

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky
strategického řízení**

**Project of Increase in Performance of Company by
Means of Strategic Management**

Bc. Tereza Pěnkavová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza PĚNKAVOVÁ**

Osobní číslo: **K16N0144P**

Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Systémy projektového řízení**

Název tématu: **Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Analyzujte stávající výkonnost podniku.
3. Stanovte střednědobý strategický plán podniku.
4. Posuďte rizika ohrožující naplnění strategického záměru a stanovte varianty plánů rozvoje podniku.
5. Na základě hodnocení výsledků analýz navrhněte doporučení týkající se rozhodnutí o implementaci.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **FOTR, Jiří a Emil VACÍK.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- **FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- **FOTR, Jiří a Jiří HNILICA.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.
- **ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ.** *Rozbor výkonnosti firem.* 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- **VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA.** *Podnikové řízení.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“

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

Plzeň dne:

.....

Bc. Tereza Pěnkavová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Petře Taušl Procházkové Ph.D. za vstřícnost a užitečné rady, i když to se mnou nebylo jednoduché. Dále bych ráda poděkovala svojí rodině a přátelům, kteří mne podporovali i ve chvílích, kdy se zrovna nedařilo.

Obsah

Úvod.....	10
1 Výkonnost, její měření a strategie	11
2 Charakteristika společnosti	14
2.1 Údaje z obchodního rejstříku	15
2.2 Historie společnosti	15
2.3 Organizační struktura	17
2.3.1 Typy organizačních struktur	17
2.3.2 Organizační struktura společnosti PPG Deco Czech	18
2.4 Produktové portfolio	19
2.4.1 Primalex	19
2.4.2 Balakryl.....	20
2.4.3 Johnstone's.....	20
2.4.4 Bondex	21
2.4.5 PROGold.....	21
3 Analýza stávající výkonnosti	22
3.1 Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů	22
3.1.1 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty a rozvahy	23
3.1.2 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty a rozvahy	28
3.2 Rozdílové ukazatele	33
3.3 Poměrové ukazatele	34
3.3.1 Ukazatele rentability	34
3.3.2 Ukazatele aktivity	35
3.3.3 Ukazatele likvidity	37
3.3.4 Ukazatele zadluženosti	38

4	Střednědobý strategický plán.....	40
4.1	Strategická východiska.....	40
4.1.1	Poslání.....	41
4.1.2	Vize.....	41
4.1.3	Strategické cíle.....	41
4.1.4	Krátkodobé cíle.....	42
4.1.5	Strategie 2017-2019.....	43
4.2	Analýza prostředí.....	43
4.2.1	Analýza makroprostředí.....	43
4.2.2	Analýza mezoprostředí.....	46
4.2.3	Analýza mikroprostředí.....	49
4.2.4	SWOT analýza.....	50
4.3	Finanční plán.....	55
4.3.1	Plánovaný Výkaz zisku a ztráty.....	55
4.3.2	Plánovaná Rozvaha.....	64
4.3.3	Plánovaný Cash-flow.....	72
4.4	Analýza výkonnosti finančního plánu.....	73
4.4.1	Ukazatele rentability.....	73
4.4.2	Ukazatele aktivity.....	73
4.4.3	Ukazatele likvidity.....	74
4.4.4	Ukazatele zadluženosti.....	75
5	Analýza rizik.....	76
5.1	Identifikace rizik.....	77
5.1.1	Růst domácí ekonomiky.....	77
5.1.2	Demografický vývoj.....	77

5.1.3	Nárůst cen surovin a energií	78
5.1.4	Posílení tržní pozice konkurentů.....	78
5.1.5	Nové technologie a materiály	78
5.1.6	Změny měnového kurzu	78
5.2	Stanovení významnosti rizik	78
5.3	Hodnocení rizika a rozhodování o riziku	80
6	Strategické scénáře	84
6.1	Očekávaný scénář.....	85
6.2	Pesimistický scénář	85
6.3	Optimistický scénář.....	88
6.4	Realistický scénář.....	91
7	Strategická analýza	93
7.1	Matice IE.....	93
7.2	Matice SPACE	94
7.3	Výběr strategické varianty	96
8	Korekce strategických východisek	98
8.1	Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.....	98
8.2	Nulová hodnota OCP	98
8.3	Získání jedné maloobchodní prodejny v každém roce plánu.....	99
8.4	Zvýšení počtu zaměstnanců	99
8.5	Investice do marketingu	100
	Závěr	101
	Seznam tabulek	103
	Seznam obrázků.....	106
	Seznam použitých zkratk	107

Seznam použité literatury	109
Seznam příloh	111

Úvod

Téma této diplomové práce zní „*Zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*“. Jejím cílem by mělo být nastínění cesty (ve smyslu strategie), po které by se podnik v následujících několika letech (období střednědobého plánu) měl vydat za účelem zvýšení svojí výkonnosti. Toto téma jsem si vybrala z důvodu jeho neustálé aktuálnosti a zároveň ne příliš velkému ponětí o významu strategického plánování pro podniky. I v dnešní velmi dynamické době existují věci, kterým je třeba obětovat nějaký čas, protože na jejich základech je pak možno budovat další prvky mnohem snáze a přesněji.

Práce bude rozdělena do 8 kapitol, které pokryjí představení společnosti, analýzu stávající situace, přípravu střednědobého finančního plánu, zhodnocení rizik, která strategický záměr ohrožují a výběr vhodných strategií pro implementaci.

První kapitola této práce připraví teoretický základ, na kterém bude možno stavět v dalších kapitolách. Ve druhé kapitole bude představena společnost PPG Deco Czech, ve které byla tato diplomová práce zpracovávána. Třetí kapitola nabídne pohled do stávající ekonomické situace pomocí metod finanční analýzy. Čtvrtá kapitola nás provede finančním plánem od strategických východisek, přes přípravu vstupních dat (analýzy prostředí) a samotnou tvorbu plánu až k hodnocení výkonnosti plánu. Pátá kapitola se zabývá analýzou rizik ohrožujících strategický záměr. Od rizik se přesuneme ke kapitole zabývající se strategickými scénáři, kde bude kromě očekávaného scénáře vypracována i optimistická a pesimistická varianta. A konečně na závěr budou pomocí strategické analýzy navrhnuty nejvhodnější strategie, které pomohou rozvíjet výkonnost podniku.

Jak již bylo řečeno, hlavním cílem této práce je nastínění cesty podniku za zvýšením jeho výkonnosti. K jeho naplnění bylo zvoleno ještě několik dílčích cílů:

- charakteristika vybraného podniku,
- provedení analýzy stávající výkonnosti společnosti,
- zpracování střednědobého strategického plánu,
- posouzení rizik ohrožujících strategický záměr a plán,
- vyhodnocení získaných informací.

1 Výkonnost, její měření a strategie

Jak již název této práce napovídá, klíčovým slovem na následujících stránkách bude výkonnost, která bude v této kapitole okrajově popsána a dále se tato kapitola bude zabývat pojmem strategie. Proto by bylo dobré si výkonnost nějakým způsobem definovat. Jelikož se jedná o velmi často a v různých souvislostech používané slovo, bude nejprve uvedena obecná definice výkonnosti podle Wagnera (2009): „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.*“ Dalo by se tedy říct, že výkonnost v podniku znamená naplňování stanovených cílů a jelikož jedním z klíčových cílů každého podniku je zvyšování jeho hodnoty pro jednotlivé stakeholdery, pak je možné tuto definici interpretovat jako zvyšování tržní hodnoty podniku. Jelikož se pohledy na výkonnost velmi liší, a to nejen díky různým přístupům (manažerský, filozofický, morální atd.), je tu přeci jen něco, v čem se shodují a to, že výkonnost je cesta k dosažení prospěchu, kde jako prospěch vnímáme následek činnosti zvyšující kvalitu života organismu.

Pokud jde o měření výkonnosti, pak ho obecně můžeme charakterizovat jako „*činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.*“ (Wagner 2009, str. 35)

Pokud jde o samotný proces měření výkonnosti, pak je zde několik fází:

- volba metod a nástrojů,
- získání požadovaných údajů,
- jejich zaznamenání a uchování,
- třídění a interpretace údajů,
- verifikace informací,
- komunikace informace uživatelům (Wagner 2009).

Stanovení měřítka, které bude zvoleno pro měření výkonnosti, záleží na mnohých faktorech – pro koho je určena informace týkající se výkonnosti firmy, jak důležitou roli

hraje faktor času, jaký je cíl měření výkonnosti. Pokud jde o finanční výkonnost podniku z hlediska managementu, jsou zde tradiční a moderní přístupy v měření výkonnosti. Mezi tradiční metody patří zejména metody finanční analýzy, kde se jedná například o měření stavových veličin, měření rozdílových ukazatelů, měření poměrových ukazatelů a měření ukazatelů kapitálového trhu. Moderní přístupy se zaměřují spíše na hodnotové řízení (Value Based Management – VBM) a patří mezi ně například ekonomická přidaná hodnota (EVA) a měřítko CFROI. Z pohledu akcionářů jsou důležité 2 peněžní toky kapitálový výnos a dividendový výnos. Ukazatele, které se používají pro měření výkonnosti z hlediska akcionářů, mohou být například hodnota podniku přidaná trhem (MVA) a součet kapitálového a dividendového výnosu (TSR) (Šulák, Šimonová 2012). Všechna dříve zmíněná měřítka jsou součástí ekonomického hodnocení výsledků, ale existují i komplexní metody měření výkonnosti, kam řadíme European Foundation for Quality Management (EFQM), Balanced Scorecard (BSC) a Performance Prism (Šulák, Šimonová 2012).

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, druhá část se bude zabývat pojmem strategie, strategický management.

Strategii můžeme brát jako: „*vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek.*“ Nebo také jako hypotézy určující rozvoj core competences, naplnění cílů a politiky určující jejich dosažení a konkurenční schopnost firmy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Podle jiného autora pak může být strategie definována jako: „*prostředky, kterými jsou dosahovány dlouhodobé cíle*“ (David 1993).

Strategický management pak můžeme považovat za „*umění a vědu formulování, implementace a vyhodnocování cross functional rozhodnutí, které organizaci umožňují dosáhnout jejích cílů*“ (David 1993).

Jak již naznačuje předchozí definice, klíčovými fázemi ve strategickém managementu jsou formulace, implementace a vyhodnocování. Pokud se týče formulace, tak ta zahrnuje například rozvoj obchodní vize, vyhodnocování příležitostí a hrozeb, slabých a silných stránek, určování dlouhodobých cílů. Do kroku implementace pak řadíme rozpracování ročních cílů, alokování zdrojů, motivaci pracovníků. Poslední fází je vyhodnocování, které se skládá z 3 základních aktivit hodnocení strategie.

- přezkoumání vnějších a vnitřních faktorů tvořících základ současné strategie,
- měření výkonnosti,
- vykonání nápravných opatření (David 1993).

