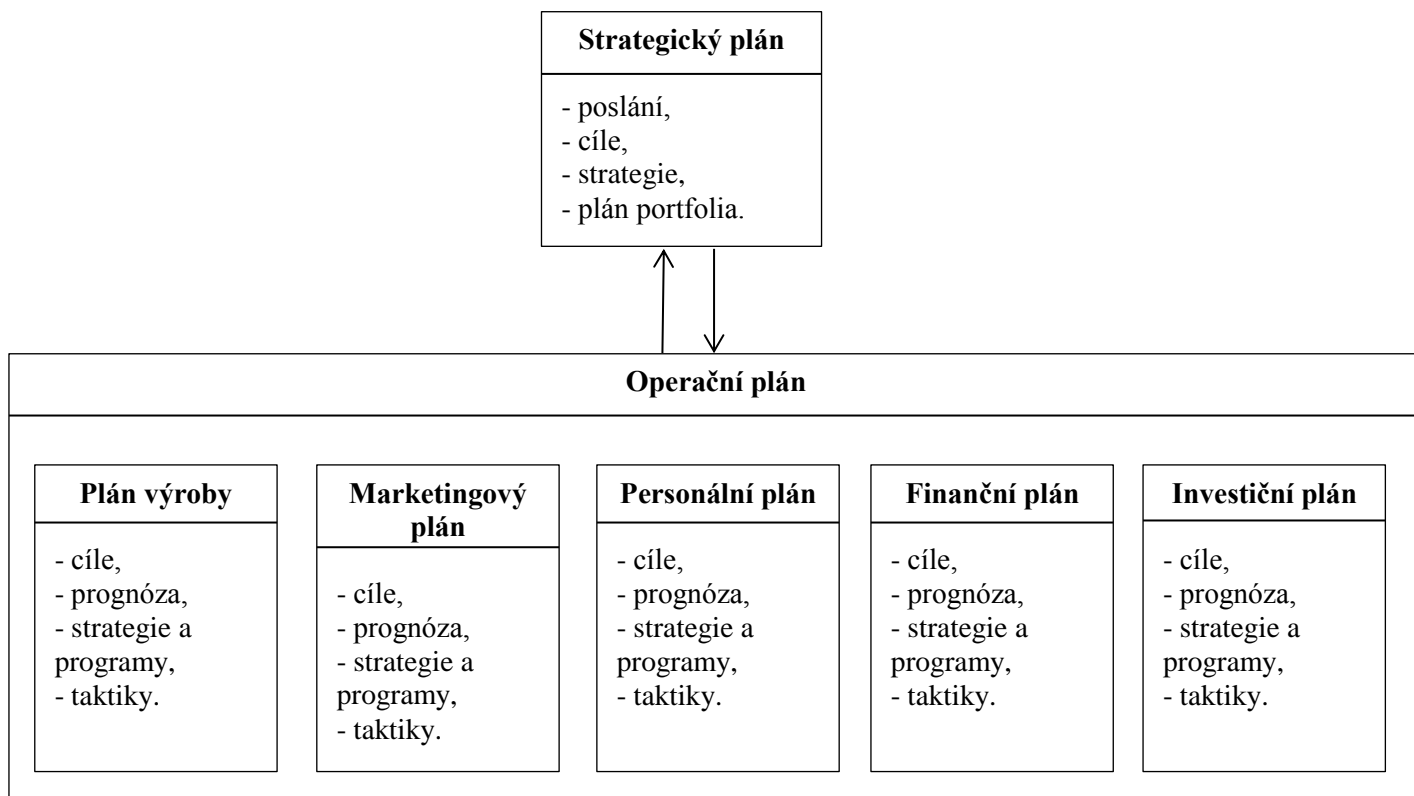
- *přípravná fáze,*
- *cíl stanovující fáze,*
- *hodnotící fáze,*
- *konečný strategický plán.* (Petřík, 2009)

Formulování strategického plánu se obvykle liší podle oboru podnikání. První varianta strategického plánu nebývá vždy optimální. Proto postupně dochází k zpřesňování a optimalizaci. Tento způsob tvorby strategického plánu se v literatuře označuje jako iterativní způsob.

Sestavením konečného strategického plánu proces plánování nekončí. Plány na strategické úrovni (ale také na taktické a operativní úrovni) musí být pravidelně sledovány a kontrolovány. Průběžnou roční aktualizací je zajištěná včasná reakce na nově se vyskytnuté změny. Jsou sledovány vnitřní i vnější podmínky, aby tak firma mohla včas zareagovat na možné změny.

Strategický plán podniku je jedním z nejdůležitějších firemních dokumentů, díky kterému je firma řízena a kontrolována. Proto by konstrukce tohoto plánu měla být taková, aby umožnila vytvoření dalších dílčích plánů pro navazující úrovně plánování. Strategický plán totiž tvoří výchozí bod pro taktické a operativní plánování firmy a pro další činnosti jako je tvorba rozpočtů, provozních plánů a další. Toto propojení s ostatními plány je možné vidět na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Vazba mezi strategickým plánem a plány operačními



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997), 2015

Pro konečnou realizaci strategického plánu je nezbytné zajistit i technické, lidské a především finanční zdroje.

1.1.1 Výhody a nevýhody strategického plánování

Mezi zásadní výhody strategického plánování se řadí:

- dlouhodobý pohled na firemní aktivity,
- systémový přístup,
- tvorba strategií a kroků, které dovedou podnik ke splnění stanovených cílů,
- ohodnocení strategie prostřednictvím silných a slabých stránek podniku,
- prosazování neustálého zlepšování díky vhodně stanoveným dlouhodobým cílům,
- kontrolní funkce a zároveň motivátor zaměstnanců,
- výchozí rámec pro operativní plánování.

Strategické plánování sebou nese i řadu nevýhod, kterými jsou:

- statický a formální přístup,
- celý proces je časově náročný a složitý,

- není zajištěna dostatečná flexibilita a následná včasná kontrola,
- jistá míra abstrakce.

1.2 Finanční plánování

Nedílnou součástí podnikového plánování je i plánování financí.

Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o vkládání finančních zdrojů do výnosného majetku, a o peněžním hospodaření. Základem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, který se zabývá dlouhodobými zdroji a dlouhodobými potřebami. (Grünwald & Holečková, 2008)

Řízení financování (finanční řízení) se v posledních letech stalo hlavní složkou řízení podniku. Mezi jeho cíle patří zajištění růstu tržní hodnoty podniku, průběžné platební schopnosti a průběžné likvidity majetku. (Synek, Manažerská ekonomika, 2011)

Účelem procesu finančního plánování tedy je, aby si podnik stanovil jednotlivé finanční cíle a určil prostředky, jak lze těchto stanovených cílů dosáhnout. Cíle určené v dlouhodobém plánu se poté promítají do ročního finančního plánu. Roční finanční plán spolu s rozpočty pak slouží ke krátkodobému finančnímu řízení podniku.

Vedle hlavního cíle zajišťuje finanční řízení platební schopnost podniku. *To se projevuje tím, že dbá na zachování a posilování finančního postavení podniku v zájmu pokračujícího trvání podniku a jeho příští prosperity. (Grünwald & Holečková, 2008)*

Freiberg dále uvádí: *Finanční plánování není na rozdíl od účetnictví důsledně regulováno směrnicemi, zákony, zásadami a principy. Avšak, nemá-li plánování postrádat účelovost, musí splňovat minimálně následující požadavky:*

- **úplnost** – finanční plán obsahuje všechny příjmy a výdaje,
- **systematičnost** – sestavování a následné aktualizování ve stanovených časových termínech s ohledem na ostatní podnikové plány,
- **přehlednost** – uspořádání a struktura finančního plánu by měla umožňovat jeho analýzu a kontrolu,
- **periodizace** – příjmy a výdaje se rozdělují do přesně vymezených období,
- **elastičnost** – finanční plán aktualizovat v rámci změn původních předpokladů a podmínek. (Freiberg, 1996)

S finančním plánováním souvisí i pojem finanční politika podniku. Finanční politika poskytuje pro chování podniku důležité informace z oblasti podnikových financí. Účelem je, aby podnikové finance byly odolné vůči hrozbám plynoucím z externího prostředí a aby byla zajištěna finanční důvěryhodnost přiměřená stanoveným cílům a strategii. Prostřednictvím finanční politiky tak podnik získá odpovědi na dílčí otázky týkající se:

- rozdělení zisku – dividendová politika,
- podíl vlastních a cizích zdrojů – dluhová politika,
- finanční limity týkající se investic – investiční politika,
- podíl dlouhodobého kapitálu na financování oběžného majetku a peněžních ekvivalentů – likviditní politika,
- podmínky pro poskytnutí obchodních úvěrů odběratelům – úvěrová politika.

Pro vytvoření finančního plánu je důležité získat klíčové informace z dílčích podnikových plánů. Kromě těchto zdrojů se ke zhotovení finančního plánu podniku využívají i další informace z interních a externích zdrojů. Mezi ostatní interní a externí datové zdroje týkající se okolí podniku patří:

- *podnikové rozbor, statistiky, zprávy a účetní data podniku,*
- *obchodní a bankovní zprávy,*
- *úřední statistiky,*
- *data komerčních bank a Národní banky,*
- *analýzy trhu a konkurence,*
- *data o peněžním a kapitálovém trhu,*
- *legislativa. (Freiberg, 1996)*

1.2.1 Zásady finančního plánování

V procesu finančního plánování je nutné dodržovat základní principy a zásady, kterými jsou:

- **Princip preference peněžních toků** – tento princip apeluje na to, aby v krátkodobě i dlouhodobě plánovaném horizontu celkové peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji. Dodržení tohoto principu je důležité především pro řízení likvidity a zároveň se uplatňuje jako jeden z rozhodujících faktorů při investičním rozhodování.
- **Princip respektování faktoru času** – podstatou tohoto principu je upřednostňovat v rámci finančního řízení dřívější příjem před pozdějším příjmem, pokud je nominální

hodnota porovnávaných příjmů stejná. Tento princip se využívá při hodnocení efektivnosti investic prostřednictvím čisté současné hodnoty.

- **Princip respektování a minimalizace rizika** – podstatou je vždy identifikovat rizika a brát na ně zřetel při konečném rozhodování.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – jádrem tohoto principu je, aby management věnoval pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu. Základem optimalizace firemní kapitálové struktury je zabezpečení odpovídající finanční stability, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku.
- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – základem této zásady je skutečnost, aby dlouhodobé finanční cíle byly nadřazeny krátkodobým finančním cílům.
- **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů** – tato zásada vyžaduje, aby měl jen jeden vybraný cíl pozici hlavního cíle a to jak mezi dlouhodobými finančními cíli, tak i mezi krátkodobými cíli.
- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – předpokladem této zásady je vycházet při finančním plánování ze základních informací získaných analýzou externího a interního prostředí a ze SWOT analýzy.
- **Zásada programové ziskové orientace podniku** – hlavním cílem u středních a velkých podniků je maximalizace tržní hodnoty podniku. Ovšem nemělo by se zapomínat na ziskovou orientaci firmy.
- **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů** – tato zásada reaguje na měnící se okolí podniku. Proto je důležité finanční plány aktualizovat (u strategických finančních plánů se doporučuje roční aktualizace, u ročních plánů je vhodná čtvrtletní aktualizace).
- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – jádrem zásady je, že struktura, forma a metody sestavení finančních plánů navazují na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu. Tím je možné zajistit srovnatelnost výkazů a jejich následné kontroly dosažení stanovených cílů.
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů** – do styku s finančními plány se dostává celá řada osob s rozdílnými znalostmi. Použití složitých metod a výpočtů může způsobit komplikace při následné realizaci finančních plánů.
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – cílem této zásady je zajištění nezávislosti finančního plánu na změnách externího a interního okolí podniku. Změny

ve finančních plánech by neměly však odvádět podnik od splnění strategických cílů. (Landa, 2007)

1.3 Dlouhodobé finanční plánování

Finanční plán tvoří významnou součást podnikového plánu. Finanční plán navazuje na vytyčené finanční cíle společnosti. Nejčastějším finančním cílem společnosti je maximalizovat tržní hodnotu vlastního kapitálu a dlouhodobý finanční plán tak udává směr, jak cíle dosáhnout. Zároveň bere na vědomí podnikovou strategii a podnikovou politiku.

Základním kamenem dlouhodobého finančního plánu je rozhodování o budoucích investicích a o volbě dlouhodobých finančních zdrojů. Investice se plánují na několik let dopředu a jejich využitím vznikají firmě výdaje. Investice do nových strojů a technologií však mohou ovlivňovat vývoj zisku společnosti. To záleží na podmínkách tržního okolí, které se ovšem nedají plánovat několik let dopředu jako investice.

Dlouhodobý finanční plán souvisí s vývojem vybraných oblastí. Souhrnné informace o vývoji těchto oblastí jsou obsaženy v dílčích částech, které tvoří dlouhodobý finanční plán. Základ dlouhodobého finančního plánu tvoří plán peněžních toků, který se následně promítá do plánové rozvahy. Plán peněžních toků se opírá o čtyři podrobné dokumenty, kterými jsou:

- **Plán tržeb** – slouží pro posouzení reálnosti plánovaného vývoje zisku, pokud jde o vliv objemu prodeje na ziskovost.
- **Investiční rozpočet** – zobrazení časového využití výdajů a příjmů spojených s realizací plánovaných investičních projektů. Pro zařazení investičních projektů do plánu se využívá ekonomického hodnocení jako je kritérium čisté současné hodnoty, vnitřní výnosové procento investice či doba návratnosti projektu.
- **Rozpočet volných peněžních toků** – na základě tohoto plánu může management a vedení společnosti rozhodnout o přijetí jednotlivých plánů ve vazbě na maximalizaci tržní hodnoty.
- **Rozpočet dlouhodobého externího financování** – v tomto rozpočtu jsou specifikovány finanční zdroje, které budou využity pro financování investičního projektu či budou použity k jiným potřebám firmy. V tomto rozpočtu je dále zpracován přehled o splácení dlouhodobých dluhů a naznačuje termíny, kdy a jak bude třeba doplnit základní kapitál, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry. (Grünwald & Holečková, 2008)

Dlouhodobý finanční plán se musí pravidelně aktualizovat na základě změn podmínek. Po uplynutí roku se celý rok posune, takže se druhý rok stane prvním rokem. Tato forma přepracování finančního plánu se nazývá „posuvný způsob.“

Plán peněžních toků – peněžní příjmy a peněžní výdaje tvoří peněžní tok, neboli cash-flow. Proces plánování peněžních toků zahrnuje zachycení příjmů a výdajů pro plánované období. Cash-flow lze vypočítat dvěma metodami a to přímou nebo nepřímou metodou. V přímé metodě se zjišťuje celková suma všech příjmů a všech výdajů. Nepřímá metoda vychází z provozního zisku, který se dále upravuje. Tento plán se sestavuje na celé plánovací období a v rámci tohoto plánu je detailně rozebrána potřeba externího financování. Plán peněžních toků se sestavuje v tomto členění:

- plán provozního cash-flow,
- plán investičního cash-flow,
- plán finančního cash-flow.

Plánová rozvaha – zobrazuje pouze vybrané položky dlouhodobého kapitálu a vybrané položky na straně aktiv. Podrobnější rozebrání stran aktiv a pasiv se provádí v krátkodobém finančním plánu. Podklad pro zpracování plánové rozvahy tvoří plán peněžních toků. Struktura plánové rozvahy je zobrazena v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Struktura plánové rozvahy v dlouhodobém finančním plánu

STRANA AKTIV	STRANA PASIV
Dlouhodobý hmotný majetek	Vlastní kapitál
Pracovní kapitál	Dlouhodobé závazky
	Dlouhodobé bankovní úvěry
Aktiva celkem	Pasiva celkem

Zdroj: (Grünwald & Holečková, 2008)

Plánový výkaz zisku a ztráty – vychází jak z plánu výnosů a nákladů, tak i z jednotlivých položek plánované rozvahy. Cílem plánovaného výkazu zisku a ztráty je určení výsledku hospodaření společnosti. Pokud se výsledek liší od plánované hodnoty výsledku hospodaření, je nutné přepočítat a znovu naplánovat položky výnosů a nákladů.

1.4 Krátkodobé finanční plánování

Dlouhodobé finanční plány se rozpracovávají do ročních finančních plánů, které více konkretizují záměry pro první rok dlouhodobého finančního plánu. Stejně jako dlouhodobý finanční plán se musí i krátkodobý finanční plán průběžně aktualizovat, aby nedošlo k případnému odchýlení od vytyčených cílů a strategie. Díky kratšímu plánovacímu období se zmenšuje i riziko chyb v prognózách. V tomto směru se využívá formy scénářů, které uvádí různé varianty plánů pro různě měnící se externí podmínky. V ročním finančním plánu je také důležité brát zřetel na zabezpečení krátkodobé likvidity. Díky krátkodobým finančním plánům tak může vedení na rizika v peněžních tocích, včas je zaregistrovat a najít způsob, jak problémy vyřešit.

Zpracování ročního finančního plánu lze rozčlenit do následujících třech kroků. *Prvním krokem je sestavení plánové výsledovky v kalkulačním členění. Ve druhém kroku vzniká plán peněžních toků, který navazuje v provozní činnosti na plánovou výsledovku a rozpočet příjmů a výdajů, v investiční činnosti na dlouhodobý rozpočet investičních výdajů a ve finanční činnosti na rozpočet dlouhodobého externího financování. V posledním třetím kroku reaguje plánová rozvaha na přírůstky a úbytky zdrojů a užití, jak jsou uvedeny v plánu peněžních toků.* (Grünwald & Holečková, 2008)

Plánová výsledovka – její tvorba spočívá v kalkulačním členění: tržby, přímý materiál, přímé mzdy, výrobní, obchodní a správní režie, odpisy, úroky a daň z příjmů. Tím se získá zisk po zdanění, na který má vliv objem prodaných výrobků a služeb a zároveň vývoj nákladů.

Plán peněžních toků – sestavení tohoto plánu lze odvodit z plánové výsledovky a dlouhodobého finančního plánu. Plán peněžních toků je významný pro finanční řízení z několika důvodů. Plán peněžních toků navazuje na dlouhodobý plán peněžních toků a tím je zaručena reálnost plnění na delší plánované období. Dále má tento plán vliv na rozpočet příjmů a výdajů, které jsou v tomto plánu detailně konkretizovány pro jednotlivá čtvrtletí případně měsíce.

Plánová rozvaha – má podobnou strukturu jako známe z účetních výkazů. Plánová rozvaha navazuje na plán peněžních toků.

1.5 Techniky využívané ve finančním plánování

V současné době existuje několik technik finančního plánování. Neexistuje všeobecně univerzální technika pro vytvoření finančního plánu. Volba, jakou metodu finančního

plánování podnik zvolí, závisí na několika faktorech. Těmi jsou: profil podniku, typ výroby a používané technologie.

Mezi základní tři techniky se řadí:

- *intuitivní,*
- *statické,*
- *kauzální.* (Marek, 2006)

Jádrem intuitivní metody jsou zkušenosti a odhady osob, které se podílejí na finančním plánování. Ovšem tyto osoby mohou být ovlivněny jak lidskými tak i subjektivními faktory nebo se mohou opomenout určité vazby. Tím může dojít k tomu, že plán bude zkreslený a nerealistický.

Základ statistické metody tvoří řada ekonomických údajů a ta se prodlouží do budoucnosti. Nereálným předpokladem této metody je fakt, že nelze zaručit stejný či podobný vývoj ekonomických veličin v minulosti do budoucnosti.

Kauzální metoda vychází z ekonomických dat, která jsou známa. Veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty některých ukazatelů. A na závěr tato metoda nabízí popis postupu k určení dalších plánovaných veličin.