2 Charakteristika společnosti

Ve druhé kapitole bude představena společnost, ve které je projekt zpracováván. Základní informace o společnosti, její historie, organizační struktura a bude představeno produktové portfolio.

PPG Deco Czech a.s. je společnost zabývající se výrobou a prodejem nátěrových hmot a dalších speciálních výrobků určených pro povrchové úpravy. Pod jménem společnosti se sdružují velmi známé značky Primalex, Balakryl, Johnstone's a Bondex a v současné době je společnost číslem 1 na trhu nátěrových hmot. Dále společnost provozuje síť prodejen Dům barev, kde prodává zejména své výrobky. Těchto prodejen je již více než 100 po celé České republice. PPG Deco Czech a.s. je součástí skupiny PPG působící po celém světě ve více než 60 zemích. Akcie společnosti jsou obchodovány na New York Stock Exchange.

Ve stanovách společnosti je možné se dočíst, že předmětem podnikání jsou následující činnosti:

- *„činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,*
- *výroba chemických látek a chemických přípravků,*
- *výroba stavebních hmot a stavebních výrobků,*
- *výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd,*
- *ubytovací služby,*
- *realitní činnost,*
- *testování, měření a analýzy,*
- *reklamní činnost a marketing,*
- *zámečnictví,*
- *kovoobráběčství,*
- *opravy silničních vozidel,*
- *opravy ostatních dopravních prostředků,*
- *opravy pracovních strojů,*
- *vodoinstalatérství, topenářství,*
- *koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,*
- *poradenská činnost v průmyslové výrobě,*

- *zprostředkovatelská činnost,*
- *silniční motorová doprava osobní,*
- *silniční motorová doprava nákladní“ (PPG Deco Czech 2014).*

2.1 Údaje z obchodního rejstříku

„Datum zápisu: 25. října 2002

Spisová značka: B 1101 vedená u Krajského soudu v Plzni

Obchodní firma: PPG Deco Czech a.s.

Sídlo: č. p. 223, 338 24 Břasy

Identifikační číslo: 260 52 555

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.

Počet členů představenstva: 5

Způsob jednání: Za společnost jednají dva členové představenstva společně.

Počet členů dozorčí rady: 3

Jediný akcionář: PPG Europe B.V.

Akcie: 200 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč v listinné podobě

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

Splaceno: 2 000 000 Kč“ (Justice.cz 2017)

2.2 Historie společnosti

Historie společnosti PPG Deco Czech se zdá být poměrně krátká vzhledem k jejímu založení v roce 2002, ale ve skutečnosti je poměrně komplikovaná, protože v průběhu let docházelo k četným přejmenováním a slučováním s jinými společnostmi. Asi trochu zjednodušeně by se dalo říci, že předchůdcem této společnosti byla společnost

Primalex a.s. a dříve společnost PX holding (která vznikla spojením společností Primalex a.s. a PX Holding a.s.), proto bude nejdříve nahlédnuto hlouběji do historie společnosti Primalex.

Historie této společnosti sahá až do roku 1877, kdy byla ve Stupně založena společnost Starck na zpracování práškového červeného oxidu železitého. Ten byl v té době odpadní látkou vznikající při výrobě kyseliny sírové, ale právě zde z ní dokázali vyrobit velmi kvalitní nátěr, který se používal na ochranu zaoceánských lodí. O rok později byla v sousedních Břasích zřízena továrna na výrobu ultramarínu (Primalex 2015).

V roce 1908 došlo k velkému pokroku v rámci logistiky, protože došlo k elektrifikaci úzkorozchodné trati vedoucí do Břas. V té době se jednalo teprve o druhou elektrifikovanou trať v Čechách (Primalex 2015).

Po druhé světové válce a nástupu socialismu došlo k přejmenování společnosti na „Dolové a průmyslové závody“ a společnost byla znárodněna. V této dynamické době došlo ještě k několika změnám. Společnost v té době vyráběla keramiku a kameninu a po několika dalších změnách a „fúzích“ vznikl národní podnik Chemická keramika Břasy. V roce 1968 byla na trh uvedena bílá nátěrová hmota pod jménem Primel, která si brzy získala velkou oblibu a velmi pomohla pozvednout hospodářské výsledky společnosti, která si v té době nevedla zrovna skvěle (Primalex 2015).

Primalex si i dalších 20 let vedl velice dobře a v roce 1989 nejdříve došlo k pořízení nové výrobní linky, a aby toho nebylo málo, rovnou i haly. Po sametové revoluci byl podnik zprivatizován a změnil formu na akciovou společnost. V průběhu 90. let se portfolio výrobků rozšiřovalo a s novým miléníem přišel i nový trend barevných stěn (Primalex 2015).

Tónované výrobky vyrábí společnost od roku 2002 nejdříve pomocí kolorovacího systému K99 a později pomocí systému CMS 2010 (Colour Mixing System), který umožňuje tónovat více než 20 000 odstínů na celém portfolio výrobků, které se velmi rozrostlo vlivem nových trendů a investic do inovací v této době. Tento rok byl pro společnost Primalex a.s. významný také tím, že došlo k fúzi se společností PX Holding a.s. Po této fúzi došlo ještě ke změně firmy zpět na Primalex a.s. Od rozšíření na kolorované výrobky se sortiment rozšířil i na jiné materiály, a to na barvy na kov a dřevo. V roce 2010 čekala značku Primalex změna loga, které odráží trendy moderní

doby. Dne 19. 12. 2011 došlo k prozatím konečné změně firmy na PPG Deco Czech a.s. V letech 2011 až 2012 došlo k velké fúzi se společnostmi TRIGA COLOR, a.s. a Unno universal, s.r.o., TRIGA TRADE, s.r.o. a PPG Architectural Coatings Eastern Europe a.s. (Primalex 2015).

2.3 Organizační struktura

Dalo by se říci, že organizační struktura je mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace, který umožňuje efektivní činnost a efektivní alokaci a využívání zdrojů, dále umožňuje přidělování odpovědností a pravomocí konkrétním lidem nebo skupinám a v neposlední řadě také koordinaci činnosti různých složek organizace.

2.3.1 Typy organizačních struktur

Organizační struktury je možné charakterizovat mnoha vlastnostmi od počtu podřízených na jednoho nadřízeného až po míru centralizace pravomocí. V následující části této podkapitoly budou stručně popsány základní typy organizačních struktur. V praxi se ovšem v drtivé většině případů nedá říct, že se jedná o čistě nějaký konkrétní typ organizační struktury a většinou tedy narážíme na struktury hybridní.

2.3.1.1 Lineární organizační struktura

Jedná se o organizační strukturu, kdy jeden útvar je nadřazen ostatním. Jak je patrné, důležitý je tu fakt, že je zde jasně vymezena přímá nadřízenost a podřízenost útvarů, díky čemuž je zde typické rychlé rozhodování. Nevýhodou je, že vedoucí oddělení musí mít velmi široké znalosti ze všech oblastí činnosti společnosti (Smejkal, Rais 2010).

2.3.1.2 Funkcionální organizační struktura

Vyznačuje se tím, že se v ní pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů. Snaží se odstranit hlavní nevýhodu lineární organizační struktury pomocí dělby práce a specializace pracovníků (včetně vedoucích). Specializace patří mezi zjevné výhody této struktury, ale jsou tu i nevýhody jako nejasná odpovědnost za výsledky, křížení pravomocí, jelikož jednomu podřízenému je nadřazeno několik vedoucích na stejné úrovni (Smejkal, Rais 2010).

2.3.1.3 Divizionální organizační struktura

Tato struktura vzniká zejména při fúzích vytvořením relativně samostatných divizí, které jsou rozděleny například podle geografické polohy, druhu výrobku/služby nebo typu zákazníka. Každá divize má své úseky (např. finanční, provozní, technický). Důležitým bodem je, že strategické rozhodování je částečně převedeno na divizi. Nevýhodou ovšem může být soupeření mezi divizemi, nebo růst nákladů v rámci decentralizace některých oddělení (Smejkal, Rais 2010).

2.3.1.4 Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je jedním z poměrně moderních typů organizačních struktur. Spojuje prvky funkcionální, divizionální a projektové struktury. Mezi výhody této struktury patří rychlost a efektivita při řešení problémů, možnost vytváření projektů, zvýšená motivace pracovníků a mimo jiné i pružnější reakce na změny. Na druhé straně může být problém to, že podřízený má 2 nadřízené (odborného a projektového) a zodpovídá se oběma (Smejkal, Rais 2010).

2.3.2 Organizační struktura společnosti PPG Deco Czech

Organizační struktura společnosti je poměrně jednoduchá. Na vrcholu se nachází generální ředitel. Na taktické úrovni řízení pak najdeme ředitele jednotlivých úseků (např. prodej, marketing, logistika, support a ředitel sdíleného servisního centra pro Českou republiku a Slovenskou republiku). Na nejnižší úrovni se pak nachází jednotlivé týmy, které mají ještě svoji vlastní hierarchickou strukturu.

Podle výše zmíněné teorie se určitě jedná o hybridní organizační strukturu, která by mohla být popsána asi jako kombinace funkcionální a divizionální organizační struktury. Na úrovni vyššího managementu, kde jde o centralizaci jednotlivých útvarů, by se struktura dala popsat jako funkcionální. Na úrovni jednotlivých týmů je to už složitější, protože zde by se s určitou nadsázkou dalo o týmech hovořit jako o divizích podle značky výrobku, ale nemůžeme ji přímo považovat za divizionální, protože (jak již bylo řečeno) společné útvary jsou centralizovány a strategická rozhodnutí jsou na vyšších úrovních. V týmech je pak také možno nalézat znaky procesní a projektové organizační struktury.

2.4 Produktové portfolio

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, společnost sdružuje značky Primalex, Balakryl, Johnstone's, Bondex a PROGold a provozuje síť prodejen Dům Barev. Pro větší přehlednost by proto bylo vhodné postupovat podle jednotlivých značek.

2.4.1 Primalex

Produkty této značky je možné rozdělit do 4 základních kategorií:

- interiérové nátěry,
- fasádní barvy a omítky,
- barvy na kov a dřevo,
- úprava podkladů (Primalex 2015).

V případě interiérových nátěrů se jedná o širokou paletu klasických bílých nebo tónovaných barev (asi nejznámější je Primalex Plus), řadu vysoce odolných barev fortissimo, mykostop obsahující fungicidní látky, které zabraňují vzniku plísní, primalex plastik, se kterým lze tvořit různé reliéfy. Dále jsou v této kategorii nabízeny také tekuté tónovací barvy, báze, nebo i výrobek jménem Primalex SCRIPTO, díky kterému je možné vytvořit plochu určenou na kreslení nebo psaní (Primalex 2015).

V sekci fasádních barev a omítek je pak možné najít akrylátové fasádní barvy, akrylátové omítky, silikonové fasádní barvy, silikonové omítky, silikátovou fasádní barvu a exteriérovou bázi. Omítky mohou být tónované spíše v pastelových a středních odstínech, ale u fasádních barev může být i tónování v sytých barvách (Primalex 2015).

Barvy na kov a dřevo by se u této značky daly považovat za nováčka, jelikož jsou vyráběny pouze od začátku tohoto tisíciletí. Můžeme zde najít základní barvy i vrchní barvy, které jsou v matu, pololesku i lesku, lazury, napouštědla, tmely, lodní lak v lesku i pololesku, barvy na okna, barvy na radiátory, antikoroční barvy a podobně.

Poslední kategorií je kategorie úpravy podkladů, kde můžeme najít čističe fasád, různé druhy penetrací, tmely a stěrky. Jedná se o výrobky, které velmi napomáhají tomu, aby nátěry vypadaly co nejlépe a dlouho vydržely (Primalex 2015).

2.4.2 Balakryl

Dělení výrobků u Balakrylu je trochu jiné, je možné zde najít kategorie:

- kov,
- dřevo,
- omítky,
- special,
- univerzál (Balakryl 2014).

Pokud jde o produkty určené na kovové povrchy, nalezneme zde běžné vodou ředitelné barvy, ale i barvy antikorozi z řady ANTIKOR. U skupiny omítek jde pak o interiérové i exteriérové barvy (zejména silikonové) v mnoha nabízených barvách (Balakryl 2014).

Produktová řada special pak nabízí krycí barvy pro nátěry betonových povrchů a konstrukcí a nátěry plastů v interiéru i exteriéru. Na druhou stranu řada UNIVERZÁL nabízí vrchní barvy s univerzálním použitím pro interiér i exteriér, na nové i renovované povrchy, na kov, beton, dřevo atd. (Balakryl 2014).

Široké je spektrum barev určených pro dřevěné povrchy. Patří sem například voskový olej, venkovní lak, polyuretanový podlahový lak, akrylátový lak, lazury (tenkovrstvé i silnovrstvé), napouštědla, základní nátěry i speciální nátěry na okna a dveře (Balakryl 2014).

2.4.3 Johnstone's

I značka Johnstone's dělí své výrobky podle jejich užití na:

- interiérové barvy,
- exteriérové barvy,
- ochrana a dekorace dřeva,
- barvy na kov a dřevo (Johnstone's Trade 2011).

V rámci interiérových barev značka nabízí omyvatelné vinylové barvy, syntetické alkyduretanové barvy na podlahy, antibakteriální vodou ředitelné barvy i ředidlo určené speciálně na barvy a laky této značky. Vinylovou a antibakteriální barvu je možné natónovat na více než 15 000 odstínů, u syntetické barvy je pak na výběr několik možností

barev. Exteriérové barvy pak nabízejí vodoodpudivé napouštědlo a akrylátovou fasádní barvu (Johnstone's Trade 2011).

Sekce ochrany a dekorace dřeva nabízí různé druhy lazur, teakový napouštěcí olej na dřevo, vodou ředitelný podlahový lak, lodní lak a další druhy laků. V barvách na kov a dřevo pak nacházíme vrchní syntetické barvy v pololesklé nebo lesklé úpravě, podlahovou barvu, univerzální základní barvu a základní syntetickou barvu na dřevo (Johnstone's Trade 2011).

2.4.4 Bondex

Značka Bondex se zabývá produkty pro ošetření dřevěných povrchů, proto je zde možno najít různé oleje a vosky, lazury a laky. Jednotlivé produkty jsou pak vybírány s ohledem na druh použitého dřeva a na způsob užívání. V nabídce je možné naleznout i impregnační nátěr, či odstraňovač starých nátěrů (BONDEX 2016).

2.4.5 PROGold

Pod značkou PROGold jdou prodávány výrobky představující komplexní řešení pro malíře. Své výrobky dělí do kategorií:

- štětce, štětky (různých tvarů a velikostí),
- válečky (různé tvary, velikosti a materiály),
- příslušenství k válečkům (držák, mřížka, vanička),
- pásy a fólie,
- technické kapaliny a chemické přípravky (ředidla, odmašťovače, technický benzín, odrezovač),
- produkty pro opravy a úpravy povrchů (lepidla, tmely, pěny, silikony, pryskyřice, vápno, štukové omítky, sádra),
- malířské pomůcky a náčiní (pracovní obleky, respirátory, rukavice, brusné mřížky, teleskopické tyče, špachtle, hladítka) (ProGold 2012).

3 Analýza stávající výkonnosti

V této kapitole bude zhodnocena finanční výkonnost společnosti za poslední 4 roky (2013–2016) pomocí různých nástrojů finanční analýzy, jako jsou analýzy výkazů, analýzy pomocí rozdílových a poměrových ukazatelů. Pokud jde o hodnocení výkonnosti na úrovni podniku, je zde velký důraz na hodnotu EBIT (zisk před zdaněním a úroky). Ostatní ukazatele jsou sledovány až na centrální úrovni.

3.1 Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů

Horizontální i vertikální analýza účetních výkazů je analýza absolutních ukazatelů, které bereme přímo z Výkazu zisku a ztráty nebo z Rozvahy dané společnosti. Analýzy mohou mít podobu rozdílových nebo procentních rozborů.

Horizontální analýza výkazů, jak již název napovídá, slouží k porovnání vývoje jednotlivých položek v čase. Jak již bylo řečeno, může být ve formě absolutní i relativní meziroční změny. V této práci bude k horizontální analýze použito absolutních změn, tudíž meziroční poklesy budou v následující podkapitole značeny zápornou hodnotou a přírůstky naopak kladnou hodnotou, při nezměněném stavu nulou. V případě relativního vyjádření by meziroční přírůstek byl vyjádřen hodnotou větší než 100 % a meziroční úbytek hodnotou nižší, stabilní stav by pak byl roven této hodnotě. V případě horizontální analýzy by se dalo říct, že čím více hodnot je dostupných, tím je to lepší, protože je možné s větší přesností vysledovat určitý trend. S delší časovou řadou je možné se alespoň částečně vyhnout mylnému úsudku o vývoji veličiny, protože tento trend můžeme snáze očistit od náhodných extrémů, v jejich případě je nutné zjistit příčinu.

I v případě vertikální analýzy by jistě bylo možné použít vyjádření v absolutních hodnotách, ale vyhodnocování by pak bylo o něco složitější, proto je na tomto místě vhodnější použít podíly jednotlivých položek výkazů nějaké položce (zpravidla tržby a celková hodnota aktiv, respektive pasiv). V případě této práce byly pro výkaz zisku a ztráty vybrány tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a pro rozvahu pak celková hodnota aktiv/pasiv. Vertikální analýza zkoumá zastoupení jednotlivých položek ve výkaze. Je doporučeno opět zahrnout i vývoj v čase. Výsledné hodnoty pak mohou

být: porovnávány vzhledem k plánu, brány v úvahu jako porovnání s jiným podnikem, nebo porovnávány k nějaké doporučené hodnotě.

3.1.1 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty a rozvahy

Na následujícím obrázku je možné vidět provedenou horizontální analýzu pro výkaz zisku a ztráty.

Tab. č. 1: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

v celých tis. Kč	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	42 638	20 686	40 387
Náklady vynaložené na prodané zboží	25 209	2 321	43 126
Obchodní marže	17 429	18 365	-2 739
Výkony	34 125	-8 818	17 850
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9 328	514	14 708
Změna stavu zásob vlastní činnosti	24 797	-9 332	3 142
Výkonnová spotřeba	28 731	-21 769	15 837
Spotřeba materiálu a energie	9 272	-31 498	6 291
Služby	19 459	9 729	9 546
Přidaná hodnota	22 823	31 316	-726
Osobní náklady	4 816	15 842	10 723
Mzdové náklady	5 029	10 486	3 963
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-87	4 624	3 695
Sociální náklady	-126	732	3 065
Daně a poplatky	-297	-122	60
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-4 288	-11 218	-6 202
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	723	365	-740
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	326	-448	251
Tržby z prodeje materiálu	397	813	-991
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-295	1 116	-1 099
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-221	-381	-36
Prodaný materiál	-74	1 497	-1 063
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	1 376	1 522	-1 233
Ostatní provozní výnosy	-1 157	-95	391
Ostatní provozní náklady	-1 415	-1 854	566
Provozní výsledek hospodaření	22 492	26 300	-3 890
Výnosové úroky	189	-262	119
Nákladové úroky	-2 296	-324	1 092
Ostatní finanční výnosy	57 508	-124 210	939
Ostatní finanční náklady	58 922	-127 185	1 646
Finanční výsledek hospodaření	1 071	3 037	-1 680
Daň z příjmu za běžnou činnost	5 956	5 521	-927
splatná	4 906	3 063	252
odložená	1 050	2 458	-1 179
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	17 607	23 816	-4 643
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	17 607	23 816	-4 643
Výsledek hospodaření před zdaněním	23 563	29 337	-5 570

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak je vidět v předcházející tabulce, beze změn zůstaly pouze položky, které i v samotném výkazu zisku a ztráty (viz. Příloha A) dosahovaly nulových hodnot, což znamená pouze položky tvořící mimořádný výsledek hospodaření.

V celkovém pohledu na tuto analýzu je ovšem zřejmé, že náklady klesaly více než výnosy v oblasti provozní i finanční pro roky 2014 a 2015, protože v případě provozního výsledku došlo v těchto letech k nárůstu o více než 20 000 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření rostl nejprve o více než 1 000 tis. Kč, poté o více než 3 000 tis. Kč. Jak již bylo řečeno, v minulých letech podnik nevykazoval mimořádné náklady ani výnosy, tudíž mimořádný výsledek hospodaření je také nulový a beze změn. Výsledek hospodaření za účetní období dosahoval v prvních dvou letech nárůstu o více než 15 000 tis. Kč.

Náklady na prodané zboží i výkonová spotřeba se pohybovaly stejným směrem jako odpovídající položky tržeb, protože se jedná o variabilní náklady a výnosy, tudíž o ty, které jsou závislé na množství. Obchodní marže zaznamenala v roce 2016 mírný pokles i přes zvyšující se tržby za prodej zboží. Tento pokles byl způsoben tím, že nárůst cen v závislosti na nárůstu nákladů byl kompenzován snížením obchodní marže. Přidaná hodnota, která odpovídá součtu obchodní marže a výkonů po odečtení výkonové spotřeby, ovšem v roce 2014 i 2015 rostla a v roce 2016 zaznamenala pouze mírný pokles.