1.6 Finanční kontrola

Proces kontroly završuje cyklus tvorby cílů, finančních plánů a jejich následné realizace. Prostřednictvím kontroly se zpětně ovlivňují podnikové cíle, plánování a realizace. Kontrola je důležitá především v tom smyslu, že může dojít k odchylkám skutečnosti od plánu a tím dojde k porušení předpokladů, za kterých byly původní cíle, finanční plán a realizace odvozeny. Průběžnou aktualizací plánu tak podnik postupuje vytyčeným směrem a přizpůsobuje se měnícím podmínkám reality.

Kontrola je proces, který zajistí, aby firemní činnosti byly v souladu s firemním plánem a bylo tak dosaženo stanovených cílů. Proces kontroly nemůže být bez cílů a plánů, neboť ty předurčují a specifikují žádoucí chování a stanoví postupy, které by měly být dodržovány členy organizace, aby zajistily, že podnik je provozován požadovaným způsobem. (Drury, 2006)

Proces finanční kontroly lze shrnout do několika základních kroků, kterými jsou:

- sestavení kontrolních veličin,

- zjištění odchylek,
- analýza odchylek,
- komunikace odchylek.

První krok - stanovení kontrolních veličin - se týká především kontroly veličiny příjmů a výdajů případně veličin u změn stavů položek rozvahy. Takto stanovené kontrolní veličiny je vhodné strukturovat tak, aby díky porovnání skutečných a plánovaných hodnot, bylo možné zhodnotit jejich vývoj. Nejvhodnějším zobrazením kontrolních veličin je pyramidové uspořádání, u kterého dochází k postupnému rozkladu souhrnné veličiny do dalších dílčích veličin na nižších úrovních.

Následuje proces zjištění odchylek, kdy se zjišťují odchylky skutečných hodnot od plánovaných. Vyjádření těchto odchylek lze buď absolutně, tzn. odečteme plán od skutečnosti nebo relativně, tzn. procentní podíl absolutní odchylky z plánované odchylky.

Při analýze odchylek se podnik zabývá jen odchylkami, které mají podstatný vliv na finanční stabilitu podniku.

Na základě analýzy odchylek lze přejít k poslednímu kroku, kterým je komunikace odchylek. Finanční controlling získá prostřednictvím předchozího kroku základní informace o odchylkách a jejich vzájemných vazbách. V této fázi dochází k předání důležitých informací o odchylkách a příčinách jejich vzniku k útvarům, které mají zodpovědnost za tvorbu finančních plánů a jejich realizaci. V tomto kroku lze navrhnout a zavést nápravná opatření proti odchylkám do budoucnosti.

2 Finanční prognózy

Prognózy popisují stavy, které lze v budoucnu (téměř) nevyhnutelně očekávat, tj. co se stane. (Eschenbach, 2004)

Plánování se týká situací a faktorů, které se dějí z vůle řízení a jsou tedy ovlivňovány podnikem. Naopak prognózy, které jsou při plánování pomocným nástrojem, se týkají faktorů, které nejsou podnikem ovlivnitelné. Mezi tyto faktory patří např. výše DPH, míra inflace, úspory a další. Obsah vytvořených prognóz pak vstupuje do plánování v podobě předpokladů.

Tvorba finančních prognóz je klíčovým prvkem podnikových plánů. Prognózy týkající se především finančního plánu jsou zaměřeny na predikci budoucích finančních toků. Vyjádřit je lze v příjmově výdajovém tvaru, nebo ve formě změn stavů majetku a kapitálu.

Prognózy finančních toků umožňují identifikaci přebytků či schodků likvidity ve vymezených plánovacích obdobích a jsou tedy nezastupitelným informačním zdrojem pro rozhodovací proces, vyrovnávajícím salda likvidity a zajišťujícím finanční stabilitu podniku. (Freiberg, 1996)

2.1 Techniky využívané v rámci finančních prognóz

Techniky finanční prognózy zobrazují kroky vedoucí k získávání dat o budoucích finančních tocích. Prostřednictvím tohoto nástroje má podnik možnost určit budoucí vývoj veličin a tato data pak přenést do tvorby dlouhodobého finančního plánu.

Ve většině případů plánování finančních toků si podnik vystačí s jednoduchými zároveň však spolehlivými a kvalitními technikami prognózování.

Podnik by se v procesu tvorby finančních prognóz měl řídit úvahou, zda náklady vynaložené na prognózování budou pokryty dosaženými přínosy.

Freiberg uvádí tři základní skupiny technik:

- **Pragmatické techniky** – jádrem této techniky je zpracování informací získaných především ze zkušeností a z expertních odhadů. Úroveň využití pragmatických metod je závislá na druhu plánovaných veličin a na dostupných informačních tocích. Často se tato technika využívá u prognózování odbytu a inovací. V případě finančních plánů se využívá především v situacích, kdy je náročné převést údaje pocházející z hmotných plánů do formy příjmově výdajového charakteru a nelze využít extrapolační techniky.

- **Extrapoláční techniky** – tyto techniky spočívají na využívání matematicko-statistických metod na data získaná z minulých období. Důležitou podmínkou pro důvěryhodnou extrapolaci je spojitý vývoj. Dále by měl být zajištěn dostatečný objem dat z minulých období v požadované kvalitě. Pro rozpoznání jednotlivých trendů, cyklů, případně náhodných veličin, se doporučuje roztrždit získaná data z minulosti do časových řad.
- **Kauzální techniky** – tyto techniky tvoří příčinně následné vazby mezi podnikovými jevy. Důležitým aspektem je v této metodě věcná závislost informací. Kauzální techniky lze v rámci prognóz rozlišit na:
 - *deterministické* – existuje zde jistý kauzální vztah mezi veličinami,
 - *stochastické* – u prognózovaných veličin je určitý stupeň nejistoty, protože veličiny již nejsou vymezeny jednoznačně, ale stochasticky. (Freiberg, 1996)

Při výběru typu techniky prognózování hraje významnou roli časové vymezení prognózy. Odhady v rámci nejbližšího období se liší od odhadů, které jsou plánovány pro dlouhé období. Tyto odlišnosti lze pozorovat jak v procesním zpracování těchto prognóz, tak i informací, které jsou k vytvoření prognóz zapotřebí.

3 Finanční analýza

Finanční analýza tvoří významnou složku podnikového plánování a řízení. Propojuje finanční řízení podniku s podnikovým účetnictvím. Na základě výsledků získaných finanční analýzou je možné řídit finance podniku. Dále je možné řídit financování oběžných aktiv a investic, cenovou a dividendovou politiku podniku a další. Díky vedení účetnictví a vedení základních finančních výkazů lze získat data, která podporují finanční rozhodování. Účetní výkazy evidují pohyb financí podniku a jeho majetku ve všech jeho formách a fázích činnosti v podniku. Účetní závěrka je tvořena právě účetními výkazy, kterými je myšleno:

- rozvaha – zachycuje stav majetku podniku a zdroje jeho krytí zpravidla k poslednímu dni účetního období.
- výkaz zisku a ztráty – zaznamenává náklady a výnosy za dílčí činnosti, které se podílely na tvorbě hospodářského výsledku podniku.
- přehled o peněžních tocích (tzv. cash-flow) – již z názvu je jasné, že tento výkaz podává informace o peněžních tocích podniku za uplynulé účetní období.

Prostřednictvím těchto výkazů získají jejich uživatelé důležité informace, které umožňují realizovat vhodná rozhodnutí.

Finanční analýza je ohodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům a determinovat silné stránky. Finanční analýza směřuje k poznání, co do budoucna podnikové finance vydrží. (Grünwald & Holečková, 2008)

3.1 Zdroje získávání informací pro finanční analýzu

Důležitým aspektem pro vytvoření finanční analýzy podniku je proces získávání údajů, na základě kterých je poté možné vytvořit finanční analýzu. Zdroje dat tvoří jen interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow), výroční zprávy podniků, data převzatá z manažerského účetnictví, ale i externí data týkající se jiných podniků. Mezi externí zdroj lze zařadit údaje ze Statistické ročenky ČSÚ nebo Obchodní věstník. Tyto informace pak slouží pro porovnání vybraného podniku s ostatními konkurenčními podniky. Obecně tak můžeme zdroje dělit do tří hlavních skupin:

- Zdroje finančních informací – tyto informace se získávají prostřednictvím účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, výroční zprávy, burzovní zpravodajství apod.
- Kvantifikované nefinanční informace – údaje týkající se podnikových plánů, cenových a nákladových kalkulací, rozborů budoucího vývoje technologie.
- Nekvantifikované informace – informace získané od vedoucích pracovníků, manažerů nebo auditorů.

3.2 Techniky používané ve finanční analýze

Mezi metody, hojně používané ve finanční analýze, se řadí rozbor absolutních ukazatelů. Tato metoda využívá informace získané z finančních výkazů uvedených v předchozí kapitole. Tyto údaje se již dále nemusí upravovat a mohou se využít k analýze vývojových trendů podniku tvorbou horizontální a vertikální analýzy. Nevýhodou této metody je skutečnost, že nelze srovnávat údaje z různě velkých podniků.

Dalšími rozborovými technikami jsou procentní rozbor, poměrové ukazatele a ukazatele přidané hodnoty.

Technika procentního rozboru spočívá v tom, že kromě absolutních hodnot v jednotlivých položkách rozvahy a výsledovky se počítá jejich procentní podíl na celku a sleduje se jejich vývoj v jednotlivých obdobích, nebo se srovnává s jinými konkurenčními podniky. (Synek, Podniková ekonomika, 2006) Díky tomuto rozboru lze najít problémové oblasti a ty následně podrobit detailnímu zkoumání.

Poměrové ukazatele jsou tvořeny podílem dvou absolutních ukazatelů, které spolu nějakým způsobem souvisejí. Tyto ukazatele tak tvoří základní kámen procesu tvorby finanční analýzy. Poměrových ukazatelů se v průběhu času vyvinula celá řada a ty se dnes seskupují do několika skupin:

- ukazatele likvidity (krátkodobá platební schopnost podniku),
- ukazatele zadluženosti (finanční stabilita),
- ukazatele aktivity (rychlost a doba obratu jednotlivých prostředků),
- ukazatele výnosnosti (ziskovosti).

Mezi novodobé finanční ukazatele, které jsou založené na přidaných hodnotách, jsou EVA a MVA. Tyto ukazatele jsou založeny na tom, že za skutečné náklady považují ekonomické

náklady a ne účetní. Ukazatelem MVA manažeři zjišťují tržní přidanou hodnotu podniku. Naopak ukazatelem EVA zjišťují ekonomicky přidanou hodnotu.

Hodnoty získané výpočtem jednotlivých ukazatelů je žádoucí vyhodnotit formou porovnání. Obecně se v praxi využívají tyto typy vyhodnocení:

- **Srovnání v čase** – pro vyhodnocení vývojových trendů jak absolutních, tak i poměrových ukazatelů.
- **Srovnání v prostoru** – týká se mezipodnikového porovnání, u kterého je důležité zajistit faktory srovnatelnosti. Faktory srovnatelnosti mohou být oborové, geografické, historické či velikostní hledisko.
- **Srovnání se standardními hodnotami** – porovnat společnost s vybraným podnikem.

3.3 Postup při finanční analýze

Postup finanční analýzy zahrnuje tyto kroky:

1. agregace ukazatelů rozvahy, výsledovky a výkazu cash flow,
2. analýza absolutních ukazatelů a to v čase (pomocí řetězových indexů a bazických indexů),
3. analýza výkazů sestavených v procentním vyjádření, a to v čase i mezipodnikově,
4. výpočet poměrových ukazatelů,
5. srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry, s konkurenčními podniky nebo s nejlepším podnikem v oboru,
6. hodnocení poměrových ukazatelů v čase,
7. hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli,
8. výpočet a hodnocení dalších ukazatelů (např. MVA, EVA),
9. aplikace specifických postupů (predikce finanční tísně, SWOT analýza)
10. návrh na opatření. (Synek, Manažerská ekonomika, 2011)

4 Charakteristika společnosti COPY GENERAL, s.r.o.

Pro zpracování praktické části mé diplomové práce jsem si vybrala společnost Copy General, s.r.o.



Obrázek č. 4: Logo společnosti Copy General, s.r.o.

Společnost Copy General, s.r.o., se řadí mezi nejvýznamnější poskytovatele digitálních reprografických, tiskových a kopírovacích služeb ve střední a východní Evropě. Svým zákazníkům, kterými jsou jak jednotlivci nebo malé firmy, tak i velké organizace, poskytuje maximální uživatelský komfort a vysokou přidanou hodnotu.

4.1 Základní údaje o společnosti Copy General, s.r.o.

Název společnosti:	COPY GENERAL, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Praha 1, Senovážné nám. 26, PSČ 110 00
IČ:	45280436
Předmět podnikání:	poskytování kopírovacích služeb, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Datum vzniku:	2. června 1992
Základní kapitál:	100 000,- Kč
Pobočky:	Společnost nemá zahraniční pobočky. V tuzemsku provozuje svoji činnost v 6 provozovnách.

4.2 Historie společnosti Copy General, s.r.o.

Společnost Copy General vznikla v roce 1979 ve Spojených státech amerických. Zakladateli jsou pánové Kenneth Chaletzky a Dirck Holscher. V roce 1991 pak vznikla její evropská divize, kdy byl v maďarské Budapešti otevřen úplně první copyshop. Díky pozitivnímu vývoji

a dynamickému rozvoji bylo rozhodnuto o expanzi firmy do dalších zemí středo- a východoevropského regionu.

V následujících letech byly otevřeny copyshopy i v polské metropoli Varšavě. V srpnu roku 1992 společnost expandovala i do České republiky, když otevřela svůj první copyshop v Praze na Senovážném náměstí.

V dalších letech byly otevřeny nové provozovny v Plzni a v Brně. Jak je vidět, firma se postupně rozrůstala a dál sbírala zkušenosti ve svém oboru. S touto expanzí společnosti došlo i k rozšiřování poskytovaných služeb a v roce 1997 byla otevřena další provozovna v Rusku. České copyshopy spolupracovaly s polskými, ale spolupráce mezi jednotlivými zeměmi, ve kterých působila, nebyla zcela ideální. Proto jsou od roku 2000 všechny evropské pobočky řízeny z České republiky.

Významnou událostí v historii společnosti Copy General bylo založení sesterské společnosti Copy General Onsite Services, zabývající se outsoursingem komplexních tiskových řešení pro velké korporátní zákazníky. Copy General začal tyto služby poskytovat v roce 2001. Tato sesterská společnost provozuje téměř dvacet středisek umístěných přímo v prostorách zákazníků, kde zajišťuje tiskové a reprografické služby. Všechna tato střediska jsou digitálně propojená a ve svém oboru tvoří nejširší pobočkovou a produktovou síť na českém trhu.

V roce 2002 firma zaměřila svoji pozornost na AEC (Architecture, Engineerig, Construction), a vznikly nové zákaznické programy, které klientům přinášejí množství výhod. V roce 2007 vzniklo produkční centrum v Praze. Jeho cílem je zajistit bezproblémové zpracování velmi objemných technologicky náročných zakázek. O rok později začala probíhat konsolidace evropských frakcí společnosti pod vedením českého ředitele Romana Petra. Po roce 2011 lze říci, že konsolidace společnosti proběhla úspěšně a jednotlivé oddělení vedou regionální manažeři z celé Evropy, přičemž česká pobočka Copy General, s.r.o. je nejproduktivnější z evropských poboček.

Za zmínku stojí i založení Informačně-vzdělávacího střediska (IVS) v červnu roku 2009. Jeho cílem je zvyšovat a udržovat odbornou kvalifikaci nových i stávajících zaměstnanců. IVS pořádá vzdělávací kurzy, tj. vstupní kurz pro nové zaměstnance, odborné kurzy na ovládání softwaru, ale i komunikační, manažerské a prodejní dovednosti. Dále sestavuje vzdělávací materiály pro zaměstnance společnosti, manuály a též se podílí na tvorbě interních směrnic společnosti.

V současné době společnost Copy General, s.r.o., provozuje šest retailových center (tzv. copyshopy), v Praze, Brně a Plzni, a jedno produkční středisko v Praze. Produkční střediska se odlišují od retailových středisek tím, že mají čtyřadvacetihodinový provoz a díky pravidelně modernizovaným technologiím jsou schopny zpracovat i velké zakázky v té nejvyšší kvalitě.

Tiskové a kopírovací služby určené soukromé a firemní klientele se v průběhu existence společnosti postupně rozšířily především o specializovanější služby pro velké firmy.

4.3 Retailová centra

Retailová centra, neboli copyshopy, poskytují kompletní služby v oblasti maloformátového i velkoformátového zpracování dokumentů. Zpracováním dokumentů se rozumí tisk, kopírování či skenování, včetně jejich následného dokončujícího zpracování. To znamená řezání, děrování, laminování, vázání dokumentů a jiné. Tato centra poskytují i další speciální služby nebo produkty, např. výrobu razítek, roll-upů, KAPA desek a další. Copyshopy jsou ve městech umístěny na dostupných místech a nabízejí nadstandardní otevírací dobu (zpravidla sedm dní v týdnu od 7:00 do 22:00). Výjimkou je pobočka na Senovážném náměstí, která je otevřena nepřetržitě.

Zákazníci si v případě maloformátového tisku či kopírování mohou sami zvolit, zda své zakázky svěří vyškolenému personálu, nebo využijí takzvané samoobslužné zóny. Výhodou samoobslužné zóny je, že se zákazník může odbavit sám a za nižší cenu. V samoobslužné zóně mají zákazníci k dispozici počítače, černobílé a barevné tiskárny. Tímto způsobem zákazníci ušetří peníze i čas, kdy by museli čekat u pultu.

4.4 Produkční střediska

Produkční střediska jsou navržena tak, aby byla schopná zpracovávat zakázky větších objemů, a v některých případech slouží také jako záloha pro retailové pobočky, pokud nestíhají vyhotovení zakázek. Tato střediska však poskytují i některé další služby, které retailová centra nenabízejí. Příkladem jsou služby TUV (produkty jsou fotoknihy, fotokalendáře, fotoplakáty a další). Návrhy těchto produktů si zákazník může vytvořit sám přes webové stránky společnosti pomocí jednoduchého softwaru. Přes webové stránky společnosti je možné zadat i dotaz na předběžnou cenu zakázky a odeslat závaznou objednávku přes internet.

4.5 Formulace vize a poslání společnosti

4.5.1 Poslání

Posláním společnosti Copy General, s.r.o., je stát se hlavním poskytovatelem reprografických, tiskových a kopírovacích služeb ve střední a východní Evropě. Svým zákazníkům chce vždy poskytovat maximální uživatelský komfort s vysokou přidanou hodnotou. Díky měnícím se potřebám zákazníků stále rozvíjí vlastní aplikace, inovuje technologické postupy a sleduje nové trendy, aby se k ní zákazníci rádi vraceli. Společnost klade především důraz na dostupnost, rychlost, flexibilitu a know-how.