Pokud jde o osobní náklady, ty jsou závislé na počtu pracovníků. V roce 2013 byl průměrný počet zaměstnanců mimo vedení společnosti 364, v následujícím roce poklesl počet zaměstnanců na 356 a v roce 2015 vzrostl průměrný počet zaměstnanců o 37 na hodnotu 393 a v posledním sledovaném roce došlo k nárůstu o 2 zaměstnance. Osobní náklady na jednoho běžného zaměstnance jsou poměrně stabilní a změny jsou pouze v řádu jednotek procent. Na druhé straně osobní náklady na jednoho zaměstnance vedení jsou více závislé i na ekonomické situaci podniku. U těchto nákladů docházelo k výkyvům i o téměř 20 %.

Položky týkající se prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (tržby i zůstatkové ceny a prodaný materiál) zůstávaly ve sledovaných letech poměrně stabilní, výkyvy dosahovaly v průměru 500 tis. Kč.

Velký pokles byl zaznamenán zejména v položce ostatních provozních nákladů, kde je možné zaznamenat klesající trend až do posledního sledovaného roku.

Poslední skupinou jsou položky finanční. U těch jsou zaznamenávány poměrně velké výkyvy, a to zejména u položek ostatních finančních nákladů a výnosů, z toho by se dalo usuzovat, že zde není vysledovatelný trend.

Tab. č. 2: Horizontální analýza Rozvaha – Aktiva

v celých tis. Kč	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	-68 540	236 338	-68 474
Dlouhodobý majetek	-30 087	-39 789	-22 702
Dlouhodobý nehmotný majetek	-10 004	-2 104	2 216
Software	-1 198	-354	-205
Ocenitelná práva	-12 860	-510	177
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	4 654	-1 240	2 244
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-600	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	-20 854	-35 885	-24 318
Pozemky	30	0	0
Stavby	6 286	-2 504	-2 500
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-1 524	-1 670	1 022
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-1 492	-7 801	1 070
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-243	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-23 911	-23 910	-23 910
Dlouhodobý finanční majetek	771	-1 800	-600
Podíly v ovládaných a řízených osobách	771	-1 800	-600
Oběžná aktiva	-42 642	277 489	-46 081
Zásoby	-12 646	-19 315	-611
Materiál	-4 261	1 794	713
Nedokončená výroba a polotovary	-98	56	-43
Výrobky	8 227	445	-6 026
Zboží	-16 514	-21 610	4 745
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
Pohledávky - spřízněná strana	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	-37 961	-10 598	669
Pohledávky z obchodních vztahů	-22 152	-6 639	5 730
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba (spřízněná strana)	2 297	-8 599	-1 136
Stát - daňové pohledávky	-16	3 979	-3 979
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-10 597	107	-92
Dohadné účty aktivní	470	668	146
Jiné pohledávky	-7 963	-114	0
Krátkodobý finanční majetek	7 965	307 402	-46 139
Peníze	94	223	-180
Účty v bankách	7 871	307 179	-45 959
Časové rozlišení aktivní	4 189	-1 362	309
Náklady příštích období	3 566	-500	582
Příjmy příštích období	623	-862	-273

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následující text zachycuje situaci na obrázcích č. 2 a č. 3. Původní hodnoty z rozvah v jednotlivých letech je možné nalézt v přílohách B a C. Je možné si všimnout, že rozvaha je pro účely této práce dělena vždy do 2 obrázků (pasiv a aktiv) a to zejména kvůli přehlednosti a rozsahu rozvahy.

Dlouhodobý majetek má celkově klesající tendenci, a to je způsobené zejména nízkými investicemi do dlouhodobého majetku (investiční politika společnosti bude popsána v jedné z následujících kapitol) a za druhé jsou výkazy používané v této práci vykazovány v netto hodnotě, tudíž je zde poměrně velký vliv odpisů na celkovou hodnotu dlouhodobého majetku.

Pokud jde o oběžná aktiva, pak zde vidíme několik oblastí a to: zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Jak je zřejmé i z výkazů, podnik nevykazuje dlouhodobé pohledávky, tudíž v rámci analýzy je jejich hodnota nezměněna. V rámci zásob, pak je pak možno sledovat trend snižování hladiny zásob, což je i součástí strategie podniku pro následující roky. Trochu složitější je situace u krátkodobých pohledávek, které jsou závislé na různých faktorech podle jejich druhu. Jako celek dochází v oblasti pohledávek většinou k poklesu, a to zejména kvůli snaze o odbourání pohledávek po splatnosti. Výjimkou je rok 2016, kde dochází k nárůstu, který je však pouze velmi mírný. Je například zajímavé, že pohledávky z obchodních vztahů, které mají souvislost s tržbami, při růstu tržeb, který je zaznamenáván prakticky po celou dobu sledování, klesají v roce 2014 a 2015. Podobný vývoj prokazují i krátkodobé poskytnuté zálohy. Za tímto faktem je pravděpodobně snižující se likvidita a cash-flow v době, kdy se firmám daří hůře, tudíž se i prodlužují doby splatnosti a zvyšují pohledávky. Krátkodobý finanční majetek mezi roky 2014 a 2015 narostl 26krát.

Pasivní položky rozvahy můžeme rozdělit na vlastní a cizí zdroje a časové rozlišení pasivní. V následující tabulce č. 3 je možné vidět horizontální analýzu pasivní strany rozvahy, která představuje zdroje financování majetku (aktivní strana rozvahy představuje strukturu majetku).

Tab. č. 3: Horizontální analýza Rozvaha – Pasiva

v celých tis. Kč	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	-68 540	236 338	-68 474
Vlastní kapitál	44 556	65 798	64 589
Základní kapitál	0	0	0
Základní kapitál	0	0	0
Kapitálové fondy	772	-1 801	1 633
Emisní ážio	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	772	-1 801	1 633
Fondy ze zisku (Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku)	0	0	0
Rezervní fond (Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond)	0	0	0
VH minulých let	26 177	43 783	67 599
Nerozdělený zisk minulých let	26 177	43 783	67 599
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
VH běžného účetního období	17 607	23 816	-4 643
Cizí zdroje	-113 096	170 540	-133 063
Rezervy	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	-8 062	-5 603	-3 721
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
Odložený daňový závazek	-8 062	-5 603	-3 721
Krátkodobé závazky	13 073	58 524	4 535
Závazky z obchodních vztahů	9 293	61 368	5 647
Závazky - spřízněná strana	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	-1 029	0	0
Závazky k zaměstnancům	2 028	972	1 711
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 405	214	-814
Stát - daňové závazky a dotace	-3 467	1 090	-1 497
Krátkodobé přijaté zálohy	17	16	-33
Dohadné účty pasivní	4 798	-5 287	-405
Jiné závazky	28	151	-74
Bankovní úvěry a výpomoci	-118 107	117 619	-133 877
Krátkodobé bankovní úvěry	-118 107	117 619	-133 877
Časové rozlišení pasivní	0	0	0
Výdaje příštích období	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na straně vlastního kapitálu (prostředků, které do společnosti vložili majitelé/akcionáři), zůstává spousta položek nezměněna. Jelikož se jedná o akciovou společnost, a s počtem akcií se ve sledovaných letech nehýbalo, jsou položky základní kapitál, emisní ážio ani ostatní kapitálové fondy, stejně rezervní fond (který je díky současné nepovinnosti držen spíše ze zvyku) ve sledovaných letech nezměněny. Pokud jde o položky související s hospodářským výsledkem, můžeme zde pozorovat, že přes lehce nepříznivý vývoj výnosů, byla společnost schopna natolik snížit náklady, že stále docházelo k růstu výsledku hospodaření za účetní období až do roku 2016, kdy došlo k mírnému poklesu.

Mezi cizí zdroje se řadí rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Jak je možné sledovat, v letech 2014 a 2016 dochází k celkovému snížení cizích zdrojů, a naopak v roce 2015 došlo k nárůstu. Tyto změny jsou z největší části zapříčiněny změnami potřeb dodatečného financování, tudíž změnou velikosti bankovních úvěrů. S bankovními úvěry je to ve společnosti poněkud složitější, protože je využíván systém cash pooling, kde jsou prostředky přerozdělovány podle potřeby, a když je jich někde příliš, přelijí je odtud na jiné místo, kde jich je nedostatek. Vše funguje na bázi kontokorentního účtu u Royal Bank of Scotland.

3.1.2 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty a rozvahy

Obecné informace týkající se vertikální analýzy výkazů již byly řečeny na začátku této kapitoly, proto bude přikročeno přímo ke komentáři výsledků analýzy. Pouze pro připomenutí by mělo být řečeno, že hodnoty jsou v případě výkazu zisku a ztráty porovnávány k hodnotě položky „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“, tudíž mohou nastat situace, kde je poměr větší než 100 %, což je v případě rozvahy, kdy jde o porovnání k celkovému objemu aktiv, respektive pasiv nemožné.

Pro přehlednost budou položky rozděleny podle skupin, kam spadají. První skupina položek jsou položky, které mají zastoupení na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb větší než 50 %. Druhou skupinou jsou položky se zastoupením 10 % až 50 % a poslední položkou jsou ty, které jsou poměrem k této položce tržeb pod 10 %. Je tu i několik případů, kdy můžeme pozorovat záporné hodnoty, a to pouze v případě, že původní položka byla záporná (např. odložená daň z příjmu, finanční výsledek hospodaření).

Položkami nad 50 % jsou Tržby za prodej zboží, které dosahují více než 80 % hodnoty tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, s tím samozřejmě souvisí výše nákladů na prodané zboží, které samozřejmě jako součást tržeb spadají do stejné kategorie. Obchodní marže se pohybuje cca ve výši 35 % z tržeb za prodej zboží ve všech letech. Výkony, které kromě tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb obsahují ještě změnu stavu zásob vlastní činnosti a aktivaci, pak v letech, kdy jsou všechny složky kladné dosahují více než 100 %. Analogicky k nákladům vynaloženým na prodané zboží se i výkonová spotřeba pohybuje kolem 81 %.