4.5.2 Vize

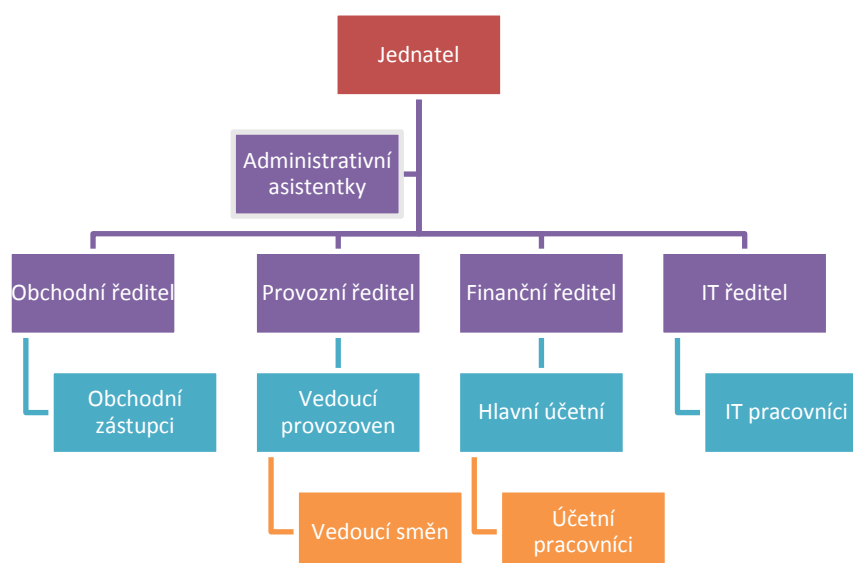
„Dáme našim zákazníkům možnost se naplno věnovat své práci a tím se podílet na úspoře jejich výdajů.“

Myšlenka lidských zdrojů: *„Dávat přímým a poctivým lidem, kteří se svým aktivním přístupem podílejí na rozvoji firmy, možnost profesionálního a osobního růstu tak, abychom společně naplňovali vizi Copy General.“*

4.6 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti stojí jednatel a zároveň ředitel pan Roman Petr. Vrcholové vedení společnosti pak tvoří jednatel a vrcholový management společnosti. Společnost má liniovou organizační strukturu, jak je možné vidět na schématu č. 1.

Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti Copy General, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Protože se firma snaží poskytovat kvalitní služby s vysokou přidanou hodnotou, apeluje na své zaměstnance, aby měli k zákazníkům profesionální přístup. To v praxi znamená, že na nové uchazeče o zaměstnání klade vysoké nároky a proces výběrového řízení je časově náročný.

Výběrové řízení se skládá z několika fází:

- 1. fáze – výběr a rozřídění obdržných životopisů.
- 2. fáze – uchazeči, kteří splňují požadavky pro konkrétní pozici, vyplní on-line dotazníky a testy. Testy slouží ke zjištění zkušeností, znalostí, motivace a osobnostních předpokladů pro práci.
- 3. fáze – vyhodnocení testů a výběr vhodných kandidátů k osobnímu pohovoru.
- 4. fáze – pohovor kandidáta s manažerkou lidských zdrojů a s potencionálním nadřízeným.
- 5. fáze – ověřování pracovních referencí kandidáta v předchozích zaměstnáních.
Cílem je si ověřit, zda uchazeč podával při osobním pohovoru pravdivé informace.

Jak je vidět, přijímací pohovory jsou u společnosti Copy General časově náročné. Ale čas a věnované výběru nových zaměstnanců se vyplácí.

5 Analýza prostředí společnosti Copy General, s.r.o.

Mezi nejznámější a nejpoužívanější metody k provádění analýzy prostředí, je SWOT analýza. Zkratka obsahuje počáteční písmena z anglického Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats. Slabé a silné stránky získáváme z interního prostředí. Příležitosti a hrozby se vztahují naopak k externímu prostředí.

5.1 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí zahrnuje jak makroprostředí, tak i mezoprostředí. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku. Naopak mezoprostředí může podnik částečně ovlivnit a to marketingovými nástroji. Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb, jak jsem zmiňovala v odstavci výše.

5.1.1 Analýza makroprostředí

Legislativa

Podnikání společnosti Copy General, s.r.o., ovlivňuje platná legislativa v České republice. I když je legislativní systém velmi komplikovaný a často se mění, je pro vedení společnosti, ale i pro samotnou společnost, důležité tyto změny sledovat a řídit se jimi. Základní normou, vyplývající z Obchodního zákoníku a týkající se vzniku a řízení společnosti, je Společenská smlouva. Mezi zásadní změny, které bylo zapotřebí sledovat, byl nový Občanský zákoník, který nabyl účinnosti od roku 2014. K častým změnám dochází i v Daňových zákonech, přičemž tyto změny přináší další administrativní náklady pro podnikatele a společnost. Dále se společnost řídí Zákonem o účetnictví, Zákonem práce, Autorským zákonem a dalšími zákony a normami, které se týkají její podnikatelské činnosti.

Společnost musí sledovat i změny v ISO normách, protože od roku 2007 získala několik certifikátů ISO. A to:

- ISO 9001:2008 – certifikát kvality poskytovaných služeb,
- ISO 27001:2005 – zajišťování bezpečnosti informací,
- ISO 14001:2004 – ekologické poskytování služeb.

V rámci držení těchto certifikátů je důležité hlídat i jejich průběžnou recertifikaci. Díky průběžným recertifikacím (od auditora United Registrat Systems) má společnost všechny normy platné až do roku 2016.

Demografie

Pobočky společnosti se nacházejí ve třech městech České republiky. A to v Praze, v Brně a v Plzni. Uvedená města se řadí mezi nejvýznamnější města České republiky a umístění poboček je na strategických místech. Strategickými místy jsou myšleny oblasti, kde se během dne vyskytuje velký počet lidí. Tudíž lidé mají pobočky společnosti na očích.

Konkrétně v Plzni se pobočka nachází v Prešovské ulici, nedaleko náměstí Republiky. Zároveň má pobočka kolem sebe hned tři fakulty Západočeské univerzity a to fakultu právnickou, filozofickou a ekonomickou. Významnou klientelu tedy tvoří jen živnostníci a velké firmy, ale právě studenti, kteří si tisknou či kopírují materiály do školy.

Ekonomika

Vlivem světové finanční krize, která odstartovala v roce 2008, se ve většině zemí zastavil ekonomický růst. Výjimkou nebyla ani Česká republika. Velký počet firem buď zkrachoval anebo se se situací vyrovnal s minimálním ziskem. Vývoj ekonomické situace v České republice, můžeme sledovat prostřednictvím makroekonomických ukazatelů. Jedná se o hrubý domácí produkt (tzv. HDP), nezaměstnanost, inflaci, a platební bilanci.

HDP vyjadřuje peněžní hodnotu statků a služeb vyprodukovaných za určité období na určitém území. Tento údaj měl rostoucí tendenci do roku 2008. Vlivem finanční krize došlo k poklesu, který se ještě prohloubil v roce 2009, kdy se dostal do záporných hodnot. Od roku 2010 byl opět zaznamenán růst hodnot. Další pokles byl způsoben v roce 2012, ale již se nejednalo o tak extrémní pokles jako v roce 2009. V záporných hodnotách se ukazatel HDP držel i v roce 2013. Výjimku tvoří pouze poslední čtvrtletí, kdy se hodnoty dostaly do kladných hodnot a tam se držely i po celý rok 2014. V následující tabulce je zaznamenán vývoj HDP v ČR. Do roku 2013 jsou údaje převzaty podle statistik na www.csu.cz a od roku 2014 jsou zaznamenány údaje podle prognóz na www.cnb.cz

Tabulka č. 3: Vývoj HDP v ČR

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP	-4,8%	2,3%	2,0%	-0,8%	-0,7%	2,5%	2,5%	2,8%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Podle očekávaného vývoje HDP by nemělo dojít k ohrožení strategických cílů společnosti. Naopak s růstem HDP lze očekávat příznivý vývoj poptávky po produktech a službách společnosti.

Dalším makroekonomickým ukazatelem je **nezaměstnanost**. Tento ukazatel vykazuje od roku 2008 stoupající tendenci. V roce 2010 dosáhl svého maxima a to hodnoty 9,9%. Od tohoto roku průběžně kolísá, ale k hodnotě 9,9% se již nedostal. V roce 2014 se hodnota tohoto ukazatele pohybovala kolem hodnoty 7%.

Roční míra **inflace** dosáhla svých maximálních hodnot v roce 2008. Od té doby hodnoty tohoto ukazatele klesají. V roce 2010 byl zaznamenán další růst, který pokračoval až do roku 2012. V roce 2013 měl tento ukazatel klesající tendenci. To donutilo Českou národní banku intervenovat na měnovém trhu a oslabit tak českou korunu. Cílem bylo podpořit export a zdražit dovoz. V roce 2010 ČNB vyhlásila inflační cíl ve výši 2%. Vzhledem k intervencím ČNB lze předpokládat, že míra inflace se v plánovaném období bude pohybovat okolo 2 procentních bodů.

Tabulka č. 4: Vývoj inflace v ČR

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	1. čtvrtletí 2016
Míra inflace	1,0%	1,5%	1,9%	3,3%	1,4%	0,4%	1,5%	2,1%

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Technologie

Technologie je oblastí, která se velice rychle vyvíjí. Pokud má společnost i nadále nabízet kvalitní služby, musí vývoj technologií sledovat a případně investovat do nových technologií. Technologický pokrok je důležité sledovat především proto, aby si společnost udržela spokojenost svých zákazníků a mohla tak plně konkurovat ostatním podnikům na trhu. Proto se společnost snaží nabízet stále nové produkty jako např. roll-upy, bannery, samolepky na podlahy apod. Pro společnost je zároveň důležité, aby nezaostávala za konkurencí v oblasti odbornosti a kvalifikaci svých zaměstnanců. Proto společnost pravidelně školí své zaměstnance, ať už se jedná o školení nových produktů či o školení v oblasti komunikace se zákazníkem, aby mohli bez problémů odpovědět na případné otázky zákazníků ohledně poskytovaných služeb. Vedoucí pracovníci jednotlivých poboček jsou též pravidelně proškolení a jednou měsíčně jezdí na porady do Prahy. Tato školení zvyšují know-how zaměstnanců a firma se tak díky kvalifikovaným zaměstnancům rychle přizpůsobuje vývoji a změnám na trhu.

Politika

Vývoj politické scény v České republice velmi ovlivňuje činnosti společnosti. Různá omezení, úprava zákonů a vládní nařízení mají vliv na podnikání. V současné době lze

politickou situaci v České republice označit vzhledem k podnikání za stabilní. Celosvětovým problémem je dění na Ukrajině. Ostré vztahy mezi evropskými zeměmi a Ruskem mají negativní vliv na ekonomiku jednotlivých zemí a to včetně ČR. Sankce proti Rusku poškozují exportéry, kteří obchodují na ruském trhu. Tato situace však na společnost Copy General, s.r.o., nemá vliv, protože se primárně soustředí na tuzemské zákazníky.

Ekologie

V dnešní době je světovým trendem, že většina společností dbá na ochranu životního prostředí. Pro společnost Copy General, s.r.o., není tato oblast cizí. Společnost používá recyklované a recyklovatelné materiály, třídí odpad a používá vozidla s ekologickými normami. Společnost Copy General, s.r.o., získala v této oblasti ekologický certifikát ISO 14001:2004. Tím projevuje svůj vztah k životnímu prostředí svým zákazníkům, dodavatelům a veřejnosti. Prokázáním tímto certifikátem má společnost možnost získat potenciální zákazníky kladoucí důraz na životní prostředí. Průběžně dochází k jeho recertifikaci a v současné době má platnost do roku 2016.

5.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí zahrnuje síly, které se v literatuře nazývají jako konkurenční. M. Porter navrhl model, který je označován jako Porterův model pěti sil. Společnost může aspoň částečně toto prostředí ovlivnit.

Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Šulák & Vacík, Strategické řízení v podnicích a projektech, 2005), 2015

Zákazníci

Zákazníci společnosti spadají do problematické oblasti, která se často mění a vyvíjí. Cílem společnosti je porozumět zákazníkovi. Zjistit, co zákazník chce a po čem touží. Pokud firma tyto údaje zjistí, může tak následně prodávat správné věci na správném místě, ve správný čas a za cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Firma by měla usilovat o to, aby poskytovala produkty a služby v požadované kvalitě.

Zákazníci společnosti se rozdělují do několika kategorií. Klientelu tvoří jak soukromé osoby, tak i menší podnikatelé či velké nadnárodní firmy. V kategorii soukromých osob bychom zmínili především studenty. Díky nim se vytváří „word of mouth“. Studenti si většinou předávají mezi sebou reference o poskytovaných službách. Menší podnikatelé oceňují především rychlost a kvalitu vyhotovení zakázek a nadstandardní otevírací dobu poboček společnosti. Soukromé osoby, menší podnikatelé, či firmy, mohou využít zákaznického programu Klient. Body, které získávají za nákupy v Copy General, jsou vyměnitelné za slevy na produkty (např. 20% sleva na bannery apod.). Nebo mohou využít možnosti Klient plus. Tento program je určený pro firmy s roční útratou 10 000 Kč – 30 000 Kč. Tento program se liší od programu Klient v tom, že firma má vlastní kontaktní osobu v Copy General, možnost dovozu zakázky ve stanovený čas a 30 % slevu na technické výkresy.

Poslední kategorii tvoří velké nadnárodní firmy. Pokud mají tyto firmy roční útratu nad 30 000 Kč, mohou využít zákaznického programu Partner, ve kterém mají zpracovanou individuální kalkulaci a k dispozici mají vlastního obchodního zástupce.

Společnost Copy General, s.r.o., využívá k získání nových zákazníků různých marketingových nástrojů. Především využívá sociální síť Facebook a každý měsíc vytváří marketingové akce, na které upozorňuje letáčky umístěných v provozovnách. Například před Vánocemi byla zahájena akce „dva kalendáře a třetí za polovinu“ nebo sada fotek za výhodnější cenu o prázdninách.

Konkurence

Společnost Copy General, s.r.o., poskytuje především tiskové a kopírovací služby. I tento trh se neustále rozrůstá o nové podnikatelské subjekty, proto je v tomto oboru podnikání vysoká konkurence. Mezi konkurenci řadíme firmy, které poskytují stejné služby. Těchto firem je po České republice velké množství. Vstup na tento trh není nijak striktně omezen, proto v tomto oboru podnikání mohou působit i menší živnostníci.

Pro názornou ukázkou si zkusíme vyjmenovat hlavní konkurenty pro plzeňskou pobočku Copy General, s.r.o. Kopírovací služby v Plzni nabízí společnosti:

- **Bílý slon** – tato společnost působí na trhu od roku 2000 a v Plzni má umístěno šest poboček. Každá pobočka se specializuje na jiný druh produktů a služeb. Jedná se o: grafické studio, copycentrum, reklamní dílnu, kancelářskou techniku a tiskárny. Tato společnost je největším konkurentem Copy General v centru Plzně.
- **STYL PLZEŇ** - výrobní družstvo STYL PLZEŇ nabízí šití dámské, pánské a sportovní konfekce, pracovních a profesních oděvů a dalších textilních výrobků, výrobu plochého těsnění, knihařství, kartonáž, výrobu kancelářských potřeb a další. Ale právě v oboru knihařství se řadí mezi konkurenci firmy Copy General, protože studenti využívají výrobní družstvo k výrobě tuhých desek na závěrečné práce.
- **Alfa tisk** – společnost Alfa tisk působí v Plzni od roku 2004. Tato společnost cílí především na studenty v období odevzdávání kvalifikačních prací. Pro studenty mají vytvořené cenově výhodné akce na tisk a výrobu tuhých desek na kvalifikační práce.
- **CopyCan Shop** – tato firma se zabývá reprografickými službami již od roku 1995. Své pobočky má umístěné jak v Plzni, tak i v Praze. Kromě kopírování, tisku a skenování dále nabízí tvorbu vizitek, ale i potisk různých předmětů. Mezi doplňkové služby patří kompletace dokumentů, skládání, sešívání, děrování a řezání.
- **Office Projekt** – společnost se sídlem na Slovanech. Jejich nabídka zahrnuje tisky, diplomové práce, fotoknihy razítka a další produkty.

Tyto společnosti se řadí mezi významné konkurenty. Seznam konkurentů Copy General v Plzni lze vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 5: Seznam konkurenčních firem v Plzni

Název	Ulice v Plzni	Web
CopyCan Shop	Rooseveltova 8	www.copycanshop.cz ;
Office Projekt	Koterovská 126	www.i-kancelar.cz
Marie Witzová - REPROSLUŽBY	Koterovská 19	www.reprosluzby.com
Techniservis, s.r.o.	Šumavská 6	www.techniservis.cz
BÍLÝ SLON	Americká 6	www.bilyslon.cz

PRAGO DESIGN, s.r.o.	Přemyslova 7	
Alfa tisk	Americká 17	www.alfa-tisk.cz
Studio Um, s.r.o.	Doudlevecká 42	www.iium.cz
Styl Plzeň, výrobní družstvo	Radobyčická 24	www.styl-plzen.cz
Copy & Print Shop Plzeň	Palackého nám. 23	www.plzenska-knihvazba.cz

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Společnost Copy General bojuje s konkurencí především neustálým zkvalitňováním poskytovaných služeb, nabídkou nových produktů a především nadstandardní otevřací dobou. Pokud zákazník potřebuje vyhotovit zakázku o víkendu, tak jediné společnost Copy General má v centru Plzně otevřeno.

Potenciální noví konkurenti

Vstup na tento trh není poměrně obtížný, protože zde není mnoho bariér. Bariérou zde může být nedostatek zkušeností a loajálnost zákazníků. Vzhledem ke skutečnosti, že na trhu již existuje velké množství konkurence, nepředpokládá se vstup nového silného konkurenta v uvažovaném období.

Substituty

V oblasti, ve které společnost podniká, můžeme za substituty považovat produkty a služby zmíněných stávajících konkurentů. Rozdíly však můžou být v poskytované kvalitě produktů a služeb, která má velký vliv na cenu. Společnost se snaží stále poskytovat nové produkty a služby v požadované kvalitě, aby zákazníci byli maximálně spokojeni. Proto pečlivě sleduje novinky a inovace v technologiích a na tyto změny se snaží rychle reagovat.

Dodavatelé

Společnost má několik tuzemských dodavatelů, mezi které patří i velké společnosti. Vyjednávací síla dodavatelů spočívá především ve zvyšování cen a v poklesu kvality dodávaných produktů. Pokles kvality dodávaných produktů se dále odrazí na kvalitě poskytovaných služeb a produktů společností Copy General.

Firma ke své činnosti potřebuje především kancelářské potřeby, které dodává firma Activa (konkrétně pro plzeňskou pobočku). Tato společnost nabízí kancelářské zboží včetně občerstvení a úklidových prostředků. Dalším dodavatelem kopírovacích strojů je firma Xerox,

od které společnost Copy General využívá kopírky a tiskárny. Jednotlivé díly pro výrobu razítek dodává firma Modico.

5.1.3 Zhodnocení externí analýzy a matice EFE

Ke zhodnocení externí analýzy se využívá matice EFE (External Forces Evaluation). V matici je uvedeno stejné množství příležitostí a hrozeb. Tím je zaručeno, že matice je symetrická. V matici EFE je každému faktoru přidělen stupeň vlivu, kdy hodnota 4 je nejvyšší vliv a hodnota 1 je nízký vliv. Následně je každému faktoru přiřazena váha v rozsahu 0,00 až 1,00. Suma těchto vah se rovná 1,00. Dalším krokem je vzájemné vynásobení váhy a stupně vlivu u jednotlivých faktorů. Tím vzniká vážený poměr. Po sečtení jednotlivých vážených poměrů získáváme celkový vážený poměr, který ukazuje citlivost záměru na externím prostředí.

Tabulka č. 6: Matice EFE

Příležitosti (O)	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Rozšíření portfolia	0,14	2	0,28
Přilákání nových zákazníků zkvalitněním poskytovaných produktů a služeb	0,15	3	0,45
Příznivý ekonomický vývoj v ČR	0,10	2	0,2
Důraz na ekologické chování podniku	0,10	2	0,2
Hrozby (T)			
Velké množství konkurenčních firem	0,13	3	0,39
Ztráta stávajících zákazníků	0,15	4	0,6
Hospodářská politika státu	0,08	2	0,16
Příliš rychlý vývoj v oblasti technologie	0,15	2	0,3
Celkem	1,00		2,58

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Nejlepší hodnocení je pro hodnotu 4, nejhorší pro hodnotu 1. Výsledná hodnota pro naši společnost vyšla 2,58, tzn., že podnikatelský záměr našeho podniku vykazuje střední citlivost na externí prostředí podniku.