Tab. č. 4: Vertikální analýza – Výkaz zisku a ztráty

v %	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	84,81%	89,93%	92,91%	96,76%
Náklady vynaložené na prodané zboží	55,64%	58,59%	58,89%	63,86%
Obchodní marže	29,16%	31,33%	34,01%	32,90%
Výkony	97,42%	101,11%	99,74%	100,20%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2,58%	1,11%	-0,26%	0,20%
Výkonová spotřeba	80,44%	83,57%	80,30%	80,88%
Spotřeba materiálu a energie	47,17%	47,89%	43,21%	43,20%
Služby	33,27%	35,68%	37,08%	37,67%
Přidaná hodnota	46,15%	48,88%	53,45%	52,22%
Osobní náklady	28,10%	28,43%	30,74%	31,63%
Mzdové náklady	20,68%	21,14%	22,67%	22,76%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6,79%	6,69%	7,36%	7,74%
Sociální náklady	0,63%	0,60%	0,71%	1,14%
Daně a poplatky	0,20%	0,15%	0,14%	0,14%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10,81%	10,03%	8,37%	7,29%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,25%	0,35%	0,40%	0,29%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,11%	0,15%	0,09%	0,12%
Tržby z prodeje materiálu	0,14%	0,19%	0,31%	0,16%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,29%	0,24%	0,41%	0,24%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,14%	0,10%	0,05%	0,04%
Prodaný materiál	0,15%	0,14%	0,36%	0,20%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-0,27%	-0,06%	0,16%	-0,02%
Ostatní provozní výnosy	0,49%	0,31%	0,30%	0,35%
Ostatní provozní náklady	1,35%	1,13%	0,85%	0,92%
Provozní výsledek hospodaření	6,40%	9,62%	13,49%	12,65%
Výnosové úroky	0,03%	0,06%	0,02%	0,04%
Nákladové úroky	0,96%	0,60%	0,56%	0,70%
Ostatní finanční výnosy	11,52%	19,84%	1,53%	1,63%
Ostatní finanční náklady	12,30%	20,82%	2,07%	2,26%
Finanční výsledek hospodaření	-1,71%	-1,53%	-1,08%	-1,30%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0,78%	1,64%	2,46%	2,27%
splatná	2,14%	2,83%	3,28%	3,25%
odložená	-1,36%	-1,19%	-0,83%	-0,98%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3,91%	6,46%	9,96%	9,08%
Mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mimořádný výsledek hospodaření	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za účetní období	3,91%	6,46%	9,96%	9,08%
Výsledek hospodaření před zdaněním	4,69%	8,10%	12,41%	11,35%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak již bylo řečeno, druhou částí jsou položky, které mají poměr k tržbám mezi 10 % a 50 %. Je možné vidět, že velmi silnou nákladovou položkou je zde spotřeba materiálu a energie, která se pohybuje kolem 50 %. I náklady na služby, do kterých můžeme započítat i marketingové nebo leasingové náklady jsou poměrně vysoké se svými cca 34 %. Je také zajímavé sledovat, že poměr přidané hodnoty víceméně rok od roku roste. Naproti tomu osobní náklady jsou jednou z nejvyrovnanějších položek v časovém období. Mezi významnější položky ještě patří odpisy dlouhodobého nehmotného

a hmotného majetku se svými 10 % a ostatní finanční výnosy i náklady. Ostatní položky jsou sice také významné, ale v poměru k tržbám zaujímají pouze méně než 10 %, zpravidla dokonce kolem 1 %.

V případě aktivních položek rozvahy je poměrně logicky pouze jediná položka v daném roce (při rozdělení na dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení) s hodnotou vyšší než 50 % a to je dlouhodobý majetek v letech 2013 a 2014, který představuje přibližně 60 % celkových aktiv, a oběžná aktiva v letech 2015 a 2016, která představují přibližně 56 % celkových aktiv. Největší součástí dlouhodobého majetku je pak dlouhodobý hmotný majetek. Časové rozlišení jsou položky s minimálním vlivem. *„Oceňovací rozdíl k nabytému majetku je vymezen jako rozdíl mezi oceněním podniku, nebo jeho částí a souhrnem ocenění jednotlivých složek majetku v účetnictví prodávající, vkládající nebo zanikající účetní jednotky sníženým o převzaté závazky“* (Paseková 2006). Jak je možné vidět z provedené analýzy, tato položka tvoří významnou část aktiv (v průměru 24 %). Ostatní položky dlouhodobého majetku mají podíl na celkových aktivech v řádech jednotek procent.

Oběžná aktiva dosahují v prvních dvou letech procentního zastoupení ve výši cca 38 % a v posledních dvou letech 56 %. V letech 2013 a 2014 mají největší podíl na oběžných aktivech zásoby (zejména zboží) a krátkodobé pohledávky (zejména krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů). Je zajímavé sledovat, že při nárůstu poměru dlouhodobých a oběžných aktiv v letech 2015 a 2016 dochází ke snižování poměru zásob. Většinu z těch 50 % tvoří účty v bankách, které zaznamenaly v posledních dvou letech obrovský nárůst. Druhou nejvíce zastoupenou položkou jsou zásoby, které klesly na zastoupení téměř 14 %. Pohledávky z obchodních vztahů se stále drží poměrně vysoko kolem 10 %. Dle názoru autorky práce je toto zastoupení položek poměrně běžné pro výrobní podnik tohoto typu.

Jak již bylo řečeno, pouze pár položek v případě rozvahy může vykazovat vysokých hodnot a jsou to zejména složky součtové, které shrnují několik složek pod jednu velkou skupinu.

Tab. č. 5: Vertikální analýza – Rozvaha Aktiva

v %	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	59,09%	60,45%	42,26%	42,92%
Dlouhodobý nehmotný majetek	3,97%	3,02%	2,10%	2,49%
Software	0,27%	0,13%	0,07%	0,05%
Ocenitelná práva	2,67%	1,23%	0,89%	0,98%
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,96%	1,65%	1,14%	1,46%
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	46,69%	48,14%	33,23%	33,07%
Pozemky	1,02%	1,12%	0,85%	0,92%
Stavby	6,94%	8,38%	6,16%	6,34%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	7,95%	8,47%	6,31%	6,88%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1,97%	1,95%	0,72%	0,88%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	28,77%	28,22%	19,20%	18,05%
Dlouhodobý finanční majetek	8,43%	9,29%	6,92%	7,37%
Podíly v ovládaných a řízených osobách	8,43%	9,29%	6,92%	7,37%
Oběžná aktiva	39,44%	37,40%	56,24%	55,43%
Zásoby	19,78%	19,90%	13,29%	14,20%
Materiál	2,28%	1,92%	1,65%	1,85%
Nedokončená výroba a polotovary	0,03%	0,02%	0,02%	0,01%
Výrobky	2,37%	3,65%	2,84%	2,40%
Zboží	15,11%	14,31%	8,79%	9,94%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pohledávky z obchodních vztahů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pohledávky - spřízněná strana	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Stát - daňové pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dohadné účty aktivní	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Jiné pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Odložená daňová pohledávka	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	19,15%	15,92%	11,11%	12,00%
Pohledávky z obchodních vztahů	14,34%	12,74%	9,08%	10,35%
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba (spřízněná strana)	1,77%	2,22%	0,84%	0,78%
Stát - daňové pohledávky	0,00%	0,00%	0,40%	0,00%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,70%	0,47%	0,37%	0,39%
Dohadné účty aktivní	0,37%	0,47%	0,42%	0,47%
Jiné pohledávky	0,97%	0,01%	0,00%	0,00%
Krátkodobý finanční majetek	0,51%	1,59%	31,83%	29,23%
Peníze	0,15%	0,17%	0,15%	0,14%
Účty v bankách	0,36%	1,42%	31,68%	29,08%
Časové rozlišení aktivní	1,47%	2,15%	1,51%	1,65%
Náklady příštích období	0,49%	1,00%	0,71%	0,83%
Příjmy příštích období	0,98%	1,15%	0,79%	0,82%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Asi mnohem důležitější než u aktiv, je vertikální analýza u pasiv, kde pomocí tohoto nástroje je možné zkoumat způsob a strukturu financování. Velký vliv na ni bude mít fakt, že společnost využívá cash pooling s nízkým úrokem, který spravuje PPG Industries. Účty jsou vedeny u Royal Bank of Scotland.

Tab. č. 6: Vertikální analýza – Rozvaha (Pasiva)

v %	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	24,03%	31,98%	31,01%	40,18%
Základní kapitál	0,24%	0,26%	0,20%	0,21%
Základní kapitál	0,24%	0,26%	0,20%	0,21%
Kapitálové fondy	7,81%	8,60%	6,40%	7,04%
Emisní ážio	0,42%	0,46%	0,35%	0,38%
Ostatní kapitálové fondy	5,90%	6,43%	4,92%	5,28%
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	1,48%	1,71%	1,13%	1,39%
Fondy ze zisku (Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku)	0,05%	0,05%	0,04%	0,04%
Rezervní fond (Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond)	0,05%	0,05%	0,04%	0,04%
VH minulých let	12,81%	17,36%	17,64%	26,15%
Nerozdělený zisk minulých let	12,81%	17,36%	17,64%	26,15%
Neuhrazená ztráta minulých let	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VH běžného účetního období	3,13%	5,70%	6,73%	6,73%
Cizí zdroje	75,97%	68,02%	68,99%	59,82%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	5,98%	5,46%	3,62%	3,49%
Dlouhodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Odložený daňový závazek	5,98%	5,46%	3,62%	3,49%
Krátkodobé závazky	20,50%	24,03%	24,20%	26,46%
Závazky z obchodních vztahů	13,95%	16,41%	18,66%	20,63%
Závazky - spřízněná strana	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%
Závazky k zaměstnancům	0,97%	1,32%	1,10%	1,37%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,53%	0,76%	0,60%	0,56%
Stát - daňové závazky a dotace	1,21%	0,87%	0,77%	0,67%
Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dohadné účty pasivní	3,67%	4,62%	3,00%	3,18%
Jiné závazky	0,05%	0,06%	0,06%	0,06%
Bankovní úvěry a výpomoci	49,49%	38,53%	41,17%	29,88%
Krátkodobé bankovní úvěry	49,49%	38,53%	41,17%	29,88%
Časové rozlišení pasivní	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výdaje příštích období	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na předcházejícím obrázku je možné vidět vertikální analýzu pasivních položek rozvahy za poslední 4 roky. Při současném zachování rozdělení položek podle procentního zastoupení je pouze jedna přesahující 50 % (v případě, že nejsou brána v úvahu celková pasiva, která se rovnají celkovým aktivům), a to cizí zdroje, které dosahují v průměru 68 %, ale při zahrnutí časového rámce je možné sledovat klesající trend. Nejvyšší nesoučtovou položkou jsou krátkodobé bankovní úvěry s průměrnými hodnotami za tyto 4 roky – 40 %. Takto vysoký podíl na celkové hodnotě majetku by běžně byl považován za poměrně riskantní, ale jak již bylo řečeno, společnost využívá cash pooling a jeho výhodných úrokových sazeb. V průběhu let se mění poměr vlastních a cizích zdrojů ve prospěch vlastního kapitálu, jehož poměrná část vůči pasivům se postupně zvyšuje.

Tyto změny jsou výsledkem zvyšování velikosti výsledku hospodaření, snižování celkového objemu majetku a výraznému snižování velikosti krátkodobých bankovních úvěrů. Kromě výsledku hospodaření minulých let a položek s ním spojených je zbývající část vlastního kapitálu v poslední zmiňované skupině (podíl na celkovém majetku menší než 10 %). Z cizího kapitálu se ve skupině 10 % - 50 % nachází kromě krátkodobých bankovních úvěrů ještě položka závazků z obchodních vztahů (17 % v průměru). Ostatní položky jsou opět pod hranicí 10 %.