5.2 Analýza interního prostředí

Do analýzy interního prostředí spadá analýza mikroprostředí. Vlivy mikroprostředí může podnik ovlivnit svými činnostmi. Výsledkem interní analýzy je seznam silných a slabých stránek.

5.2.1 Management

Společnost Copy General, s.r.o., byla založena v červnu roku 1992 v Praze s jednou pobočkou. Postupem let se společnost rozšířila jak v rámci Hlavního města Prahy, tak i do dalších měst a to konkrétně do Plzně a Brna. Zároveň v roce 2002 byla založena sesterská společnost COPY GENERAL ONSITE RERVICES, s.r.o. V podniku je zavedena liniová organizační struktura. V čele společnosti stojí jednatel pan Roman Petr, který je zároveň ředitelem společnosti. Vrcholové vedení společnosti tvoří jednatel a vrcholový management společnosti. Komunikace se zaměstnanci a s vedoucími pracovníky probíhá formou osobních jednání a prostřednictvím elektronické komunikace. Zaměstnanci jsou tak informováni o případných změnách, předpisech či normách. Operátoři retailových center jsou o novinkách informováni na pravidelných poradách, které se konají jednou měsíčně na každé pobočce. S těmito novinkami je seznamují jejich nadřízení, tzn. vedoucí pobočky.

Management má dále za úkol motivovat své zaměstnance a vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém je otevřená a motivující atmosféra. Snahou je i naplňovat heslo firmy: „*Copy General je firma, kde stojí za to pracovat.*“ K motivaci pracovníků slouží zaměstnanecké benefity, které lze rozdělit do několika skupin:

- Stravenky – zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravování formou poskytování stravovacích poukázek.
- Pracovní oděvy - společnost poskytuje tři typy pracovního oděvů. Jedná se o firemní trička, mikiny a kraťasy s logem společnosti. Tyto uniformy jsou zaměstnanci povinni nosit po celou dobu pracovní směny.
- Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění – dlouholetým zaměstnancům společnost poskytuje příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Tento benefit mohou čerpat zaměstnanci, kteří ve firmě pracují dva a více let.
- Lekce angličtiny – protože má společnost velké množství zahraničních a především anglicky mluvících zákazníků, poskytuje svým zaměstnancům výuku anglického jazyka. Výuka je určena pro vedoucí střediska a výše. Lekce probíhají v prostorách společnosti a studenti jsou rozděleni do skupin dle úrovně znalosti jazyka.
- Používání mobilních telefonů – vybraní zaměstnanci mají možnost využít mobilní telefon včetně placeného paušálu.
- Školení zaměstnanců – v průběhu roku společnost zajišťuje pro své zaměstnance různé typy školení, která buď probíhají v místě zaměstnání, nebo i mimo něj.

- Zahraniční pracovní cesty – pracovníci společnosti se zúčastňují zahraničních pracovních cest za účelem provozních schůzek, školení, obchodních setkání a odborných seminářů. Společnost vyplácí zaměstnancům stravné dle zákonem určené normy.
- Dary zaměstnancům – při významné životní události zaměstnance (např. svatba, narození dítěte) společnost může zaměstnanci poskytnout poukázky flexi PASS v určité hodnotě v jednom kalendářním roce.

Pracovníci jsou hodnoceni podle úspěšnosti v „mystery shopping“. To znamená, že náhodný zákazník hodnotí obsluhu na pobočce, spokojenost s vyhotovením zakázky a zda byl upozorněn na probíhající marketingové akce. Hodnocení operátorů probírá v několika formách. Operátor může být hodnocen osobní návštěvou zákazníka, či telefonickým dotazem nebo prostřednictvím elektronické pošty. Měsíční vyhodnocení „mystery shoppingu“ jde k rukám vedoucího pobočky, který má za úkol s každým hodnoceným operátorem projít, jak si v hodnocení vedl.

5.2.2 Marketing

Společnost působí na českém trhu přes 20 let a za tu dobu si dokázala vytvořit základnu svých klientů. Jak už je v textu několikrát zmiňováno, zákazníky společnosti tvoří soukromé osoby, drobní podnikatelé i velké nadnárodní firmy. Společnost se snaží uspokojit všechny skupiny zákazníků, kvalitou poskytovaných služeb a rychlostí vyhotovení zakázek. Ale aby společnost byla na trhu úspěšná a dosáhla svých vymezených cílů, je důležité přilákat i nové zákazníky. Proto se společnost snaží nabízet nové produkty a služby v požadované kvalitě, aby se k ní zákazníci rádi vraceli. Dále firma využívá propagaci na svých internetových stránkách www.copygeneral.cz. Na internetových stránkách si zákazník může vyhledat poskytované služby a produkty, najít kontakty na jednotlivé pobočky či zadat online objednávku z pohodlí svého domova a zakázku si už jen vyzvednout. S rostoucím trendem je i využívání sociálních sítí, konkrétně Facebooku. Právě na této sociální síti má společnost založený účet, kde upozorňuje na probíhající akce či novinky. Nejvíce na marketingové akce upozorňují samotní operátoři, kteří vám při odchodu z pobočky nabídnou letáček a krátce k němu poví stručné informace. Ovšem nejúčinnější a nejlevnější formou reklamy je „doporučení známého“. Pokud operátor vzbudí v zákazníkovi pocit, že mu na zákaznickově zakázce záleží a nabídne mu ty nejlepší varianty, pak zákazník rád předá kladné reference dál. Tato forma reklamy je

vidět např. u studentů v období odevzdání kvalifikačních prací. Studenti si předávají informace o poskytovaných službách či cenách.

Co se týče cenové politiky, společnost Copy General poskytuje produkty a služby za vyšší ceny, než její konkurence na trhu. V ceně služeb a produktů je promítnuta nadstandardní otevírací doba a péče o zákazníky v podobě poskytování kvalitních produktů a dbání na kvalitě obsluhy.

5.2.3 Informační systém

Pobočky Copy General jsou propojeny informačním systémem „*Centrála*“. Tento systém se využívá k markování (používá se tedy jako klasická pokladna), ale zároveň se do něj přidávají informace o stálých zákaznících a evidují se v něm zakázky, které si pobočky mohou mezi sebou předávat. V tomto směru by společnost měla zkvalitnit interní komunikaci mezi pobočkami při předávání zakázek. Ne vždy si například pražská pobočka všimne, že jí od plzeňské pobočky přišla zakázka k vyhotovení. Pak jsou zakázky vyhotoveny se zpožděním, což má negativní vliv na spokojenost zákazníka. Opatřením k nápravě tohoto problému může být předání zakázky přes centrálu a zároveň telefonické kontaktování pobočky, že jim byla předána zakázka k vyhotovení z jiné pobočky.

Zároveň, pokud se objeví nějaká závada na strojích, přes Centrálu se objednává servis. I online objednávky musí projít Centrálou. Podle potřeb (např. při změnách cen) se tento systém musí pravidelně aktualizovat. Zároveň pobočky využívají firemní intranetovou síť. Tuto možnost využívají především vedoucí poboček.

5.2.4 Finanční analýza

Finanční analýza se využívá pro zjištění finanční situace firmy. Informace důležité pro finanční analýzu se získávají z účetních výkazů a to z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash-flow.

Rozdílové ukazatele

Mezi rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál představující část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Tento ukazatel se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jeho hodnota musí být kladná.

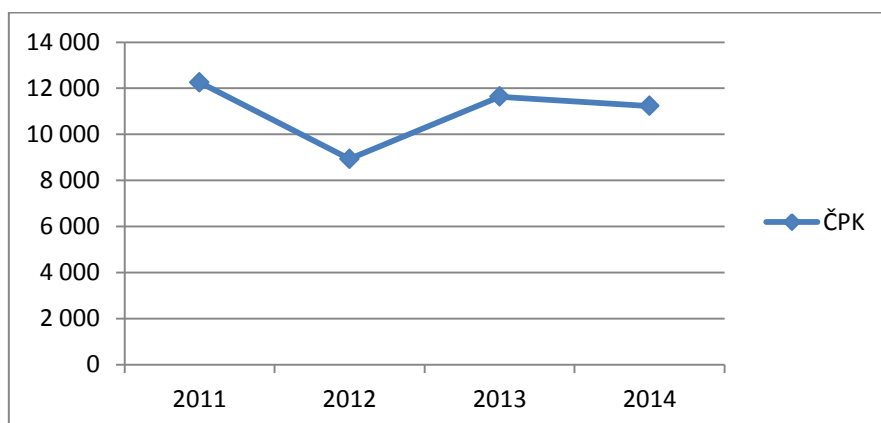
Tabulka č. 7: Čistý pracovní kapitál společnosti Copy General, s.r.o.

Položka v tis. Kč	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	28 642	25 658	25 860	26 444
Krátkodobé závazky	16 388	16 729	14 225	15 213
ČPK	12 254	8 929	11 635	11 231

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak vidíme v tabulce č. 7, společnost se pohybuje v jednotlivých letech v kladných číslech. Podnik tak má ve všech sledovaných letech prostředky ke krytí krátkodobých závazků. Čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky (Techniky a metody finanční analýzy, 2009). V následujícím grafu je možné vidět, jak se tento ukazatel vyvíjel v letech 2011 až 2014.

Graf č. 1: Vývoj ukazatele ČPK (2011–2014)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Poměrové ukazatele

- **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability poměřují zisk se zdroji. Jejich úkolem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti a zhodnocování vložených prostředků. Čím vyšších hodnot dosahuje tento ukazatel, tím si podnik vede lépe. **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Tento ukazatel by měl být vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů.

Vzorec č. 1: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

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

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) hodnotí celkovou efektivnost společnosti. Tento ukazatel se též v literatuře označuje jako ukazatel produkční síly.

Vzorec č. 2: Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

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

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Čím vyšší hodnoty podnik u tohoto ukazatele dosahuje, tím lépe si podnik vede z pohledu produkce.

Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

Tabulka č. 8: Ukazatele rentability společnosti Copy General, s.r.o.

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
EAT	10 465	211	4 826	4 211
EBIT	13 200	721	5 653	5 358
Celková aktiva	34 850	32 726	37 438	35 344
Vlastní kapitál	17 392	14 074	18 900	17 693
Tržby	139 437	124 860	124 357	139 482
ROE	0,602	0,015	0,255	0,238
ROA	0,379	0,022	0,151	0,152
ROS	0,075	0,002	0,039	0,030

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje zhodnocení vlastního kapitálu. V roce 2012 se extrémně snížil zisk a proto je v tabulce č. 8 vidět hluboký pokles tohoto ukazatele za rok 2012. Tento rapidní pokles zisku byl zapříčiněn několika důvody. Důvodem takto nízkého zisku byla hlavně celková ekonomická situace v České republice a zejména pak významné snížení aktivity ve stavebním sektoru a faktické pozastavení projektů financovaných vládou ve druhé polovině roku. Dalším důvodem byly investice do přemístění pražské pobočky a její modernizace. V dalších letech už zisk opět stoupal, protože společnost na trh uváděla nové výrobky a poskytované služby. Díky lepšímu hospodářskému výsledku se nyní ukazatel pohybuje kolem hodnoty 0,25.

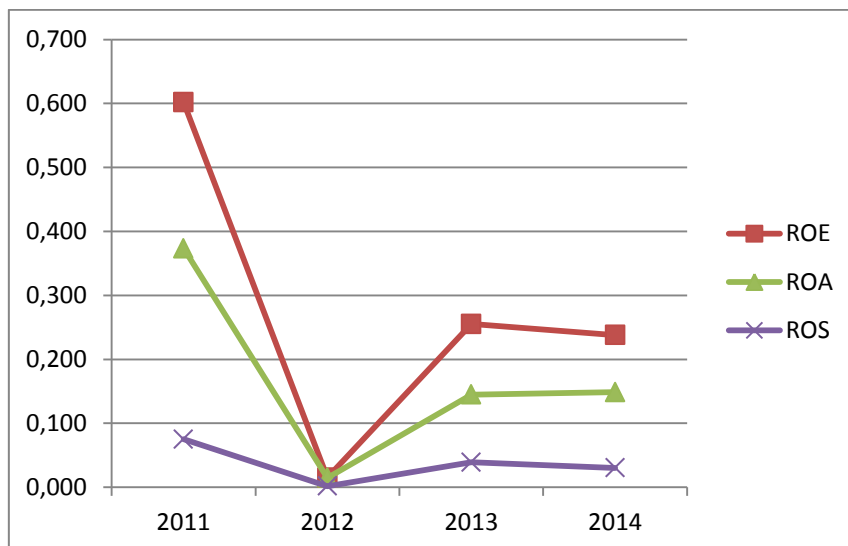
Ukazatel ROA se v roce 2012 taktéž extrémně snížil. Je to následkem razantního snížení hospodářského výsledku oproti ostatním rokům. Důvody, které vedly ke snížení zisku, jsou popsány již u ukazatele ROE. V posledních dvou letech se však ukazatel pohybuje okolo hodnot 0,15.

Prostřednictvím ukazatele ROS vidí vedení schopnost podniku dosahovat zisk při dané úrovni tržeb. Obecně lze říci, že čím je ukazatel vyšší, tím lepší je situace v podniku. Jak je možné

vidět z tabulky č. 8, po roce 2012 se hodnoty následující rok zvýšily a pro rok 2014 se nepatrně snížily kvůli poklesu EAT.

V následujícím grafu můžeme vidět trendy ve vývoji ukazatelů rentability.

Graf č. 2: Vývoj u ukazatelů rentability (2011–2014)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

- **Ukazatele likvidity**

Tyto ukazatele slouží k posouzení schopnosti společnosti hradit pohotově své závazky splatné v blízké budoucnosti. Rozlišujeme tři typy likvidity: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Vzorec č. 4: Běžná likvidita

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

Vzorec č. 5: Pohotová likvidita

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

Vzorec č. 6: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka č. 9: Ukazatele likvidity společnosti Copy General, s.r.o.

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
Oběžná aktiva	28 642	25 658	25 860	26 444
Zásoby	3 226	3 857	4 400	3 306
Finanční majetek	11 950	9 063	3 398	5 194
Krátkodobé závazky	16 388	16 729	14 225	15 213
Běžná likvidita	1,75	1,53	1,82	1,74
Pohotová likvidita	1,55	1,30	1,51	1,52
Okamžitá likvidita	0,73	0,54	0,24	0,34

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Běžná likvidita vypovídá o tom, jak je podnik schopen pokrýt veškeré své závazky, pokud by okamžitě prodal všechna svá aktiva. Vyšší hodnota je spojována s lepší situací. Jak je vidět z tabulky č. 9, od roku 2011 se společnost dostala nad hranici 1,5. Znamená to tedy, že společnost je likvidní. Pokud srovnáme ukazatel běžné likvidity s odvětvovými hodnotami, pro rok 2011 byly hodnoty 1,55, což znamená, že se naše společnost pohybuje okolo této hodnoty. Pro rok 2012 byla hodnota pro odvětví 2,18 a tady má naše společnost menší hodnotu.

Pohotová likvidita vypovídá o schopnosti podniku splatit závazky z obchodního styku a vůči zaměstnancům. Ideální je hodnota 1, vyšší číslo značí vyšší zásoby než je potřeba (což zbytečně váže prostředky a snižuje tak zisk). (Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám, 2009) Ve srovnání se odvětvovými hodnotami se naše společnost nachází ve stejné situaci jako u běžné likvidity. Pro rok 2011 má tento ukazatel větší hodnotu, než odvětví a v roce 2012 je to naopak. Z tabulky č. 9 je patrné, že od roku 2012 tento ukazatel stoupá díky klesajícím krátkodobých závazků oproti hodnotám z předešlých let. Pokles krátkodobých závazků byl zapříčiněn změnou platebních podmínek ze strany dodavatele.

Okamžitá likvidita říká, jak je podnik schopen uhradit své momentálně splatné závazky z krátkodobého finančního majetku. Minimální hodnota by neměla klesnout pod 0,2, což se nestalo ani v jednom roce. Pro tento ukazatel vykazuje naše společnost menší hodnoty, než jsou uvedené pro naše odvětví. Od roku 2011 má tento ukazatel klesající charakter, který byl způsoben v roce 2012 poklesem finančního majetku téměř o 25% a v roce 2013 poklesem jak finančního majetku, tak i krátkodobých závazků. Pokles krátkodobých závazků byl zapříčiněn změnou platebních podmínek ze strany dodavatele.

Jak se ukazatele likvidity vyvíjely v čase, je možné vidět na následujícím grafu.

Graf č. 3: Vývoj ukazatelů likvidity (2011–2014)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity hodnotí, jak je podnik schopen využít svůj majetek a zjišťují vázanost kapitálu v majetku. Hodnoty u ukazatelů doby obratu se podnikatelé snaží zkracovat, tzn. tento ukazatel snižovat.

Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity společnosti Copy General, s.r.o.

Položka v tis. Kč	2011	2012	2013	2014
Celková aktiva	34 850	32 726	37 438	35 344
Krátkodobé pohledávky	13 466	12 738	18 028	17 869
Krátkodobé závazky	16 388	16 729	14 225	15 213
Tržby	139 437	124 860	124 357	139 482
Zásoby	3 226	3 857	4 400	3 306
Obrat aktiv	4,00	3,82	3,32	3,95
Doba obratu pohledávek (dny)	34,77	36,73	52,19	46,12
Doba obratu závazků (dny)	42,31	48,23	41,18	39,26
Doba obratu zásob (dny)	8,33	11,12	12,74	8,53

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ukazatel obratu aktiv hodnotí, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok.

Vzorec č. 7: Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Nízká hodnota tohoto ukazatele svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká a je tedy zapotřebí zvýšit tržby. Hodnota ukazatele by měla být minimálně na úrovni hodnoty 1. V

tabulce 10 je vidět, že hodnoty se pohybují nad hodnotou 3. To znamená, že podnik efektivně využívá majetek, se kterým hospodáří.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho trvá splacení pohledávek (ve dnech).

Vzorec č. 8: Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé obchodní pohledávky} * 360}{\text{Tržby}}$$

Tento ukazatel by se měl držet hodnot odpovídajících průměrné době splatnosti faktur. Standardně se uvádí hodnota pro tento ukazatel 48 dní. Tuto hodnotu společnost výrazně překročila v roce 2013. Je to způsobeno nárůstem krátkodobých pohledávek. Růst této položky byl především ovlivněn získáním několika významných zakázek. V roce 2013 už se hodnota ukazatele přiblížila ke standardizovaným hodnotám.

Doba obratu závazků hodnotí, jak rychle se daří podniku splácet své závazky.

Vzorec č. 9: Doba obratu závazků

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

Pro zajištění bezproblémového krátkodobého financování by měl ukazatel dosahovat vyšších hodnot než doba obratu pohledávek (Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám, 2009). Jak je vidět z tabulky č. 10, tuto podmínku společnost nespĺňuje pouze v roce 2013 a 2014, kdy doba obratu pohledávek je vyšší. Pokles krátkodobých závazků byl zapříčiněn změnou platebních podmínek ze strany dodavatele. Jinak od roku 2012 hodnota stále klesá, což znamená pozitivní vývoj. Potenciální věřitelé společnosti z tohoto ukazatele mohou vidět, že společnost dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.

Ukazatel doby obratu zásob udává průměrný počet dnů, po který jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich prodeje.

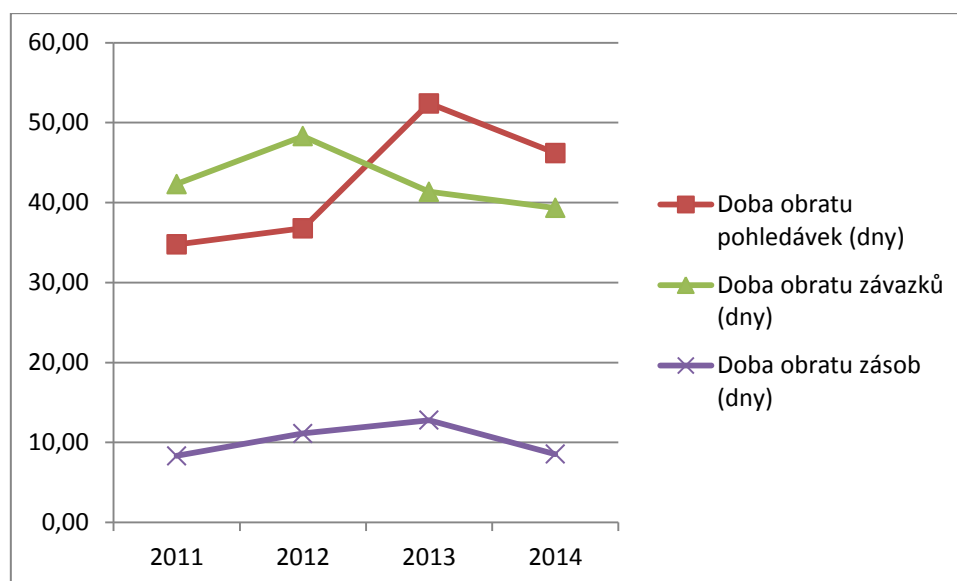
Vzorec č. 10: Doba obratu zásob

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

Pokud se tento ukazatel snižuje, respektive zrychluje, je tato situace pro podnik dobrá. Tento ukazatel ve společnosti rostl a v roce 2014 začal mít klesající tendenci. Toto snížení je vyvoláno nižšími zásobami oproti předešlým rokům.

Vývoj ukazatelů aktivity společnosti Copy General je možné vidět v následujícím grafu.

Graf č. 4: Vývoj ukazatelů aktivity (2011–2014)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti hodnotí, jak je podnik závislý na cizích zdrojích v porovnání s vlastními zdroji. *Příliš vysoký ukazatel tedy podniku nesvědčí, může mu přivodit vážné finanční problémy, ale určitá míra zadluženosti by se udržovat měla* (Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám, 2009).

Tabulka č. 11: Ukazatele zadluženosti společnosti Copy General, s.r.o.

Položka v tis. Kč	2011	2012	2013	2014
Celková aktiva	34 850	32 726	37 438	35 344
Vlastní kapitál	17 392	14 074	18 900	17 693
Cizí kapitál	16 556	17 067	15 709	17 118
Celková zadluženost	0,475	0,522	0,420	0,484
Koeficient samofinancování	0,499	0,430	0,505	0,501

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ukazatel **celkové zadluženosti** hodnotí celkovou zadluženost podniku.

Vzorec č. 11: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím vyšší a nebezpečnější je zadluženost. Hodnoty by se měly pohybovat v intervalu 0,3 – 0,6, což společnost splňuje. Jak je možné vidět z tabulky č. 11, do roku 2012 měl podnik u tohoto ukazatele rostoucí tendenci. Bylo to způsobeno růstem cizího kapitálu a poklesem celkových aktiv, které se rovnají celkovým pasivům.

Pokles cizího kapitálu je zapříčiněn poklesem krátkodobých závazků díky změně platebních podmínek. V roce 2013 hodnoty tohoto ukazatele poklesly a v roce 2014 naopak zase vzrostly díky zvýšení cizího kapitálu.

Koeficient samofinancování vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi vlastníků.

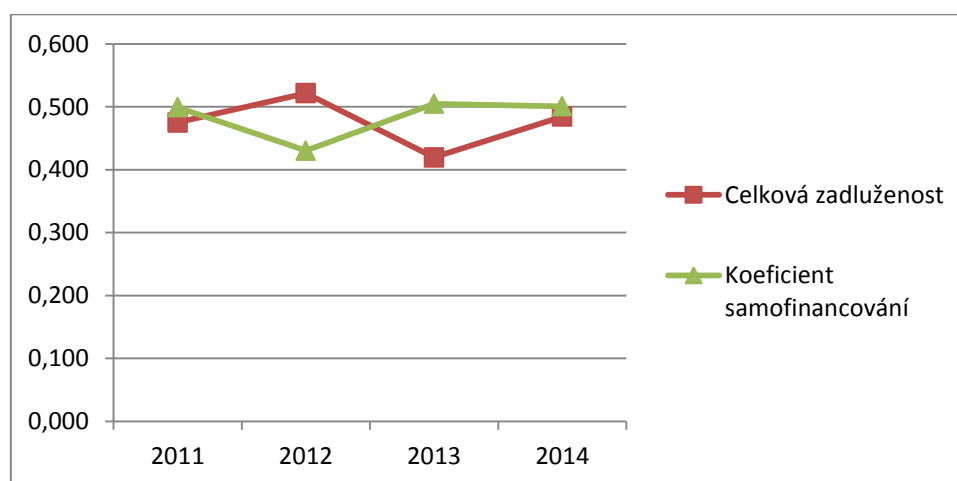
Vzorec č. 12: Koeficient samofinancování

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Jak je z tabulky č. 11 zřejmé, společnost v roce 2012 využívala cizích zdrojů, které výrazně převyšovaly vlastní kapitál. Naopak od roku 2013 jsou hodnoty vlastního kapitálu vyšší než hodnoty cizího kapitálu.

Vývoj ukazatelů v čase je možné vidět z grafu č. 5.

Graf č. 5: Vývoj ukazatelů zadluženosti (2011–2014)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

5.2.5 Souhrnné ukazatele

Prostřednictvím těchto ukazatelů získáme jedno číslo, které souhrnně vyhodnotí finanční zdraví podniku.

- **Index IN05**

Index IN05 se používá pro posouzení finančního zdraví společnosti. Ač je obtížné přizpůsobit bankrotní a bonitní modely českému prostředí, právě index IN05 je považován za jeden z nejvhodnějších. Prostřednictvím tohoto indexu můžeme zjistit, zda společnost v blízké

budoucnosti zkrachuje či nikoliv. Zároveň však můžeme zjistit, zda podnik vytváří pro své vlastníky hodnotu.

Vzorec č. 13: Index IN05

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

kde: X1...celková aktiva/cizí zdroje

X2...EBIT/nákladové úroky

X3...EBIT/celková aktiva

X4...tržby/celková aktiva

X5...oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci)

Tabulka č. 12: Vývoj indexu IN05 (2011–2014)

	2011	2012	2013	2014
X1	2,105	1,918	2,383	2,065
X2	69,474	3,055	24,686	49,611
X3	0,379	0,022	0,151	0,152
X4	4,001	3,815	3,322	3,946
X5	1,748	1,534	1,818	1,738
Index IN 05	5,554	1,398	2,758	3,840
Hodnocení	Podnik tvoří hodnotu	"Šedá zóna"	Podnik tvoří hodnotu	Podnik tvoří hodnotu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Horní hranice tohoto indexu je nastavena hodnotou 1,60 a dolní hranice je na hodnotě 0,90. Pokud se podnik nachází pod dolní hranicí, tak podnik spěje k bankrotu a pravděpodobně nevytváří hodnotu pro své vlastníky. Pokud se výsledné hodnoty nachází v rozmezí stanovených hranic, je 50% pravděpodobnost, že podnik v nejbližší době zkrachuje. Tato oblast se v literatuře označuje jako „šedá zóna“. Pokud se podnik nachází nad horní hranicí, tak vytváří pro vlastníky hodnotu a zároveň nehrozí bankrot.

- **Altmanův index**

Jedná se o další bankrotní model. Protože společnost Copy General je společnost s ručením omezeným, používá se pro výpočet tohoto testu vzorec pro společnosti s ručením omezeným, který je uveden ve vzorci č. 14. Díky Altmanovu indexu získáme jedno číslo, tzv. Z-score, které se skládá z pěti ukazatelů a zahrnuje v sobě rentabilitu, zadluženost, likviditu a strukturu kapitálu.

Vzorec č. 14: Altmanovo Z-score

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 + 0,998 * X5$$

kde: X1...čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X2...nerozdělený zisk/celková aktiva

X3...EBIT/celková aktiva

X4...vlastní kapitál/cizí zdroje

X5...tržby/celková aktiva

Tabulka č. 13: Vývoj Altmanova indexu (2011–2014)

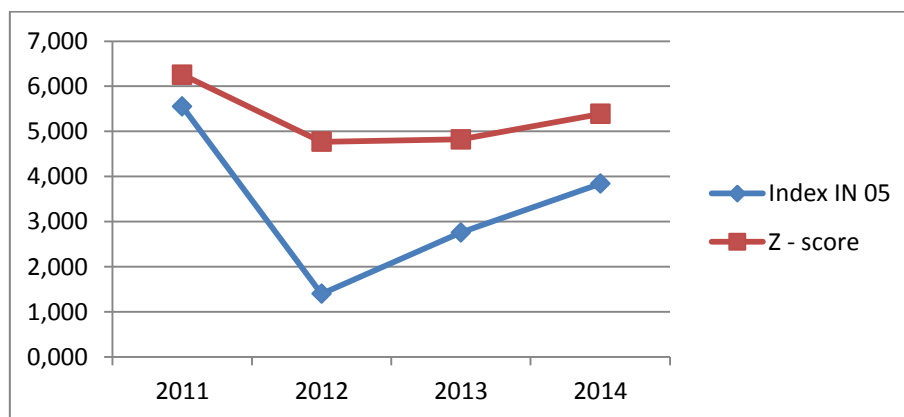
	2011	2012	2013	2014
X1	0,352	0,273	0,311	0,318
X2	0,464	0,414	0,368	0,373
X3	0,379	0,022	0,151	0,152
X4	1,050	0,825	1,203	1,034
X5	4,001	3,815	3,322	3,946
Z - score	6,257	4,769	4,824	5,387
Hodnocení	Finančně zdravý podnik	Finančně zdravý podnik	Finančně zdravý podnik	Finančně zdravý podnik

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pokud hodnota Altmanova Z-score vyjde nižší než 1,20, hrozí firmě v budoucnu potíže a je ohrožena bankrotem. Jestliže se výsledná hodnota dostane nad hodnotu 2,90, jedná se o zdravou firmu. Pokud se výsledek nachází mezi těmito hranicemi, tzn. 1,21–2,89, nelze do budoucna určit její přesný vývoj.

Na následujícím grafu lze vidět vývoj indexu IN05 a Altmanova indexu.

Graf č. 6: Vývoj ukazatelů IN05 a Altmanova indexu (2011–2014)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

5.2.6 Zhodnocení interní analýzy – matice IFE

Hodnocení výsledků interní analýzy se provádí pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluation). V této matici je obsažen stejný počet silných a slabých stránek společnosti. Každému faktoru se přiřadí váhy v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti. Suma vah se musí rovnat hodnotě 1,00, jako tomu bylo i u matice EFE. Dále se ohodnotí všechny faktory podle jejich vlivu na strategický záměr (4 = největší S, 3 = malé S, 2 = malé W, 1 = největší W). Následně se u každého faktoru vynásobí váha se stupněm vlivu a tím získáme vážené ohodnocení jednotlivých faktorů. Pokud všechny tyto vážené hodnocení sečteme, můžeme stanovit celkové vážené ohodnocení.

Tabulka č. 14: Matice IFE

Silné stránky (S)	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Dobrá likvidita	0,14	3	0,42
Vysoká kvalita obsluhy	0,18	4	0,72
Marketing, propagace nabízených služeb	0,11	3	0,33
Široká nabídka nabízených produktů a služeb	0,08	4	0,32
Slabé stránky (W)			
Špatná interní komunikace	0,12	2	0,24
Vysoká hodnota ukazatele doby obratu pohledávek	0,13	2	0,26
Vyšší ceny, než konkurence	0,18	1	0,18
Náročné přijímací řízení	0,06	2	0,12
Celkem	1,00		2,59

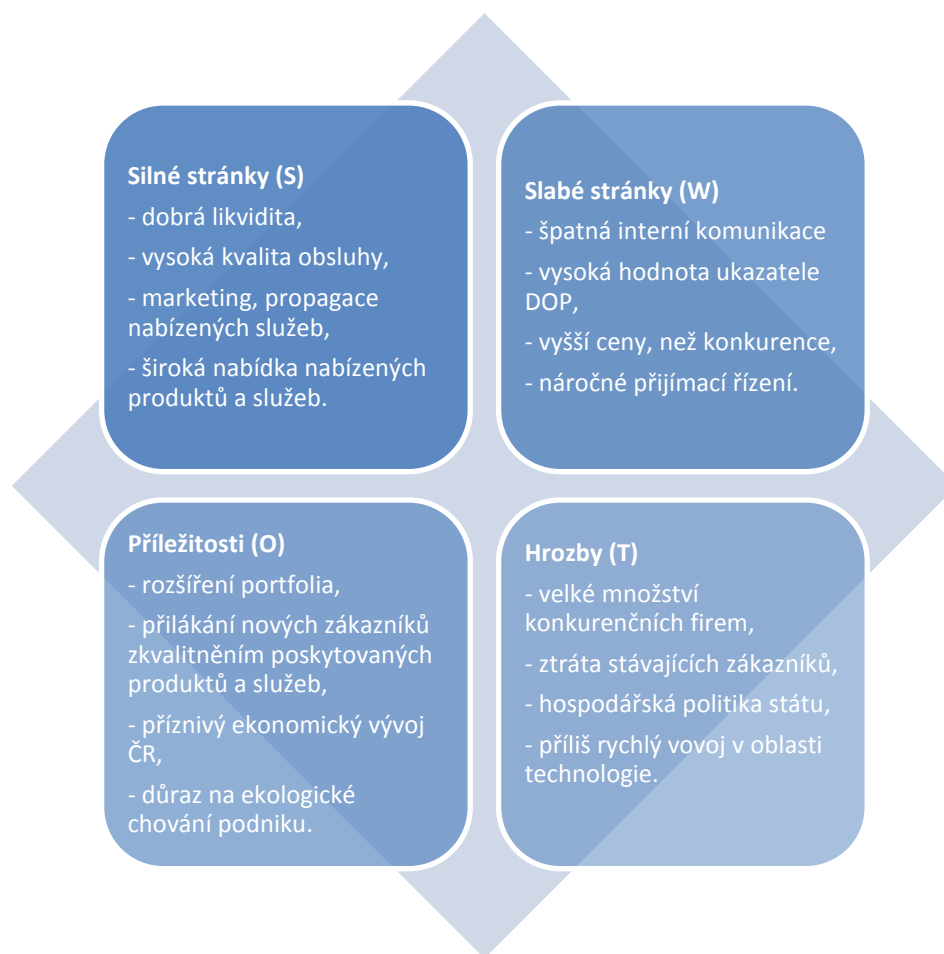
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledná hodnota hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Silná interní pozice je vyjádřena hodnotou 4, naopak slabá interní pozice je charakterizována hodnotou 1. Průměrné interní síle podniku odpovídá hodnota 2,5. Hodnota 2,59 v našem případě znamená, že převládají silné stránky nad slabými.

5.3 SWOT analýza

Na základě provedených analýz externího a interního prostředí lze sestavit SWOT analýzu. Název SWOT je složen z počátečních písmen podle anglických názvů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza je jedním z nejpoužívanějších nástrojů při analýze prostředí podniku. Jedná se o univerzální metodu, kterou lze využít v mnoha analýzách společnosti a konkurence. Obsah SWOT analýzy tvoří údaje získané z dílčích analýz prostředí.

Obrázek č. 6: SWOT analýza společnosti Copy General, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Mezi největší konkurenční výhody společnosti patří vysoká kvalita péče o zákazníky, kvalifikovaní zaměstnanci a široká nabídka poskytovaných produktů a služeb. Společnost klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, aby zákazníci byli se svoji zakázkou spokojeni a zachovali společnosti přízeň. Další výhodou je umístění poboček v centrální oblasti měst, aby lidé měli pobočky na očích. Mezi největší příležitosti společnosti patří neustálé zlepšování poskytovaných produktů a služeb, průběžné rozšiřování portfolia a především udržení kroku s konkurencí. Příležitosti vidí společnost v příznivém ekonomickém vývoji v HDP v ČR a stabilní míru inflace. V neposlední řadě se společnost může prezentovat svým důrazem na ekologické chování podniku před svými zákazníky, obchodními partnery a dodavateli.

Největší slabou stránkou společnosti je cenová politika společnosti, kdy ceny jsou vyšší, než u konkurence. Vyšší cena je kompenzovaná nadstandardní otevřací dobou poboček (v Praze i dokonce nepřetržitý provoz). Mezi hrozby lze zařadit právě vysoké konkurenční prostředí a

ztráta stávajících zákazníků z důvodu vyšší ceny za poskytnuté produkty a služby. Mezi další hrozby se řadí špatný vývoj hospodářské politiky státu, která může spočívat v častých změnách zákonů. Neustálé změny, tak zvyšují administrativní náklady společnosti, protože ekonomické subjekty musí dodržovat platnou legislativu.

Společnost by měla usilovat o rozvíjení a posilování silných stránek a příležitostí. Naopak slabé stránky a hrozby by měla minimalizovat, aby obstála v tak vysokém konkurenčním prostředí.

5.4 Hodnocení interních a externích faktorů

Pro hodnocení interních a externích faktorů se využívá matice IE. Externí a interní faktory vycházejí ze zpracovaných matic EFE a IFE. Matice IE se v podnicích využívá pro určení vhodných strategií, které respektují informace z analýzy prostředí podniku. Na vodorovné ose (osa x) se vynášejí celkové interní faktory, tzn. matice IFE (2,59). Naopak na svislé ose (osa y) se nanášejí faktory z externího prostředí, tzn. matice EFE (2,58).

Tabulka č. 15: Matice IE

		Interní hodnocení		
		Silné (3–4)	Střední (2–2,99)	Slabé (1–1,99)
Externí ohodnocení	Vysoké (3–4)	I.	II.	III.
	Střední (2–2,99)	IV.	★	V.
	Nízké (1–1,99)	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je možné vidět z tabulky č. 15, matice IE je rozdělena do devíti polí. Po zanesení výsledků z matice IFE a EFE se společnost umístila v poli č. V. Toto pole spadá do oblasti s názvem „udržuj a potvrzuj“. Pro tuto oblast jsou vhodné strategie: penetrace na trh či vývoj produktu. Společnost by se tedy měla zaměřit na rozšiřování svých poboček na trhu a dbát na kvalitu poskytovaných služeb a produktů. S tím souvisí i kvalita obsluhy. Proto by společnost měla dbát na pravidelné zaškolování svých zaměstnanců. Společnost si díky těmto aspektům může udržet své stávající zákazníky a zároveň také může přetáhnout zákazníky od své konkurence.

6 Dlouhodobý finanční plán

V této kapitole budou stanoveny doporučené cíle společnosti pro následující tři roky. Závěry získané z finanční analýzy za období 2010–2014 a ze zhodnocení finanční situace, budou sloužit jako výchozí materiály pro vytvoření návrhu finančního plánu. Návrh finančního plánu bude vytvořen pro období 2015–2017, tzn. na následující tři roky. Delší časové období se již obtížně plánuje a je těžko předvídatelné.