3.2 Rozdílové ukazatele

Jak již název napovídá, tato kapitola se bude zabývat analýzou ukazatelů tvořených rozdílem dvou a více veličin. Jedním z rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál, který může být vyjádřen jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími pasivy. Pomocí tohoto ukazatele zjišťujeme objem volných relativně likvidních aktiv (oběžný majetek) po úhradě obvyklých krátkodobých závazků. Tento způsob výpočtu označujeme jako manažerský pohled.

Druhým možným pohledem na čistý pracovní kapitál je pohled vlastníků. Oba dva výpočty by se v ideálním případě měly rovnat, protože jde o pohled na stejnou věc ze dvou pohledů. Vlastnický pohled je takový, že čistý pracovní kapitál je objem dlouhodobých zdrojů (cizích i vlastních), pokrývající oběžná aktiva, nebo také přebytek dlouhodobých zdrojů nad stálými aktivy. Pro účely této práce porovnáme oba přístupy v následující tabulce.

Tab. č. 7: Čistý pracovní kapitál (2013–2016)

tis. Kč	2013	2014	2015	2016
ČPK manažerský pohled	-255 474	-193 082	-91 736	-8 475
ČPK vlastnický pohled	-243 153	-176 572	-76 588	6 982
Rozdíl	-12 321	-16 510	-15 148	-15 457
Časové rozlišení (P-A)	-12 321	-16 510	-15 148	-15 457

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak je možné vidět, čistý pracovní kapitál vyšel ve všech letech záporný. Ideální velikost čistého pracovního kapitálu je relativně malé kladné číslo. Důvod tohoto výsledku je opět výše krátkodobých bankovních úvěrů, která sama o sobě přesahuje velikost oběžných aktiv. V porovnání obou metod můžeme vidět, že rozdíly mezi metodami jsou tvořeny časovým rozlišením aktivním a pasivním (rozdíl se přesně rovná rozdílu časového

rozlišení pasivního a časového rozlišení aktivního). To, že čistý pracovní kapitál nabývá záporných hodnot, znamená, že vzniká takzvaný nekrytý dluh, což znamená, že podnik nemůže okamžitě splatit všechny své krátkodobé závazky.

3.3 Poměrové ukazatele

Tato podkapitola se bude zabývat poměrovými ukazateli, které budou rozčleněny do několika skupin: ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti. V případě, že jsou známy oborové hodnoty (zveřejňované na stránkách Ministerstva Průmyslu a Obchodu) pro jednotlivé ukazatele, budou s nimi výsledky porovnány, jinak budou porovnány s dopočítanými hodnotami z výkazu zisku a ztráty či rozvahy. Pro porovnání byly použity hodnoty pro odvětví: Výroba chemických látek a chemických přípravků. Použité vzorce je možno najít v přílohách: D, E, F a G.

3.3.1 Ukazatele rentability

V těchto ukazatelích v drtivé většině případů hraje úlohu nějaká z forem zisku. Mezi výjimky je možno zařadit například mzdovou náročnost tržeb, která se vypočítává jako poměr mezd k tržbám. Pro správnou interpretaci výsledků je třeba se zaměřit i na typ použitého zisku. V tabulce č. 8 je zobrazen převod výsledku hospodaření před zdaněním z výkazu zisku a ztráty (EBT) na EBIT (výsledek hospodaření před úroky a zdaněním), který je součtem EBT a nákladových úroků.

Tab. č. 8: Výpočet EBIT

tis. Kč	2017	2018	2019
EBT	99 203	103 375	105 811
Nákladové úroky	3 207	871	0
EBIT	102 410	104 246	105 811

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V následující tabulce jsou výsledky ukazatelů rentability. Vzorce, podle kterých byly tyto hodnoty počítány, je možné najít v příloze D. Byly použity 4 ukazatele, a to rentabilita aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS), rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE). ROS a ROCE jsou dopočítávány pomocí zveřejňovaných hodnot ve výsledku zisku a ztráty a rozvahy.

Rentabilita aktiv „*hodnotí efektivnost využití výrobních faktorů v podobě dlouhodobého majetku, krátkodobého majetku a ostatních aktiv. Efektivnost chápeme jako příznivý*

poměr mezi vstupy a výstupy.“ (Váchal, Vochozka 2013) Čím vyšší hodnota, tím je výsledek lepší. V tomto případě je lepší výsledek větší než etalon. Toto platí pro všechny ukazatele rentability. Za dobrý stav tak můžeme považovat hodnotu v roce 2013, kdy významně převyšuje hodnotu etalonu.

Rentabilita tržeb udává, jaká část zisku je tvořena z jedné koruny tržeb. Nejlepší hodnoty dosahuje podnik v roce 2013. Celkově jsou ovšem výsledky poměrně nízké, a to i v případě oboru.

Rentabilita investovaného kapitálu je jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro investory, a to jak majitele, tak věřitele. Ukazatel ROCE dosahuje velmi dobrých výsledků (převyšujících oborové výsledky) ve sledovaných letech.

Posledním ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která se na rozdíl od ukazatele ROCE omezuje pouze na kapitál vložený vlastníky. Jak je možné vidět v následující tabulce, rok od roku se tato hodnota zvyšuje a už od roku 2013 přesahuje průměrnou hodnotu odvětví. V posledním sledovaném roce hodnota klesla k úrovni etalonu 2014.

Tab. č. 9: Ukazatele rentability

%	2013		2014		2015		2016
	PPG Deco	Etalon	PPG Deco	Etalon	PPG Deco	Etalon	PPG Deco
ROA	4,52%	4,23%	7,69%	9,40%	8,77%	14,68%	8,93%
ROS	2,11%	1,62%	3,39%	4,95%	5,15%	7,85%	4,61%
ROCE	15,04%	7,08%	20,53%	7,93%	25,32%	21,08%	20,45%
ROE	13,02%	4,46%	17,83%	15,51%	21,71%	21,90%	16,75%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.3.2 Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity dávají hodnotiteli informaci, jakým způsobem pracují aktiva nebo části aktiv na realizaci tržeb podniku. Hodnotí, kolikrát se objeví aktiva, případně jejich součásti v tržbách podniku během sledovaného období (nejčastěji jeden rok). Druhou možností je, že sledují dobu, za jakou se aktiva firmy transformují do podoby tržeb.“ (Váchal, Vochozka 2013)

Velmi podstatnou součástí výpočtu těchto ukazatelů jsou tržby. V následující tabulce je zobrazen výpočet celkových tržeb, které jsou dále používány pro výpočty. Jediným zveřejňovaným ukazatelem je obrat aktiv, proto jsou opět ostatní ukazatele dopočítávány

na základě rozvahy a výkazu zisku a ztráty v odvětvové analýze, obratový cyklus peněz je pak dopočítáván podle stejného vzorce, jako v případě společnosti.

Tab. č. 10: Souhrn tržeb

tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	567 289	609 927	630 613	671 000
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	668 926	678 254	678 768	693 476
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 644	2 367	2 732	1 992
Tržby	1 237 859	1 290 548	1 312 113	1 366 468

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ukazatel obratu aktiv říká, kolikrát do roka (v tomto případě je za rok považováno 360 dní) se aktiva přemění na tržby. Z toho se dá usuzovat, že čím vyšší je číslo, tím je lepší výsledek. Opět se dá říci, že hodnota vyšší, než oborový průměr je dobrá.

Pokud jde o obrat aktiv, společnost vykazuje poměrně dobrých výsledků. Oproti oborovému průměru je hodnota nižší pouze v roce 2015 a to pouze o 0,15. Pokud by byly brány do úvahy obecná doporučení, pak se za minimální hranici zpravidla považuje 1, což je splněno ve všech sledovaných letech. Dobu obratu aktiv je pak možno vypočítat jako převrácenou hodnotu obratu aktiv násobenou počtem dní (jak již bylo řečeno, pro tuto práci je jako rok uvažováno 360 dní). Tento ukazatel pak vyjadřuje, kolik dní trvá jedna obrátka.

Ukazatel doby obratu zásob udává počet dní, za jaký se zásoby promění v tržby. Ukazatele doby inkasa pohledávek a doby splatnosti závazků pak za jakou dobu v průměru obdržíme platbu od odběratele a za jak dlouho v průměru splácíme své závazky. Z těchto ukazatelů ve výsledku je vypočítán obratový cyklus peněz, který je vlastně rozdílovým ukazatelem, ale vychází z poměrových, proto je zařazen v této sekci. V zásobách a pohledávkách se „drží peníze“, proto je dobré, když je hodnota doby obratu co nejnižší, naopak v případě doby splatnosti krátkodobých závazků by se společnost měla snažit o vyjednání co nejdelší doby. V rámci očištění hodnot byly pro výpočet doby splatnosti krátkodobých závazků v čitateli použity pouze krátkodobé závazky s vynecháním krátkodobých bankovních úvěrů, které ve společnosti mají zvláštní postavení.

Obratový cyklus peněz (OCP) se vypočítá jako součet doby obratu zásob a doby inkasa pohledávek mínus doba splatnosti krátkodobých závazků. Tento ukazatel pomáhá

při řízení volných finančních prostředků. V případě, kdy OCP dosahuje záporných hodnot, znamená to, že jsou zde volné prostředky z úhrady pohledávek, pomocí kterých je možné splácet své závazky. Naopak v případě kladného výsledku se zjišťuje, kolik dní je třeba profinancovat z jiných prostředků, což může vést k problémům s druhotnou platební neschopností.

V následující tabulce je možné sledovat trend snižování hodnoty obrátového cyklu peněz, což je jistě pozitivní. V roce 2013 bylo nutné zajistit prostředky pro financování na více než 44 dní, v roce 2014 došlo ke snížení o necelých 20 dní, v roce 2015 pak hodnota poklesla až k 0 a v posledním sledovaném roce byly dokonce volné prostředky na 0,63 dne.

Tab. č. 11: Ukazatele aktivity

	2013		2014		2015		2016
	PPG Deco	Etalon	PPG Deco	Etalon	PPG Deco	Etalon	PPG Deco
Obrat aktiv	1,48	1,28	1,68	1,41	1,31	1,46	1,46
Doba obratu aktiv	243,21	281,25	214,16	255,32	275,49	246,58	246,49
Doba obratu zásob	48,11	49,80	42,62	46,36	36,62	42,61	35,00
Doba inkasa pohledávek	46,58	82,95	34,09	78,03	30,62	62,54	29,58
Doba splatnosti krátkodobých závazků	49,85	68,70	51,46	59,01	66,67	62,38	65,21
OCP	44,84	64,05	25,25	65,38	0,57	42,78	-0,63

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.3.3 Ukazatele likvidity

„Likviditu definujeme jako schopnost platit své závazky. Její základní myšlenka vychází z vlastnosti majetku podniku, kterou nazýváme likvidnost. Likvidnost je schopnost majetku přeměnit se na peníze.“ (Váchal, Vochozka 2013)

Za nejlíkvnější aktiva jsou považovány peníze v hotovosti a na běžných účtech. Z oběžných aktiv, která jsou pro tuto analýzu využívána, se naopak za nejméně likvidní položku považují zásoby, z toho vychází i ukazatel pohotové likvidity, kde je, na rozdíl od běžné likvidity, eliminován vliv nejméně likvidního oběžného aktiva. Obecně je vyšší hodnota lepší, ale i doporučené hodnoty se pohybují v rámci určitých intervalů. Za dobrou tedy bude považována hodnota blízká oborovému průměru.