Společnost Copy General, s.r.o., si dala do konce roku 2017 tyto cíle:

- Společnost chce zlepšit svoji tržní pozici a tím zvýšit své tržby *minimálně o 2%* každý rok.
- Dalším cílem je udržovat úroveň výsledku hospodaření *v kladných číslech* (případně hospodářský výsledek udržet na nule) a to v každém roce.
- Udržovat úroveň zadluženosti. Cílem bude udržovat hodnotu *pod 50%* každý rok.
- Snížit osobní náklady do roku 2017 na hodnotu *56 000 tis. Kč*.

Společnost chce zvýšit počet stálých zákazníků a jejím prostřednictvím tak dosáhnout vyšších tržeb. Díky intervenci České národní banky (ČNB) byla společnost nucena zvýšit ceny. Prvotní šok z intervence postupně opadá a tak si zákazníci začali zvykat na vyšší ceny. Růst tržeb se pak dále promítne do výsledku hospodaření. Ideálním stavem by bylo, kdyby společnost zvyšovala své tržby a zároveň snižovala náklady. Společnost usiluje o neustálé snižování nákladů. Příkladem může být systém, ve kterém společnost kontroluje, k jakým účelům jsou využívány služební automobily. Služební automobily jsou přiděleny především obchodním zástupcům a to výhradně k služebním účelům. Díky zamezení využívání automobilů k osobním účelům, klesá spotřeba pohonných hmot. Dále se společnost snaží, aby náklady na provoz poboček a náklady na materiál byly co nejnižší.

Společnost bude usilovat u udržení hodnoty zadluženosti pod 50%. Společnost musí průběžně investovat do nových technologií, modernizace poboček, aby poskytovaly komfort jak pro zákazníky, tak i pro svoje zaměstnance.

V období 2015–2017 společnost neočekává výrazné změny v personálním plánu. Podnik do budoucnosti uvažuje o nepatrném zvýšení počtu zaměstnanců. Je to z důvodu přijímání nových zaměstnanců do plzeňské pobočky, kde není plný stav operátorů. Neočekává se ani odchod současných zaměstnanců do důchodového věku. Naopak společnost chce usilovat o

postupné snižování mzdových nákladů. Tyto náklady by se snižovaly postupně, nikoliv jednorázově.

Co se týče oblasti investic, společnost v uvažovaném období neplánuje významné investice do strojů či technologií. Společnost výrazně investovala do nových prostorů pražské pobočky a jejího následného vybavení (Londýnská).

7 Návrh finančního plánu pro období 2015–2017

V této kapitole bude vytvořen návrh finančního plánu pro zvažované období 2015–2017, sestavený na základě uvedené vize, strategických cílů a závěrů získaných z finanční analýzy. V první části této kapitoly se budeme věnovat plánování výkazu zisku a ztráty (VZZ). Další podkapitolu tvoří plánování rozvahy.

Pro plánování finančních výkazů pro zvažované období je vhodné si uvést jednotlivé skupiny poskytovaných produktů a služeb a uvést si jejich procentní podíl k tržbám za rok 2014.

Tabulka č. 16: Skupiny služeb společnosti Copy General, s.r.o. a jejich podíl k tržbám za rok 2014

Skupiny služeb	% k tržbám 2014
Tisk a kopírování	42%
Fototisk	5%
Marketing a kancelář	23%
Služby pro stavebnictví	20%
Služby pro konference	10%
Celkem	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tisk a kopírování

Tisk a kopírování je jednou ze skupin, která má nejvyšší podíl k tržbám. V této oblasti jsou zahrnuty nejčastější produkty a služby využívané zákazníky. Tato skupina poskytovaných služeb v sobě zahrnuje několik podskupin nabízených produktů. Pro přehlednost si uvedeme pouze základní členění:

- maloformát,
- velkoformát (technické výkresy, plakáty, tzn. velkoplošný tisk),
- dokončovací zpracování (vazby, laminování, kašírování),
- diplomové práce,
- interiérové dekorace a desing (textilie, dekorační fólie),
- tisk fotografií,
- skenování,
- samoobslužná zóna,
- kalendáře.

Fototisk

Do této skupiny produktů se řadí především nabídka zpracování fotoobrazů, fotoplakátů a fototapet. Osobní fotografii zákazníka lze vytisknout na speciální plátno, umělecký papír nebo fotopapír. Firma má v nabídce rozmanitou paletu dřevěných a kovových ráků, kterými lze tyto fototisky opatřit.

Marketing a kancelář

Do skupiny služeb určených pro marketing jsou zařazeny produkty typu vizitky, brožury, katalogy, výroční zprávy, samolepky, obálky, pozvánky, diplomy, poukázky, vouchery, razítka, školící materiály, desky, portfolia, plakáty, reklamní a označovací grafika, roll-upy, obaly a mnohé další produkty.

Služby pro stavebnictví

Do této skupiny služeb se řadí především zpracování projektových dokumentací. To zahrnuje kopírování, skenování, vytištění a zkompletování projektových dokumentací. Nepostradatelná služba pro všechny architekty, projektanty a projektové manažery či stavebníky je služba CG PLANprint. Tato služba řeší komplexně tisk a množení výkresové a technické dokumentace, včetně zpracování do jednotlivých paré a okamžité distribuce na místo určení. Další službou pro stavebnictví je webová aplikace CG PLANtender, jež se hodí zejména k vypisování veřejných či privátních výběrových řízení. Zadavateli výběrového řízení kompletně zajistí tisk, výrobu i distribuci zadávací dokumentace jednotlivým uchazečům a zároveň uchazečům umožní nonstop objednávání zadávací dokumentace v tištěné či elektronické podobě. Všem zájemcům v rámci ČR garantuje společnost Copy General distribuci a doručení zadávací dokumentace výběrových řízení v zákonných termínech.

Služby pro konference

Tyto služby slouží především pro usnadnění organizace konferencí či odborných seminářů. Společnost nabízí veškeré tisky od prezentací, propagačních a informačních materiálů, až po agendy akcí či orientační navigace. V případě realizace velkých kongresů není problém zajistit i tzv. „copyshop“ přímo v místě akce.

Tato kategorie služeb se dělí do třech významných částí a to:

a) Služby před zahájením akce – tato část v sobě zahrnuje především tisky (propagační materiály, vizitky, formuláře apod.) a orientační navigace, jako jsou panely, bannery, směrovky a další. Dále tato část obsahuje kompletní podkladových materiálů akce - tím je

myšleno setování vytištěných prezentací, vkládání rozdělovačů a vkládání CD či DVD. V neposlední řadě tuto skupinu služeb zakončují vazby vytištěných prezentací a jejich následná doprava přímo na místo určení.

b) Služby v průběhu konání akce – formou offsite – operativní realizace tiskových objednávek či dotisků veškerých materiálů v tiskových centrech, včetně okamžitého doručení na akci, nebo formou onsite – zřízení dočasného střediska v místě konání konference (tzn. instalace strojů, zajištění obsluhy apod.).

c) Služby po ukončení akce - případné dotisky konferenčních materiálů, sumářů či sborníků a jejich následná distribuce účastníkům konference do jejich domovských destinací.

7.1 Plánování výnosů

7.1.1 Tržby za prodej zboží a služeb (výkony)

Jednou z hlavních složek výnosů společnosti jsou tržby z prodeje zboží a služeb. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2012 a 2013 klesaly. Naopak v roce 2014 zase začaly růst. Cílem společnosti je ustálit jejich budoucí vývoj, a proto si společnost určila za finanční cíl zvýšení tržeb *minimálně o 2%* každý rok. Při plánování tržeb se využívá procentuální vyjádření k tržbám. Společnost chce i nadále svým zákazníkům nabízet široké portfolio služeb, aby si zákazníci mohli vybrat podle svých přání. Na vývoji tržeb bude mít vliv vývoj cen na trhu, případné změny v sazbách DPH nebo možný růst cenové hladiny. V následující tabulce je zobrazen procentní růst tržeb u jednotlivých skupin.

Tabulka č. 17: Plánovaný procentní nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (2015–2017)

Skupiny služeb	2015	2016	2017
Tisk a kopírování	3,5%	4,0%	4,0%
Fototisk	1,0%	1,0%	1,0%
Marketing a kancelář	2,0%	2,0%	2,0%
Služby pro stavebnictví	1,0%	0,0%	1,0%
Služby pro konference	1,0%	1,0%	1,0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Největší změnu tržeb očekává společnost u skupiny tisk a kopírování. Pozitivní vývoj v předešlých letech zaznamenala společnost právě v oblasti maloformátových tisků a propagační grafiky. Proto je zde uvedena změna o 4 % u tisku a kopírování a změna o 2% u marketingu a kanceláře.

Naopak se v předešlých letech nezlepšila situace na stavebním a projekčním trhu, tudíž společnost nepředpokládá pro další rok výrazný nárůst. Na stagnaci v tomto oboru měla obrovský vliv i praktická absence zakázek spojených s přípravou zadávací dokumentace pro veřejné zakázky, kdy došlo díky novele zákona a celkovému politickému klimatu prakticky k zamrznutí veškerých aktivit na trhu jako celku. Proto u této skupiny je uvedena změna pouze o 1%.

Tabulka č. 18: Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Tisk a kopírování	58 383	60 426	62 843	65 357
Maloformát	18 009	19 004	19 854	21 028
Velkoformát	17 120	18 266	19 201	19 785
Dokončovací zpracování	2 547	2 751	2 900	2 997
Diplomové práce	12 041	12 058	12 517	13 004
Interiérové dekorace	997	997	1 000	1 010
Tisk fotografií	985	1 004	1 009	1 039
Skenování	851	905	908	957
Samoobslužná zóna	5 412	5 014	5 024	5 102
Kalendáře	421	427	430	435
Fototisk	6 950	7 020	7 090	7 161
Fotoobrazy	2 344	2 301	2 337	2 379
Fotoplakáty	1 547	1 545	1 564	1 579
Fototapety	741	795	799	803
Tisk na jiný materiál	1 847	1 897	1 902	1 910
Rámy	471	482	488	490
Marketing a kancelář	31 972	32 611	33 263	33 928
Vizitky	8 710	8 792	8 902	9 012
Brožury a katalogy	3 741	3 820	3 985	4 102
Výroční zprávy	587	593	598	601
Samolepky	1 025	1 085	1 098	1 266
Obálky	1 003	1 009	1 111	1 154
Pozvánky	1 047	1 103	1 165	1 170
Diplomy	2 110	2 142	2 182	2 203
Poukázky	1 007	1 290	1 313	1 387
Razítka	6 873	6 882	6 998	7 025
Roll-upy	3 871	3 892	3 898	3 991
Desky a obaly	1 998	2 003	2 013	2 017
Služby pro stavebnictví	27 801	28 079	28 360	28 644
Zpracování proj. dokumentace	11 487	11 655	11 773	11 952
PLANprint	7 473	7 512	7 564	7 580
PLANtender	8 841	8 912	9 023	9 112
Služby pro konference	13 901	14 040	14 180	14 322

Před zahájením	5 205	5 293	5 364	5 407
V průběhu konání	3 945	3 958	4 015	4 020
Po ukončení	4 751	4 789	4 801	4 895
Celkem	139 007	142 176	145 736	149 412

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Co se týče prodeje zboží, společnost ve svých provozovnách prodává kancelářské potřeby. Tržby z prodeje zboží však tvoří malé procento k tržbám. Plán tržeb za prodej zboží je zobrazen v tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Plán tržeb z prodeje zboží (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Tržby za prodej zboží	265	271	277
Kancelářské potřeby	265	271	277

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.1.2 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost v posledních dvou letech vykázala velmi nepatrné částky z prodeje dlouhodobého majetku (v průměru se nejedná ani o půl procenta z tržeb). Pro plánované období 2015 až 2017 společnost neplánuje prodej dlouhodobého majetku. Proto pro rok 2015 podnik prodá zbytek dlouhodobého majetku v hodnotě 324 tis. Kč.

Podnik zároveň v posledních třech letech vykázal nulové hodnoty z prodeje materiálu. Proto i do budoucnosti bude podnik počítat s nulovými hodnotami.

Tabulka č. 20: Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Tržby z prodeje DM	324	0	0
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 21: Plán tržeb (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Tržby za prodané zboží	265	271	277
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	142 176	145 736	149 412
Tržby z prodeje DM	324	0	0
Tržby celkem	142 765	146 007	149 689

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.1.3 Ostatní provozní výnosy a ostatní finanční výnosy

Tyto položky zásadně neovlivňují hospodářský výsledek společnosti. Položka „Ostatní provozní výnosy“ obsahuje především smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z postoupených pohledávek a výnosy z odepsaných pohledávek, inventarizační rozdíly, dotace k úhradě nákladů a pojistná plnění. Položky ostatních provozních výnosů a ostatních finančních výnosů v minulých letech střídavě rostly a klesaly. Proto budou tyto položky plánovány na základě minulých trendů.

7.2 Plánování nákladů

7.2.1 Plán nákladů vynaložených na prodané zboží

Náklady na prodané zboží jsou plánovány dle poměru k tržbám za prodané zboží. Zboží pro firmu představuje zásobu, kterou nakupuje za účelem prodeje v nezměněném stavu. Společnost Copy General prodává kancelářské potřeby. V následující tabulce je vidět dodržení poměru k tržbám pro plánované období 2015 až 2017.

Tabulka č. 22: Plán nákladů na prodané zboží (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Tržby za prodané zboží	265	271	277
Náklady na prodané zboží	259	265	270
Poměr k tržbám	98%	98%	98%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.2.2 Plán výkonové spotřeby

Hodnota výkonové spotřeby se předpokládá v podobné výši jako v předešlém roce. Největší položku tvoří služby. Výkonová spotřeba se vztahuje k velikosti celkové produkce. Pokud bude tato složka nákladů růst, bude tak docházet ke zvyšování prodeje.

Spotřeba materiálu a energie je společností plánovaná dle podílu k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb. Společnost plánuje pro uvažované období udržovat tento poměr na konstantní úrovni 15%, přičemž v průměru se bude jednat o hodnotu 15,05%. Společnost sleduje v rámci položky spotřeba materiálu a energie zvláště materiál a zvláště energie. Na energie přitom vynaloží přibližně 78% z hodnoty položky spotřeba materiálu a energie. Do materiálu společnost účtuje zejména kancelářské potřeby a potřeby pro operátory.

Položku služby lze rozlišit na následující podskupiny: opravy a údržba, cestovné, nájemné, telekomunikační služby, úklid provozoven, školení, propagace, a další služby.

Opravy a údržba obvykle nepředstavují významnou položku služeb (vypozorováno z minulých trendů). Hodnota pro uvažované období se zvolila podle poměru k celkové výkonové spotřebě. Tento poměr činí konstantní úroveň v hodnotě 5% (viz. tabulka č. 24). Společnost zde účtuje převážně pravidelnou údržbu a opravu strojů. Podrobný výpočet je možné vidět z tabulky č. 24. Do položky velkých zařízení se řadí především kopírky pro maloformát a velkoformát, plotry, kompletačky apod. Do malých zařízení se pak řadí skartovačky, sešíváčky, laminovačky a další.

Cestovné bylo naplánováno v souladu s plánem školení pracovníků společnosti. Ve většině případů by se mělo jednat o bezplatná školení, která budou zaštitovat významný dodavatelé. Do cestovného se počítá i s obchodními schůzkami, na které jezdí obchodní zástupci společnosti.

Propagace představuje reklamu ve výlohách, plakáty a letáčky. Společnost si uvědomuje potřebu se více zviditelnit, proto se rozhodla navyšovat každoročně tyto náklady. Hodnota propagace pro uvažované období byla zvolena poměrem k celkovým službám v konstantní úrovni a to 11%.

Do telekomunikačních služeb patří faktury za telefonní služby a internetové služby. Při plánování společnost vycházela zejména z uzavřených smluv s operátory a provozovateli v současné době.

Úklid představuje odměnu externí společnosti, která zajišťuje úklid provozoven. Společnost vychází z předpokladu hodinové sazby 100 Kč na hodinu, v průměru 4 hodiny týdně na úklid jednotlivých provozoven. Zároveň byla do plánování zahrnuta předpokládaná míra inflace.

Položka ostatní služby dále obsahuje např. náklady na reprezentaci, poštovní poplatky, známky, parkovné, mytí vozů a další služby. Ostatní služby tvoří 20% z celkových služeb.

Tabulka č. 23: Složky výkonové spotřeby

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Výkonová spotřeba	69 590	71 588	72 146	73 008
Spotřeba materiálu	4 439	4 628	4 781	4 795
Spotřeba energie	16 842	16 956	17 116	17 141
Spotřeba materiálu a energie	21 281	21 584	21 897	21 936
Opravy a udržování	3 548	3 684	3 693	3 754
Cestovné	2 104	2 448	2 502	2 553
Nájemné	11 547	11 854	11 900	12 003
Školení	7 008	7 321	7 399	7 500
Propagace	5 541	5 689	5 709	5 964

Telekomunikační služby	5 478	5 741	5 768	5 897
Úklid	3 258	3 367	3 375	3 396
Ostatní služby	9 825	9 900	9 903	10 005
Služby	48 309	50 004	50 249	51 072

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 24: Dílčí plán oprav a údržby

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Výkonová spotřeba	69 590	71 588	72 146	73 008
Opravy a údržba	3 548	3 684	3 693	3 754
% poměr k výk. spotřebě	5%	5%	5%	5%
Velké stroje	2 484	2 579	2 585	2 628
% poměr k celkovým opravám a údržbě	70%	70%	70%	70%
Malá zařízení	1 064	1 105	1 108	1 126
% poměr k celkovým opravám a údržbě	30%	30%	30%	30%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 25: Plán výkonové spotřeby (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Spotřeba materiálu a energie	21 584	21 897	21 936
Poměr k tržbám	15%	15%	15%
Služby	50 004	50 249	51 072
Poměr k tržbám	35%	34%	34%
Výkonová spotřeba	71 588	72 146	73 008

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.2.3 Plán osobních nákladů

V následující tabulce je zobrazen plán osobních nákladů. Osobní náklady společnosti se skládají ze mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotních pojištění. Žádné další sociální náklady společnost neuvažuje. Cílem společnosti je, snížit mzdové náklady na hodnotu 56 000 tis. Kč do roku 2017. To můžeme vidět v tabulce č. 26. S postupným snižováním mzdových nákladů se snižují i náklady na sociální zabezpečení.

Dále má společnost v plánu vyplácet nižší mzdy a formou osobního ohodnocení bude odměňovat zaměstnance, kteří budou hodnoceni v rámci mystery-shopping nad 90 %. Tento způsob odměňování by měl zvýšit motivaci zaměstnanců k práci.

Tabulka č. 26: Plán osobních nákladů (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Mzdové náklady	42 802	42 175	42 008	41 840
Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0	0
Náklady na SZ	14 690	14 339	14 283	14 270
Osobní náklady celkem	57 492	56 514	56 291	56 110

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pro lepší přehlednost položek osobních nákladů byl vytvořen podrobný mzdový plán pro rok 2015, který je zobrazen v tabulce č. 27.

Tabulka č. 27: Mzdový plán pro rok 2015

<i>Mzdový plán 2015</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>	<i>Hrubá měsíční mzda</i>	<i>Hrubá roční mzda</i>	<i>SP, ZP</i>	<i>Mzdové náklady</i>
Vedení společnost	1	65 200	782 400	266 016	1 048 416
Ředitelé	4	197 110	2 365 320	804 209	3 169 529
Manažeři	4	128 750	1 545 000	525 300	2 070 300
Účetní	4	102 850	1 234 200	419 628	1 653 828
Vedoucí	16	390 650	4 687 800	1 593 852	6 281 652
Ostatní	110	2 630 000	31 560 000	10 730 400	42 290 400
Celkem	139	3 514 560	42 174 720	14 339 405	56 514 125

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.2.4 Daně a poplatky

Do této kategorie se zahrnují silniční daně, daně z nemovitostí, místní poplatky a další. Společnost neplánuje žádné změny v majetku automobilů, které by zvýšily náklady za dálniční známky či silniční daň. Proto je vývoj této položky uvažován jako konstantní v relaci s minulým vývojem.