Jak je vidět v následující tabulce, ani jeden z ukazatelů likvidity (s výjimkou okamžité likvidity v roce 2015) se ani neblíží průměrům odvětví. To je způsobeno zejména velkým vlivem započítaných bankovních úvěrů, které jsou opravdu vysoké, ale díky cash poolingu je jejich postavení speciální. Při posuzování bez vlivu úvěrů

by výsledky, například v roce 2013, nabývaly následujících hodnot: celková likvidita – 192,42 %, běžná likvidita – 95,90 %, pohotová likvidita – 2,47 %, což jsou hodnoty více než 3,4krát vyšší než se započtením úvěrů.

Tab. č. 12: Ukazatele likvidity

%	2013		2014		2015		2016
	PPG Deco	Etalon	PPG Deco	Etalon	PPG Deco	Etalon	PPG Deco
Běžná likvidita (L3)	56,35%	134,23%	59,80%	126,36%	86,02%	150,09%	98,39%
Pohotová likvidita (L2)	28,09%	90,52%	27,98%	84,54%	65,69%	99,94%	73,18%
Okamžitá likvidita (L1)	0,72%	17,02%	2,54%	14,16%	48,69%	26,33%	51,88%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.3.4 Ukazatele zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti zaměřují svoji pozornost na míru zadlužení podniku a na schopnost podniku splácet své závazky. Pravdou je, že se ukazatele zadluženosti soustředí na různé druhy zadlužení podniku.“ (Váchal, Vochozka 2013)

V případě ukazatele kapitalizace se jedná o podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu poskytnutým za jistou úplatu. Ve společnosti tvoří cizí zdroje cca 95 % dlouhodobého kapitálu ve všech letech. To znamená, že většina dlouhodobých cizích zdrojů je kryta dlouhodobým kapitálem.

Ukazatel zadluženosti I nebo také celková zadluženost *„určuje podíl cizích zdrojů na financování celkových aktiv podniku.“* (Váchal, Vochozka 2013) Vyšší hodnoty tohoto ukazatele tedy znamenají, že celková aktiva jsou z vyšší části financována cizími zdroji, což také odpovídá zvyšujícímu se riziku. Obecně doporučená hodnota je cca 50 %, někdy až 70 %. Zadluženost podniku je velmi vysoká (v roce 2013 až 76 %), ale je zde příznivý klesající trend způsobený splácením dluhu (Váchal, Vochozka 2013).

Ukazatel poměru cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu říká, že pokud je hodnota 100 %, pak jsou vlastní a cizí zdroje v rovnováze. V případě odvětví se hodnoty pohybují někde kolem 100 %, spíše nad touto hranicí, což znamená, že cizí zdroje spíše převyšují vlastní. V podniku má tento poměr snižující se tendenci, ale stále dosahuje hodnot přes 200 % až do roku 2015, což znamená, že hodnota cizích zdrojů je 2x větší než vlastního kapitálu (Váchal, Vochozka 2013).

Posledním ukazatelem je ukazatel úrokového krytí I, který nám ukazuje, jestli jsme schopni splácet úroky. Doporučená hodnota výsledku je ukazatel o hodnotě výrazně vyšší než 100 %. S rostoucím ziskem v čase se však tato hodnota poměrně značně zvyšuje.

Tab. č. 13: Ukazatele zadluženosti

%	2013	2014	2015	2016
Ukazatel kapitalizace	96,16%	95,45%	94,79%	94,22%
Ukazatel zadluženosti I	75,97%	68,02%	68,99%	59,82%
Ukazatel poměru cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu	316,09%	212,67%	222,50%	148,88%
Úrokové krytí	590,38%	1439,71%	2331,59%	1716,58%

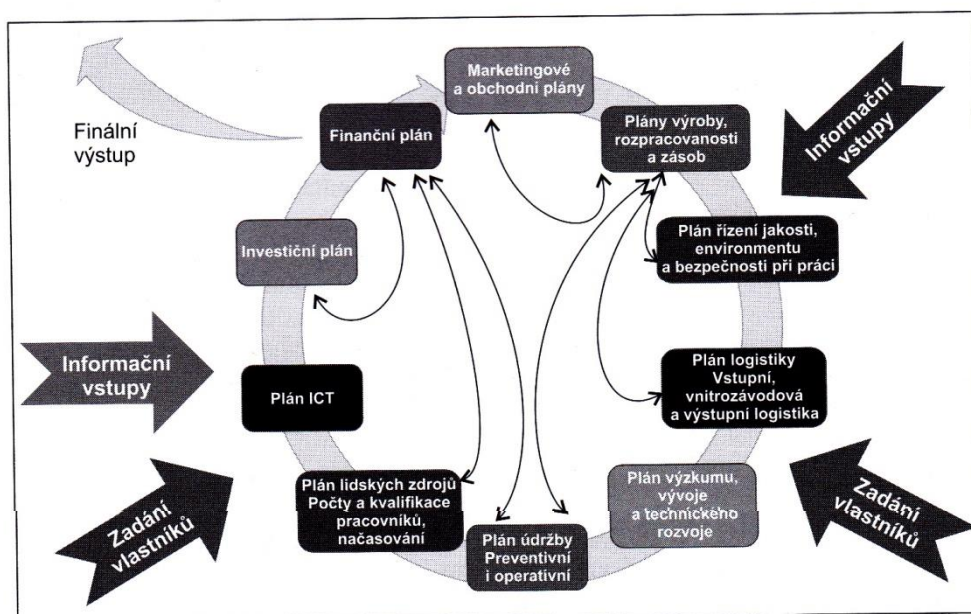
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4 Střednědobý strategický plán

Plánování je jeden z základních manažerských procesů na úrovni vrcholového řízení společnosti, jehož cílem je vypracování strategie společnosti za účelem zvýšení pravděpodobnosti dosažení úspěchu. „Plánování zároveň představuje rozhodovací proces zaměřený na stanovení cílů a prostředků pro jejich dosažení.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 84)

Podkladem pro tvorbu strategického plánu je poznání prostředí působící na podnik. Na následujícím obrázku je možné vidět, že plánování je proces, který se opakuje v cyklech s počátečním bodem v marketingovém nebo obchodním plánu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Obr. č. 1: Strategický plánovací cyklus



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 90

4.1 Strategická východiska

Mezi strategická východiska patří poslání, vize a strategické cíle. „Poslání je časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. Vize je pak již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 33). To znamená, že při stanovování vize

je důležité, že musí být jasně určený časový horizont a změna by měla mít definované klíčové oblasti, které se později rozpracovávají do strategických cílů. Účelem strategických cílů je rozpracování vize do dlouhodobých měřitelných předpokládaných výsledků. „*Popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.*“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 36) Strategické cíle by stejně jako všechny cíle měly splňovat podmínku SMART, či ještě lépe SMARTER (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time framed, Ethical, Resourced).

4.1.1 Poslání

„Být předním světovým výrobcem nátěrových hmot, který neustále přináší inovativní a udržitelná řešení vysoké kvality pro zákazníky, kteří věří, že naše produkty ochrání a zkrášlí jejich výrobky a prostředí.“ (PPG Deco Czech 2014)

4.1.2 Vize

Společnost chce pro roky 2017–2019 zajistit trvalý růst prodeje a zisků a posílit vedoucí pozici v průmyslu. Bude vyvíjet inovativní výrobky, které budou splňovat budoucí potřeby, zajišťovat bezpečnost svých pracovníků a chránit životní prostředí. Chce se více zaměřit na řízení nákladů a pracovního kapitálu.

Aby bylo možné zajistit tento rozvoj, bude třeba penetrovat na nové trhy a tím zvýšit prodeje. V souvislosti se zaměřením na řízení a optimalizaci nákladů bude docházet i ke zvyšování zisků. Bude třeba si i nadále udržet dosavadně držené certifikáty a pro zvýšení motivace zaměstnanců plánuje společnost i zvyšování mezd nad rámec mzdové inflace. Důležité je také zachovat investice do marketingových aktivit.

4.1.3 Strategické cíle

V zadaném plánovacím období (2017–2019) si společnost stanovila následující strategické cíle:

- Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, tak aby hodnota v roce 2018 byla alespoň o 1/5 větší, než v roce 2016.
- Udržení nulové hodnoty obrátového cyklu peněz po všechny roky plánu.
- Získání alespoň 1 nového obchodu ročně.

- Přijmout alespoň 2 nové zaměstnance pro každý nový obchod a v letech 2018 a 2019 ještě 2 zaměstnance do výroby.
- Investice do marketingu ve výši 350 tis. Kč každý rok.

4.1.4 Krátkodobé cíle

V této podkapitole budou konkretizovány strategické cíle na úroveň ročních cílů.

Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

- 2017 – růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 7 % oproti roku 2016
- 2018 – růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 14 % oproti roku 2016
- 2019 – růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 20 % oproti roku 2016

Tohoto růstu chce společnost dosáhnout díky příznivé ekonomické situaci, dále by k němu pak mělo přispět i mírné zvyšování cen a nárůst odbytu.

Nulová hodnota obrátového cyklu peněz

- 2017 – snížení doby obratu zásob na 34 dní, navýšení doby inkasa pohledávek na 30 dní a snížení doby splatnosti krátkodobých závazků na 64 dní,
- 2018 – snížení doby obratu zásob o 2 dny, udržení doby inkasa pohledávek na 30 dnech, snížení doby splatnosti krátkodobých závazků o 2 dny,
- 2019 – snížení doby obratu zásob o další 2 dny, udržení doby inkasa pohledávek na stejné hodnotě jako v předchozích letech plánu, snížení doby splatnosti krátkodobých závazků na konečnou hodnotu 60 dní.

Jednou dílčí strategií společnosti je i snižování hladiny zásob. Snižování hladiny zásob je v dnešních firmách poměrně oblíbené, protože v zásobách jsou drženy finanční prostředky, které se dají použít jinde a skladovací prostory také nejsou zrovna levné. Snižováním hladiny zásob se bude snižovat i doba obratu zásob.

Pořízení jednoho obchodu ročně

- 2017 – jedna nová prodejna Dům barev,
- 2018 – jedna nová prodejna Dům barev,
- 2019 – jedna nová prodejna Dům barev.

Růstová strategie společnosti PPG Deco Czech spočívá zejména v rozšiřování počtu podnikových prodejen, čímž se společnost dostává na nové trhy.