7.2.5 Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Položku odpisů nelze stanovit podílem k tržbám. Plánování hodnot odpisů bude vycházet z odpisového plánu společnosti a zároveň se v hodnotách odpisů zohlední i plán investic. Dlouhodobý hmotný majetek od 30 tis. do 40 tis. Kč a majetek převzatý po finančním leasingu bez ohledu na cenu se účtuje na účet „022 – Drobný hmotný majetek“ a je při zařazení do používání odpisován dle předpokládané doby životnosti. Hmotný majetek do 30 tis. Kč je považován za zásoby a je účtován do nákladů společnosti při vyskladnění na účet „501 – Spotřeba materiálu“. Nehmotný majetek nad 50 tis. Kč je evidován na účtu „013 – Software“ je odpisován na základě odhadnuté doby životnosti (zpravidla 3 roky). Nehmotný

majetek do 50 tis. Kč je účtován při pořízení do nákladů společnosti na účet „518 – Ostatní služby“. V tabulce č. 28 je uveden odpisový plán pro plánovaný rok 2015 dle interních dokumentů.

Odpisy za rok 2015 za nehmotný majetek činí 1 665 090 Kč. Nehmotný majetek společnosti tvoří pouze software. Odpisy dlouhodobého hmotného majetku za rok 2015 pak činí 1 647 873 Kč. Hmotný majetek společnosti pak tvoří budovy, stroje, automobily a drobný majetek.

Tabulka č. 28: Plán dlouhodobého majetku pro rok 2015

Název	PC k 31.12.2014	Oprávky k 31.12.2014	ZC k 31.12.2014	Přirůstky r. 2014	Úbytky r. 2014	PC k 31.12.2015	Oprávky k 31.12.2015	ZC k 31.12.2015
Budovy, haly a stavby	5 170 085,85	3 829 840,50	1 340 245,35	0,00	0,00	5 170 085,85	4 025 689,50	1 144 396,35
CELKEM	5 170 085,85	3 829 840,50	1 340 245,35	0,00	0,00	5 170 085,85	4 025 689,50	1 144 396,35
Stroje, přístroje, zařízení	7 764 550,58	6 120 827,76	1 643 722,82	0,00	0,00	7 764 550,58	6 627 892,08	1 136 658,50
Dopravní prostředky	3 108 987,97	1 409 984,00	1 699 003,97	0,00	0,00	3 108 987,97	2 365 191,00	743 796,97
Drobný majetek	2 319 651,34	2 172 818,24	146 833,10	0,00	0,00	2 319 651,34	2 162 570,94	157 080,40
CELKEM	13 193 189,89	9 703 630,00	3 489 559,89	0,00	0,00	13 193 189,89	11 155 654,02	2 037 535,87
Celkem DHIM	18 363 275,74	13 533 470,50	4 829 805,24	0,00	0,00	18 363 275,74	15 181 343,52	3 181 932,22
Ocenitelná práva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software	8 575 002,31	6 189 041,41	2 385 960,90	0,00	0,00	8 575 002,31	7 854 131,41	720 870,90
Jiný DNM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Celkem DNIM	8 575 002,31	6 189 041,41	2 385 960,90	0,00	0,00	8 575 002,31	7 854 131,41	720 870,90
Dlouhodobý majetek			7 215 766,14			26 938 278,05	23 035 474,93	3 902 803,12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.2.6 Ostatní provozní a finanční náklady

Do skupiny ostatní provozní náklady společnost zahrnuje odpisy pohledávek, pojistné vztahující se k provozní činnosti a škody v provozní oblasti. Vývoj této položky tedy společnost odhadla v závislosti na minulém vývoji a pro budoucí roky naplánovala stejné částky.

Ostatní finanční náklady obsahují kurzové ztráty, manka a škody nebo bankovní poplatky za vedení účtů. Dle interních informací tak společnost předpokládá konstantní vývoj s ohledem na minulý vývoj. Kurzové ztráty není možné v současné době naplánovat.

7.2.7 Daň z příjmu za běžnou činnost

Součtem provozního a finančního výsledku hospodaření a jeho následným zdaněním, získáme daň z příjmu právnických osob. Pro plánované období uvažujeme stejnou daň (tj. 19%) jako v roce 2014.

7.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro uvažované období 2015–2017

Výkaz zisku a ztráty dostaneme spojením plánovaných výnosů a nákladů. Čistý hospodářský výsledek získáme sečtením provozního a finančního výsledku hospodaření a jeho následným zdaněním daní z příjmu právnických osob (sazba 19%).

Tabulka č. 29: Plánovaný VZZ (2015–2017)

	<i>Text (uvedeno v tisících Kč)</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
I.	Tržby za prodej zboží	265	271	277
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	259	265	270
+	Obchodní marže	6	6	7
II.	Výkony	142 176	145 736	149 412
B.	Výkonová spotřeba	71 588	72 146	73 008
+	Přidaná hodnota	70 594	73 596	76 411
C.	Osobní náklady	56 514	56 291	56 110
D.	Daně a poplatky	589	589	589
E.	Odpisy DNM a DHM	3 313	2 985	1 704
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	324	0	0
F.	ZC prodaného DM a materiálu	55	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	7	7	7
IV.	Ostatní provozní výnosy	504	623	623
H.	Ostatní provozní náklady	1 000	1 000	1 000
*	Provozní výsledek hospodaření	9 944	13 347	17 624

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého FM	0	0	0
X.	Výnosové úroky	184	184	184
N.	Nákladové úroky	227	227	227
XI.	Ostatní finanční výnosy	246	246	246
M.	Ostatní finanční náklady	761	761	761
*	Finanční výsledek hospodaření	-558	-558	-558
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 783	2 430	3 242
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 603	10 359	13 823
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	7 603	10 359	13 823
	Výsledek hospodaření před zdaněním	9 386	12 789	17 066

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.4 Plánování aktiv

Při plánování aktiv se musí brát zřetel na plánované investice, které se do aktiv promítnou. Společnost Copy General, s.r.o., však v uvažovaném období 2015–2017 neplánuje nákup nového dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku. Zároveň při plánování aktiv musíme vzít v potaz odpisy stávajícího dlouhodobého majetku. V plánu není uvažován dlouhodobý finanční majetek, protože v minulých letech vykazoval nulovou hodnotu.

7.4.1 Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek společnosti tvoří především hmotný a nehmotný majetek. Naopak finanční majetek společnost nemá, tudíž ho ani neevduje v účetních výkazech. Nehmotný majetek tvoří jediná položka a to informační software společnosti. V plánované rozvaze bude u této položky docházet k úbytku na základě odpisového plánu. Skupinu hmotného majetku pak tvoří stavby a samostatné movité věci, jež tvoří nábytek, automobily, vybavení provozoven a stroje.

Společnost Copy General, s.r.o., nepočítá v uvažovaném období s žádnými výraznými investicemi. Co se týče obnovy stávajícího majetku, tak společnost dbá na pravidelné údržby a opravy strojů a zařízení, které byly uvedeny v tabulce č. 24.

7.4.2 Oběžná aktiva

Společnost bude pro následující rok plánovat nepatrný růst zásob. Zásoby společnosti tvoří dvě položky a to materiál a zboží. Zásoby se v letech 2011–2014 pohybovaly v průměru kolem hodnoty 10,54% z celkových aktiv společnosti. Materiál a zboží se v navrhované rozvaze bude plánovat poměrem k tržbám, což je možné vidět na následující tabulce. Jak vidíme z tabulky č. 30, u položky zboží se hodnoty snižují a naopak položka materiál zaznamenává růst hodnot. Je to proto, aby pobočky měly na skladě dostatek materiálu pro výrobu a nemusela se tak prodlužovat doba vyhotovení zakázek. V celkovém efektu však dochází k růstu zásob, protože společnost má v plánu zvýšení tržeb. Jiné zásoby společnost nemá.

Tabulka č. 30: Plán zásob (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Materiál	3 723	3 852	3 992
% poměr k tržbám	2,61%	2,64%	2,67%
Zboží	154	178	194
% poměr k tržbám	0,11%	0,12%	0,13%
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
Výrobky	0	0	0
Zásoby celkem	3 877	4 030	4 186

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů. U krátkodobých pohledávek bude společnost přihlížet i k opravným položkám k pohledávkám. Položka krátkodobých pohledávek bude plánována obrátově. V roce 2017 by společnost měla dosáhnout doby obratu pohledávek 48 dnů, což se považuje za standardní dobu splatnosti pohledávek (tabulka č. 32). Společnost tohoto stavu chce dosáhnout prostřednictvím zlepšení politiky inkasa pohledávek (kratší lhůty splatnosti faktur pro nové či neznámé odběratele, zvýšení urgency inkasa pohledávek a další).

Krátkodobé poskytnuté zálohy jsou tvořeny poskytnutými zálohami dodavatelům před plněním. Tato položka vykazuje konstantní trend, proto jej společnost plánuje na základě tohoto trendu z minulosti.

Dohadné účty aktivní jsou obvykle tvořeny pohledávkami, kdy společnost nezná částku ani období plnění. Tato položka se v závěrkách společnosti vyskytuje výjimečně, proto pro uvažované období je dále počítáno s nulovými hodnotami.

Na účet *jinych pohledávek* společnost účtuje náhrady za manka odpovědným osobám a potvrzené pohledávky z titulu pojistného plnění. Tato položka je těžko predikovatelná, a proto jej společnost stanovila trendem z vývoje minulých let.

Tabulka č. 31: Plán krátkodobých pohledávek (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	12 975	13 010	13 019
Stát - daň. pohledávky	0	0	0
Ostatní poskytnuté zálohy	2 985	3 205	3 338
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	3 001	3 023	3 469
Celkem	18 961	19 238	19 826

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 32: Doba obratu pohledávek (2015–2017)

<i>Doba obratu pohledávek</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Krátkodobé pohledávky	18 961	19 238	19 826
Tržby	142 765	146 007	149 689
DOP (dny)	48	47	48

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Poslední část oběžných aktiv tvoří finanční majetek. Společnost předpokládá, že její finanční majetek se bude vyvíjet v závislosti na tržbách. Plán finančního majetku je zobrazen v tabulce č. 33.

Tabulka č. 33: Plán finančního majetku (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Peníze	3 512	4 029	8 138
Účty v bankách	5 412	6 752	10 817
Celkem	8 924	10 781	18 955

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.4.3 Časové rozlišení

Na základě expertního odhadu bylo u položky časového rozlišení rozhodnuto o snížení na hodnotu 578 tis. Kč.

7.5 Plánování pasiv

Strana pasiv zobrazuje v rozvaze informace o zdrojích ke krytí majetku podniku. Pro sestavení rozvahy je důležité dodržet bilanční pravidlo, jež říká, že aktiva se rovnají pasivům.

7.5.1 Vlastní kapitál

Pro uvažované období společnost neplánuje změny hodnot u položek základního kapitálu, kapitálových fondů a rezervního fondu. Hodnoty těchto položek zůstávají stejné jako předešlý rok. Hodnota základního kapitálu pro rok 2015 je 100 tis. Kč. Hodnota rezervního fondu tvoří stále 10 tis. Kč.

Společnost zároveň plánuje vždy vyplacení 50 % zisku z předchozího období, zbývající zisk půjde do nerozděleného zisku minulých let.

Tabulka č. 34: Nerozdělený zisk (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Zisk za předchozí rok	5 523	7 603	10 359
50 % zisku za předchozí rok	2 762	3 801	5 180
Nerozdělený zisk	14 621	18 422	23 602

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Plán jednotlivých složek vlastního kapitálu je uveden v tabulce č. 35.

Tabulka č. 35: Plán jednotlivých složek vlastního kapitálu (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Základní kapitál	100	100	100
Rezervní fond	10	10	10
Ostatní kapitálové fondy	200	200	200
Oceňovací rozdíl	0	0	0
Nerozdělený zisk z minulých let	14 621	18 422	23 602
HV	7 603	10 359	13 823
VK celkem	22 534	29 092	37 735

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.5.2 Cizí zdroje

Společnost pro plánované roky nepočítá s tvorbou *rezerv*, proto má tato položka nulovou hodnotu.

Dlouhodobé závazky tvoří především závazky z obchodních vztahů. Závazky se plánují na základě poměru k tržbám. Společnost chce, aby dlouhodobé závazky měly klesající trend. Poměr dlouhodobých závazků k tržbám pro rok 2015 tvoří 2%, pro rok 2016 je poměr 1% a pro poslední rok 2017 je stanoven na 1%.

Závazky z obchodního styku se plánují podle poměru k tržbám. Hodnota poměru byla pro uvažované období stanovena na 5%. Tím, že společnost tuto hodnotu zafixovala a zároveň se do budoucna počítá s růstem tržeb, závazky z obchodního styku v plánovaných letech zaznamenávají pokles.

Protože se společnost snaží průběžně snižovat náklady na zaměstnance, tak položka *závazky k zaměstnancům* bude o něco nižší než předešlý rok. Jelikož firma pro rok 2015 počítá se snížením mzdových nákladů, projeví se tento pokles i u položky související se sociálním zabezpečením. Závazky k zaměstnancům jsou tvořeny pracovními závazky k zaměstnancům. Tato položka je plánovaná dle plánovaných mezd. Tato položka obsahuje zejména prosincové mzdy, které budou vyplaceny vždy v lednu následujícího roku, případně neuhrazené cestovné obchodním zástupcům a ostatním zaměstnancům. Hodnota těchto závazků představuje přibližně 5,7% z osobních nákladů v jednotlivých letech.

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění obsahují zejména prosincové odvody z mezd na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Částka těchto položek byla stanovena na poměru 3% z osobních nákladů v jednotlivých letech.

Do položky *Stát – daňové závazky a dotace* jsou zahrnuty odvody z prosincových mezd a další daně (např. daň z prosincových mezd, daň silniční a další). Krátkodobé závazky vůči státu jsou plánovány pro uvažované období ve stejné výši jako v roce 2014 a to 1 582 tis. Kč.

Krátkodobé přijaté zálohy tvoří zálohy od odběratelů na budoucí plnění a tuto položku společnost plánuje na základě trendu z minulých let.

Dohadné účty pasivní tvoří většinou výjimečnou položku, která je obtížně predikovatelná. Proto na základě expertního odhadu byla pro rok 2015 stanovena na částku 1 795 tis. Kč a vedení ji do dalších let již neplánuje.

Jiné závazky vedení společnosti plánuje na základě minulého vývoje.

Dále společnost pro rok 2015 nepočítá s bankovními úvěry či výpomocí.

7.5.3 Časové rozlišení

Časové rozlišení tvoří především výnosy příštích období, vyplývající z realizovaných zakázek na konci roku. Proto společnost jejich hodnotu plánuje na základě vývoje minulých let.

7.5.4 Dodatečný externí kapitál

Protože společnost při plánování finančních výkazů dosáhla vyšších hodnot pasiv než aktiv, nebylo zapotřebí plánovat dodatečný externí kapitál. Společnost zároveň plánuje vždy vyplacení 50 % zisku z předchozího období, zbývající zisk půjde do nerozděleného zisku minulých let.

7.6 Plánovaná rozvaha pro uvažované období 2015–2017

Tabulka č. 36: Plánovaná rozvaha (2015–2017)

Označení	Aktiva v tis. Kč	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	41 732	45 554	53 337
A	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	3 903	5 202	5 049
B.I.	DNM	721	664	499
B.II.	DHM	3 182	4 538	4 550
B.III.	DFM	0	0	0
C	Oběžná aktiva	36 319	38 842	46 778
C.I.	Zásoby	3 877	4 030	4 186
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	4 557	4 793	3 811
C.III.	Krátkodobé pohledávky	18 961	19 238	19 826
C.IV.	Finanční majetek	8 924	10 781	18 955
D.I.	Časové rozlišení	1 510	1 510	1 510

Označení	Pasiva v tis. Kč	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM	41 732	45 554	53 337
A.	Vlastní kapitál	22 534	29 092	37 735
A.I.	Základní kapitál	100	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	200	200	200
A.III.	Rezervní fondy, a další	10	10	10
A.IV.	VH minulých let	14 621	18 422	23 602
A.V.	VH běžného ÚO	7 603	10 359	13 823
B.	Cizí zdroje	18 508	15 772	14 912
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	3 087	2 050	1 884

B.III.	Krátkodobé závazky	15 421	13 722	13 028
B.IV.	Bankovní úvěry	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	690	690	690

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

8 Posouzení efektivity plánování

Díky provedené finanční analýze jsme se seznámili s interním a externím prostředím společnosti Copy General, s.r.o. Prostřednictvím této analýzy byly zjištěny poznatky o dobrém zdraví společnosti a v budoucnosti tak nehrozí možnost bankrotu. Tato zjištění tak potvrzují efektivní plánování ve firmě.

Firemní management pravidelně řeší a seznamuje zaměstnance se stanovenými cíli a strategií společnosti. Tím jsou všichni obeznámeni se záměrem společnosti a tak celá společnost pracuje jako tým, protože jsou si všichni vědomi, k čemu směřuje výsledek jejich práce. V tomto směru společnost nepotřebuje radikální změny. Dále pozitivně hodnotím i pravidelné porady vedoucích poboček s operátory a proškolení zaměstnanců, jak v oblasti technologie, tak i jednání se zákazníky.

Společnost se snaží svým významným obchodním partnerům vytvářet speciální cenové nabídky. Právě díky této cenové politice tak udržuje stávající zákazníky, protože jejich ztráta by se promítla do tržeb a následně do výsledku hospodaření podniku. Zároveň se společnost snaží zvyšovat tržby právě změnou cen za služby. Dalším krokem k přilákání nových potenciálních zákazníků je udržení si nadstandardní otevírací doby (produkční střediska mají i nepřetržitý provoz) a další zkvalitnění poskytovaných služeb. Díky dlouhé otevírací době je možné vyhotovit zakázky za kratší dobu. V oboru technologií je pro podnik důležitá flexibilita a know-how, díky kterým se společnost přizpůsobuje změnám v tomto oboru. Rychlost, dostupnost, flexibilita a know-how uvádí společnost jako čtyři hlavní důvody, proč si zákazníci mají vybrat právě Copy General, s.r.o. Tyto důvody tak vedou k udržení si stávajících zákazníků, ale zároveň přivedou i nové (náročné) zákazníky. Získáním více zákazníků může společnost zvýšit provozní výnosy.

V oblasti provozních nákladů se společnost snaží hodnoty neustále snižovat. Příkladem může být postupné snižování mzdových nákladů na zaměstnance změnou mzdové politiky. Změna mzdové politiky se projeví formou osobního ohodnocení. Firma bude odměňovat zaměstnance, kteří budou hodnoceni v rámci mystery-shoppingu nad 90 %. Tento způsob odměňování by měl zvýšit motivaci zaměstnanců k práci. Dále společnost zavedla sledovací zařízení do aut, které využívají obchodní zástupci k pracovním účelům. Tak má společnost přehled, k jakým účelům jsou automobily využívány, což do budoucnosti zajistí úsporu nákladů na pohonné hmoty.

Podnik nevyužívá cizí kapitál v podobě úvěru a veškeré investiční činnosti financuje z vlastních zdrojů. Poslední investicí bylo přestěhování pražské pobočky do nových prostor. Pro další období nemá společnost v plánu další investice.

8.1 Náměty ke zlepšení

V současné době má podnik na trhu vytvořené určité renomé. Není již tedy zapotřebí investovat do reklamy a jiných marketingových akcí, aby se firma více zviditelnila. Společnost má bohaté portfolio zboží a služeb. Jedním z návrhů ke zlepšení by mohlo být rozšíření pravidelně probíhajících marketingových akcí. Tím je myšleno, aby se v rámci marketingové akce rozšířil počet nabízených produktů. Před Vánocemi společnost nabízí především výrobu kalendářů, kdy při větším množství objednaných kusů je připravena pro zákazníka výhodnější cena. Základ této marketingové akce by byl ponechán, pouze by se rozšířila nabídka produktů spadajících do této akce. Společnost by se v období Vánoc mohla zaměřit i na nabídku tisku různých voucherů a tisku na obálky, do kterých by se tyto vouchery vkládaly. Pak bych doporučila více propagovat fotoobrazy a fotoknihy, které by mohly být vhodným dárkem na Vánoce.

Společnost podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, proto by měla klást velký důraz na udržení věrnosti stávajících zákazníků a být atraktivní pro potenciální, nové zákazníky. K tomuto bodu bych doporučila vylepšit zákaznický program. Do zákaznických programů bych zařadila program - Student. Karta Student by byla platná na jeden rok a pro její prodloužení by stačilo předložit jednou ročně potvrzení o studiu. Studenti by díky tomuto programu buď mohli čerpat 5% slevu na maloformátové tisky či kopie, případně by se tato sleva vztahovala i na vazby. Pokud by společnost chtěla zachovat systém sbírání bodů, analogicky jako u programu Klient, pak by tyto body byly vyměnitelné za slevy na tisky a dokončovací práce jako jsou např. kroužkové vazby.

K udržení stávajících zákazníků by společnost mohla vytvořit systém odměňování za věrnost. Tento systém by spočíval v odměňování zákazníka formou slevy. Odměna za věrnost by naskočila zákazníkovi v den, kdy si u společnosti založil zákaznický program. Upozornění by přišlo zákazníkovi na e-mail, který vyplňuje ve formuláři při zakládání programu. Zákazník by tento den získal každý rok slevu na konkrétní výrobek či poskytovanou službu. Je třeba si dát pozor na poskytované produkty a služby, které procházejí sezónními výkyvy (např. výroba tuhých desek na kvalifikační práci v období od března do května). Proto by věrnostní sleva na tyto typy produktů a služeb neměla být poskytovaná v jejich sezónním období,

jelikož kapacitní možnosti jejich poskytování budou bez toho plně vytíženy. Naopak by bylo výhodné poskytovat slevy na produkty a služby, které nejsou dostatečně využívány.

8.2 Hodnocení naplnění cílů

Pro uvažované období, tj. roky 2015–2017, byly společností stanoveny tyto cíle:

- Společnost chce zlepšit svoji tržní pozici a tím zvýšit své tržby minimálně o **2%** každý rok.
- Dalším cílem je udržovat úroveň výsledku hospodaření **v kladných číslech** (případně udržet hospodářský výsledek rovný nule) a to v každém roce.
- Udržovat úroveň zadluženosti. Cílem je udržet hodnotu **pod 50%** každý rok.
- Snížit osobní náklady do roku 2017 na hodnotu **56 000 tis. Kč**.

Tabulka č. 37: Naplnění cílů pro období 2015–2017

<i>Cíl</i>	<i>KPI</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Zvýšení tržeb	Zvýšit tržby minimálně o 2% každý rok	splněno	splněno	splněno
Udržení úrovně VH	Udržení kladného VH každý rok	splněno	splněno	splněno
Udržení úrovně zadluženosti	Udržovat hodnotu zadluženosti pod 50%	splněno	splněno	splněno
Snížení osobních nákladů	Postupné snižování na částku 56 000 tis. Kč do roku 2017	splněno	splněno	splněno

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zvýšení tržeb byl jeden z primárních cílů společnosti. Společnost si dala za cíl zvýšit tržby o 2% každý rok. Zvýšení tržeb bylo dosaženo především díky kvalitě poskytovaných služeb, získáním nových zákazníků a úpravou ceníku za poskytované služby a produkty. Dále společnost dbá na pravidelné proškolení svých zaměstnanců. A to jak v oblasti technologií, tak i v oblasti komunikace se zákazníky. Aby vedení společnosti mělo zpětnou vazbu o poskytované kvalitě, proběhne několikrát do měsíce mystery-shopping ve všech pobočkách společnosti. Při něm je hodnocena spokojenost jak s vyhotovením zakázky, tak i s kvalitou obsluhy. Mystery-shopping probíhá v následujících oblastech: osobní návštěva pobočky, telefonický dotaz na pobočku a dotaz prostřednictvím e-mailu.

S navýšením tržeb souvisel i další cíl, a to udržení úrovně hospodářského výsledku v kladných číslech každý rok. I tento cíl byl splněn díky rostoucím tržbám.

Dalším cílem bylo udržovat úroveň zadluženosti pod 50%. Tento cíl byl splněn ve všech třech letech. Jak už bylo řečeno v podkapitole 5.2.4., čím je hodnota ukazatele celkové zadluženosti vyšší, tím vyšší a nebezpečnější je zadluženost. Ukazatel celkové zadluženosti v plánovaném období klesá. Je to způsobeno díky poklesu cizího kapitálu. Hodnoty se pohybují v doporučeném intervalu 0,3 – 0,6. Koeficient samofinancování tvoří doplňkový ukazatel celkové zadluženosti. Vyjadřuje proporcí, v níž jsou aktiva financována penězi vlastníků. Koeficient v každém roce roste. To znamená, že společnost v následujících letech více využívá vlastních zdrojů než cizích zdrojů.

Tabulka č. 38: Vývoj ukazatele zadluženosti (2015–2017)

<i>Položka v tis. Kč</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Celková aktiva	41 732	45 554	53 337
Vlastní kapitál	22 534	29 092	37 735
Cizí kapitál	18 508	15 772	14 912
Celková zadluženost	0,443	0,346	0,280
Koeficient samofinancování	0,540	0,639	0,707

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Posledním cílem společnosti bylo snížení osobních nákladů na částku 56 000 tis. Kč do roku 2017. Společnost se rozhodla pro postupné snižování osobních nákladů během následujících tří let, aby se na tuto hodnotu dostala. Nechtěla razantní pokles, který by z psychologického hlediska vedl k velké demotivaci a možnému odchodu zaměstnanců. Pro uvažované období, tzn. 2015–2017, společnost neplánovala významný nárůst zaměstnanců počtu.

9 Závěr

Proces plánování a řízení financí má nezastupitelnou funkci v chodu společnosti. Smyslem této diplomové práce bylo zanalyzovat vybranou společnost, popsat její finanční plánování a případně navrhnout možná vylepšení.

Teoretická část práce se zaměřuje na popis základních pojmů používaných v procesu plánování a řízení podniku. Do této kapitoly bylo zahrnuto i strategické a finanční plánování a vysvětlení jednotlivých technik, které se při tomto plánování používají. Následující kapitola byla zaměřena na finanční prognózy. V této kapitole je vysvětlen pojem finanční prognózy a rozdělení technik využívaných při tvorbě finančních prognóz. Poslední kapitola teoretické části se zabývá finanční analýzou. V rámci této kapitoly je vysvětleno, proč je finanční analýza významnou složkou podnikového plánování a řízení, popisuje zdroje získávání informací pro finanční analýzu a definuje techniky používané při finanční analýze.

Úvod praktické části tvoří představení společnosti Copy General, s.r.o., která se řadí mezi nejvýznamnější poskytovatele digitálních, tiskových a kopírovacích služeb ve střední a východní Evropě. Kapitola přibližuje stručnou historii společnosti a definuje poslání a vizi společnosti. Důležitým předpokladem pro vytvoření návrhů finančních plánů na následující tři roky je analýza prostředí společnosti. Analýza prostředí v sobě zahrnuje analýzu externího a interního prostředí. Na informace získané prostřednictvím analýzy navazuje kapitola s dlouhodobým finančním plánem. V této kapitole jsou definovány cíle pro následující tři roky. Hlavním úkolem, na který byl v praktické části kladen důraz, bylo vytvoření návrhu finančního plánu pro uvažované období, tzn. 2015–2017, s ohledem na stanovené cíle.

Závěrečná kapitola praktické části je věnována hodnocení efektivnosti plánování ve společnosti. V rámci této kapitoly jsou uvedeny náměty ke zlepšení a hodnocení zaměřené na naplnění definovaných cílů pro uvažované období. Jak už bylo uvedeno dříve, společnost tyto cíle, díky dobře navrženým finančním plánům, splnila. Návrhy na zlepšení vychází z praktických zkušeností získaných během brigády v plzeňské pobočce společnosti. Autorka věří, že návrhy mohou posloužit k vyšší spokojenosti zákazníků a především k dobrým finančním výsledkům společnosti.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánů.....	11
Tabulka č. 2: Struktura plánové rozvahy v dlouhodobém finančním plánu	19
Tabulka č. 3: Vývoj HDP v ČR.....	34
Tabulka č. 4: Vývoj inflace v ČR.....	35
Tabulka č. 5: Seznam konkurenčních firem v Plzni.....	38
Tabulka č. 6: Matice EFE.....	40
Tabulka č. 7: Čistý pracovní kapitál společnosti Copy General, s.r.o.	44
Tabulka č. 8: Ukazatele rentability společnosti Copy General, s.r.o.	45
Tabulka č. 9: Ukazatele likvidity společnosti Copy General, s.r.o.	47
Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity společnosti Copy General, s.r.o.	48
Tabulka č. 11: Ukazatele zadluženosti společnosti Copy General, s.r.o.....	50
Tabulka č. 12: Vývoj indexu IN05 (2011–2014).....	52
Tabulka č. 13: Vývoj Altmanova indexu (2011–2014).....	53
Tabulka č. 14: Matice IFE.....	54
Tabulka č. 15: Matice IE.....	56
Tabulka č. 16: Skupiny služeb společnosti Copy General, s.r.o. a jejich podíl k tržbám za rok 2014.....	59
Tabulka č. 17: Plánovaný procentní nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (2015–2017).....	61
Tabulka č. 18: Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (2015–2017).....	62
Tabulka č. 19: Plán tržeb z prodeje zboží (2015–2017).....	63
Tabulka č. 20: Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (2015–2017).....	63
Tabulka č. 21: Plán tržeb (2015–2017)	63
Tabulka č. 22: Plán nákladů na prodané zboží (2015–2017)	64
Tabulka č. 23: Složky výkonové spotřeby	65
Tabulka č. 24: Dílčí plán oprav a údržby	66
Tabulka č. 25: Plán výkonové spotřeby (2015–2017).....	66
Tabulka č. 26: Plán osobních nákladů (2015–2017)	67
Tabulka č. 27: Mzdový plán pro rok 2015	67
Tabulka č. 28: Plán dlouhodobého majetku pro rok 2015	69
Tabulka č. 29: Plánovaný VZZ (2015–2017).....	70
Tabulka č. 30: Plán zásob (2015–2017)	72

Tabulka č. 31: Plán krátkodobých pohledávek (2015–2017).....	73
Tabulka č. 32: Doba obratu pohledávek (2015–2017).....	73
Tabulka č. 33: Plán finančního majetku (2015–2017).....	73
Tabulka č. 34: Nerozdělený zisk (2015–2017).....	74
Tabulka č. 35: Plán jednotlivých složek vlastního kapitálu (2015–2017).....	74
Tabulka č. 36: Plánovaná rozvaha (2015–2017).....	76
Tabulka č. 37: Naplnění cílů pro období 2015–2017.....	80
Tabulka č. 38: Vývoj ukazatele zadluženosti (2015–2017).....	81

Seznam obrázků, grafů a vzorců

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Úrovně plánování a typy managementu	10
Obrázek č. 2: Proces strategického plánování.....	12
Obrázek č. 3: Vazba mezi strategickým plánem a plány operačními	14
Obrázek č. 4: Logo společnosti Copy General, s.r.o.....	28
Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil.....	36
Obrázek č. 6: SWOT analýza společnosti Copy General, s.r.o.....	55

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj ukazatele ČPK (2011–2014).....	44
Graf č. 2: Vývoj u ukazatelů rentability (2011–2014)	46
Graf č. 3: Vývoj ukazatelů likvidity (2011–2014)	48
Graf č. 4: Vývoj ukazatelů aktivity (2011–2014)	50
Graf č. 5: Vývoj ukazatelů zadluženosti (2011–2014).....	51
Graf č. 6: Vývoj ukazatelů IN05 a Altmanova indexu (2011–2014).....	53

Seznam vzorců

Vzorec č. 1: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE).....	44
Vzorec č. 2: Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)	45
Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb (ROS)	45
Vzorec č. 4: Běžná likvidita	46
Vzorec č. 5: Pohotová likvidita	46
Vzorec č. 6: Okamžitá likvidita.....	46
Vzorec č. 7: Obrat celkových aktiv	48
Vzorec č. 8: Doba obratu pohledávek	49
Vzorec č. 9: Doba obratu závazků	49
Vzorec č. 10: Doba obratu zásob	49
Vzorec č. 11: Celková zadluženost	50
Vzorec č. 12: Koeficient samofinancování	51
Vzorec č. 13: Index IN05	52
Vzorec č. 14: Altmanovo Z-score	53

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- Donnelly, H. J., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. J. (1995). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Donnelly, H. J., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Drury, C. (2006). *Cost and management accounting 6th edition*. London: Thomson.
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategického plánování*. Praha : Grada Publishing, a.s.
- Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling*. Praha: MANAGEMENT PRESS, a.s.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2008). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica.
- Landa, M. (2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, a.s.
- Marek, P. (2006). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o.
- Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2003). *Měření výkonnosti firmy*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- Synek, M. (2006). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola*. Praha: GRADA Publishing, a.s.

Internetové zdroje

Techniky a metody finanční analýzy. (11. červen 2009). Získáno 3. leden 2015, z BusinessInfo.cz: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám. (8. prosinec 2009). Získáno 3. leden 2015, z Podnikatel.cz: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti Copy General, s.r.o.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti Copy General, s.r.o. (v tis. Kč)

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti Copy General, s.r.o. (v tis. Kč)

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti Copy General, s.r.o. (v tis. Kč)

		2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	34 850	32 726	37 438	35 344
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	4 930	4 949	8 489	7 245
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 156	1 286	3 593	2 386
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 774	3 663	4 896	4 859
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	28 642	25 658	25 860	26 444
C.I.	Zásoby	3 226	3 857	4 400	3 306
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	34	75
C.III.	Krátkodobé pohledávky	13 466	12 738	18 028	17 869
C.IV.	Finanční majetek	11 950	9 063	3 398	5 194
D.I.	Časové rozlišení	1 278	2 119	3 089	1 655
	PASIVA CELKEM	34 850	32 726	37 438	35 344
A.	Vlastní kapitál	17 392	14 074	18 900	17 693
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	-9 370	200	200	200
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření z minulých let	16 187	13 553	13 764	13 172
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 465	211	4 826	4 211
B.	Cizí zdroje	16 556	17 067	15 709	17 118
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	168	338	1 484	1 905
B.III.	Krátkodobé závazky	16 388	16 729	14 225	15 213
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	902	1 585	2 829	533

Zdroj: Interní účetní výkazy společnosti Copy General, s.r.o., za roky 2011 až 2014

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti Copy General, s.r.o. (v tis. Kč)

		2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	583	774	783	262
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	569	456	662	177
+	Obchodní marže	14	318	121	85
		138	123	123	139
II.	Výkony	839	892	072	007
B.	Výkonová spotřeba	69 021	63 103	60 243	69 590
+	Přidaná hodnota	69 832	61 107	62 950	69 502
C.	Osobní náklady	53 097	54 792	57 592	58 804
D.	Daně a poplatky	647	668	599	589
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 751	4 107	3 122	3 860
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	15	194	502	213
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	155	1	67
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-6	43	-281	7
IV.	Ostatní provozní výnosy	17	1 286	4 650	403
H.	Ostatní provozní náklady	935	1 108	964	1 033
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	13 440	1 714	6 105	5 758
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	10	15	70	108
N.	Nákladové úroky	190	236	229	108
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 000	901	826	500
O.	Ostatní finanční náklady	1 245	1 868	1 307	1 002
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-425	-1 188	-640	-502
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 545	270	598	1 039
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	10 470	256	4 867	4 217
XIII.	Mimořádné výnosy	0	21	0	0
R.	Mimořádné náklady	5	62	41	6
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	4	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-5	-45	-41	-6

T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	10 465	211	4 826	4 211
	Výsledek hospodaření před zdaněním	13 010	485	5 424	5 250

Zdroj: Interní účetní výkazy společnosti Copy General, s.r.o., za roky 2011 až 2014

ABSTRAKT

PROCHÁZKOVÁ, Nikol. *Plánování a finanční prognózy v podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 88 s., 2015

Klíčová slova: plánování a řízení v podniku, finanční plán, finanční prognózy, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty

Smyslem diplomové práce na téma „*Plánování a finanční prognózy v podniku*“ je vytvořit návrh finančního plánu pro následující tři roky a zhodnotit efektivitu plánování v konkrétní společnosti. Pro tuto diplomovou práci jsem si zvolila společnost Copy General, s.r.o., která se řadí mezi nejvýznamnější poskytovatele digitálních reprografických, tiskových a kopírovacích služeb ve střední a východní Evropě.

V teoretické části jsou vymezeny jednotlivé pojmy týkající se procesu plánování a řízení podniku. Dále je vysvětlen pojem strategické plánování a vymezení jeho výhod a nevýhod. Další kapitola se zabývá finančním plánováním, technikami používanými v rámci finančního plánování a následné finanční kontroly. Poslední kapitola teoretické části tvoří vysvětlení pojmů finanční prognózy a finanční analýza. Jsou zde vysvětleny techniky využívané jak v rámci finančních prognóz, tak i ve finanční analýze.

Praktická část je věnovaná stručnému představení společnosti a provedení analýzy prostředí. V rámci analýzy prostředí byla vypracována finanční analýza minulého vývoje společnosti. Na základě této analýzy byla zhotovena navazující kapitola s vymezením cílů společnosti pro následující tři roky a vytvoření návrhu finančního plánu pro období 2015–2017. Návrhy finančních plánů pak tvoří stěžejní bod praktické části diplomové práce. Celou práci zakončuje kapitola věnující se zhodnocení efektivitu plánování, hodnocení naplnění stanovených cílů a navržené náměty ke zlepšení.

ABSTRACT

PROCHÁZKOVÁ, Nikol. *Planning and financial forecasting in business*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 88 p., 2015.

Key words: planning and management of the company, financial plan, financial forecasting, financial analysis, planned balance sheet, planned profit and loss account

The significance of the diploma thesis with the topic “*Planning and financial forecasting in business*” is to create the suggestion of a financial plan for following three years and to evaluate the effectiveness of planning in a particular company. For this diploma thesis, I have chosen the company Copy General s.r.o., which belongs among the most important providers of digital reprographic, printing, and copying services in the middle and east Europe.

In the theoretical part, there are defined individual terms regarding the process of planning and management of the company. Further, there is explained the term strategic planning and there are defined its advantages and disadvantages. The next chapter deals with financial planning, technologies used within financial planning, and following financial control. The last chapter of the theoretical part creates the explanation of the terms financial prognosis and financial analysis. There are explained the technologies used both within financial prognosis and financial analysis.

The practical part is dedicated to a brief introduction of the company and implementation of the analysis of the background. Within the analysis of the background, there was developed the financial analysis of the last development of the company. On the grounds of this analysis, there was made the subsequent chapter with the definition of the targets of the company for following three years and establishment of the proposal of the financial plan for the period 2015–2017. The proposals of the financial plans create the crucial point of the practical part of the diploma thesis. The whole work is finished with the chapter dealing with the evaluation of planning effectiveness, evaluation of realization of the given targets and suggestion of the subjects for improvement.