Nábor zaměstnanců

- 2017 – zvýšení stavu zaměstnanců o 2 do nové prodejny,
- 2018 – zvýšení stavu zaměstnanců o 2 do nové prodejny a 2 do výroby,
- 2019 – zvýšení stavu zaměstnanců o 2 do nové prodejny a 2 do výroby,

Při pořízení nových prodejen budou potřeba noví zaměstnanci pracující v prodejnách a kvůli zvyšování odbytu vlastních výrobků a služeb bude potřeba navýšit i zaměstnance ve výrobě.

Investice do marketingu

- 2017 – investice do marketingových aktivit ve výši 350 000 Kč,
- 2018 – investice do marketingových aktivit ve výši 350 000 Kč,
- 2019 – investice do marketingových aktivit ve výši 350 000 Kč.

4.1.5 Strategie 2017-2019

Dílejší strategie byly popsány u jednotlivých ročních cílů. Souhrnně by se dalo říci, že základní strategií společnosti je zvyšování svého zastoupení na trhu. Toho bude dosahovat pomocí akvizic maloobchodních prodejen.

4.2 Analýza prostředí

V následující podkapitole bude provedena analýza makro, mezi a mikroprostředí podniku. Na základě těchto analýz bude provedena SWOT analýza a vypracovány matice EFE a IFE.

4.2.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí (někdy též makrookolí) se týká situace, kde sice podnik a okolí podniku na sebe vzájemně působí, ale samotný podnik tyto působící faktory nemůže nijak ovlivnit.

V této práci bude pro analýzu makroprostředí využita takzvaná PEST analýza. Její samotný název v sobě skrývá oblasti, které budou v této části práce analyzovány. **P** značí politické prostředí, kde je důraz kladen na stabilitu a politickou situaci

v zemích, ve kterých společnost obchoduje, o daňové zákony, omezení importu a exportu atd. **E** zde zastupuje ekonomické prostředí, kde se jedná zejména o stav ekonomiky jako takové, velikost poptávky v regionu, směnný kurz, míra inflace a podobně. **S** značí sociální faktory, kam je možné zařadit demografické faktory, životní styl, míru vzdělání a podobně. Jako poslední jsou faktory technické a technologické (**T**) zabývající se probíhajícím výzkumem a vývojem, rychlostí zastarávání technologií a podobně (Sedláčková, Buchta 2006).

4.2.1.1 Politika, legislativa, ekologie

Pro podniky všeho druhu je v této oblasti klíčovou podpora podnikání a vládní stabilita. Jak jistě všichni ví, stabilitu narušují změny a ty jsou v blízké budoucnosti plánovány v rámci České republiky, která je nejvýznamnějším trhem pro společnost. Jde o změny v dani z příjmu právnických osob, kde je možné, že bude docházet k znevýhodňování ziskovějších podniků. Druhou změnou je očekávané zvyšování minimální mzdy.

Další legislativní změny se týkají například výplat z rezervního fondu, kde je v plánu osvobození od srážkové daně (při splnění náležitostí).

Další novinkou je možnost poskytovat smlouvy on-line v případě zaměstnanců pracujících na více místech, nebo u společností s větším počtem poboček.

Dalším významným trhem je pro společnost PPG Czech, a.s. trh Evropské unie, který se vyznačuje mimo jiné tím, že je jednotnou celní zónou, takže pro produkty vyrobené nebo dovezené platí, že se po EU mohou volně pohybovat, aniž by bylo nutné za ně platit clo.

Co se týče politické stability zemí, jsou zde zejména v posledních měsících velké tlaky ohledně migrační krize, která zasahuje celou Evropu a takzvaného Brexitu. Míra nestability politického prostředí se jistě zvedla spolu s obavami z rozmachu terorismu v Evropě, na druhou stranu se stále dá nejen Česká republika, ale i Evropa jako celek považovat za poměrně stabilní území, avšak hrozba zhoršení situace je reálná.

Z pohledu ekologických vlivů na makrookolí podniku je v současné době Evropa ve velké konkurenční nevýhodě, protože zde platí přísnější pravidla než například v Asii. V současné době ve vztahu k podniku je ovšem prostředí z tohoto pohledu poměrně

stabilní a v letech plánu zatím nejsou připravovány žádné významné změny, které by ovlivnily chod podniku.

4.2.1.2 Ekonomické prostředí

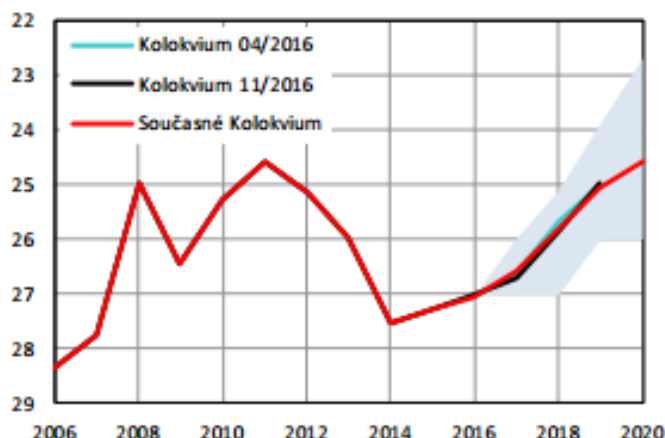
Jak již bylo řečeno, v rámci analýzy ekonomického prostředí je zkoumán zejména celkový stav ekonomiky. Asi za nejdůležitější veličinu by v tomto případě bylo možné považovat velikost poptávky. Poptávka může být ovlivněna cenou vstupů, vývojem průmyslových odvětví a dále i vývojem celého regionu. Pokud jde o poptávku v odvětví, dalo by se říci, že trh je relativně saturovaný a poptávka je tedy stabilní a vysoká.

Jelikož je za nejdůležitější trh považován ten Český, bude se tato část zabývat zejména tím. Predikce vývoje je možné nalézt na webových stránkách Ministerstva financí ČR. V současné době jsou k dispozici výsledky 43. Kolokvia průzkumu prognóz makroekonomického vývoje ČR.

Podle výsledků tohoto průzkumu bude v prvním roce plánu docházet k růstu reálného HDP o 2,6 %, který by měl být zapříčiněn zejména domácí poptávkou, a investicemi do fixního kapitálu v dalších letech plánu by mělo docházet k růstu o 2,7 %. V rámci EU potažmo Eurozóny je předpokládán nízký růst. K růstu by mělo docházet i u očekávané míry inflace, a to na hodnotu 2,4 % (mimo jiné v důsledku nárůstu cen ropy) a v roce následujícím by míra inflace měla poklesnout o 0,4 procentního bodu. Rostoucí ekonomika bude mít vliv i na míru nezaměstnanosti, která by měla v roce 2017 dosahovat hodnot 3,7 % a v dalším roce 3,6 %. V roce 2016 se předpokládá míra inflace ve výši 1,1 % a v následujících letech pak až 1,9 %, což se blíží k inflačnímu cíli ČNB, který tvoří 2 %. Míra nezaměstnanosti by v letech 2017 a 2018 měla klesat meziročně o 0,1 % (Makroekonomická predikce 2017).

Důležitým faktorem je i měnový kurz, zejména mezi českou korunou (CZK) a eurem (EUR). Jeho predikci je možno vidět na následujícím obrázku.

Obr. č. 2: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR



Zdroj: 43. Kolokvium 2017

Jak je možno pozorovat na grafu, predikce vývoje je poměrně jistá, což je možno pozorovat z malého rozptylu (otevřenosti, šíře) pravděpodobnostního vějíře, který je značen modrým polem. Jak je možno vidět, je očekáváno ukončení intervencí a oslabování koruny pod 27 Kč až na hodnotu 25,6 Kč v roce 2019.

4.2.1.3 Sociálně kulturní faktory

Pokud jde o sociálně kulturní faktory, je dobré zmínit se zejména o demografickém vývoji obyvatelstva. Společnosti PPG Deco Czech, a.s. má jistou výhodu v tom, že na řadu pozic není zapotřebí velmi specializovaných pracovníků. Na druhou stranu, pokud vezmeme vývoj obyvatelstva jako celku, dostává se Česká republika do období, kdy je velké množství obyvatel v postproduktivním věku a v produktivním jich tolik nezbyvá. Jednou z příčin je i poměrně nízká porodnost v 90. letech a na počátku 21. století.

4.2.1.4 Technologické vlivy

Pravděpodobně je to u výrobní společnosti paradoxní, ale co se týče technologií v oblasti výroby a míchání barev, k mnohým změnám nedochází. Vývoj v oblasti technologií není nijak prudký a od vývoje kolorovacích přístrojů se toho moc nezměnilo.

4.2.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí neboli také analýza oborového okolí podniku se zabývá vlivy, které mohou být částečně ovlivňovány podnikem samotným. Často využívaným

nástrojem se zde stává Porterův model 5 konkurenčních sil, který popisuje 5 základních faktorů mezookolí působících na podnik. Těmito faktory jsou:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu,
- hrozba vstupu nových konkurentů (Keřkovský, Vykypěl 2006).

4.2.2.1 Dodavatelé

Pro posouzení vyjednávací síly dodavatelů (ale i odběratelů) jsou velmi důležité 2 faktory, jejich počet a jejich velikost (ve smyslu podílu na celkovém nákupu/prodeji). Dodavatele je možné rozdělit do 3 pomyslných skupin a to: interní, externí a konkurence. Obecně jsou ve společnostech nejčastějším typem dodavatelů ti externí, kteří se v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce stojí před společností samotnou. V případě PPG Deco Czech, a.s. se jedná o dodavatele surovin a obalů pro výrobu. V porovnání s počtem odběratelů je jich sice málo, ale z pohledu společnosti je počet dostačující, jelikož je jich několik a při výpadku nějakého dodavatele je možno jej nahradit bez případných problémů ve výrobě. Jako interní dodavatele je možno nazvat jednotlivé výrobce značek ve skupině, kteří jsou si vlastně vzájemně dodavateli a společně dodávají do prodeje své výrobky. Poslední skupinou dodavatelů jsou i konkurenční společnosti. Jedná se zejména o dodávky tmelů, štětců a tak podobně. I když se jedná o konkurenty, existují zde s některými poměrně dobré vztahy a spolupráce. Celkově by se dalo říct, že vyjednávací síla dodavatelů je střední.

4.2.2.2 Odběratelé

Jak již bylo řečeno v kapitole o vyjednávací síle dodavatelů, je zde důležitý počet odběratelů a jejich velikost ve smyslu jejich podílu na odběru. Při konkrétním pohledu na odběratele společnosti PPG Deco Czech, a.s. zjistíme, že je možné je rozdělit do 2 skupin. Jednak se jedná o profesionály v oboru (malíři, zedníci) a druhou skupinou domácnosti neboli také amatéři či domácí kutilové.

Vyjednávací sílu odběratelů by bylo možno považovat za poměrně slabou, protože jak je zřejmé již z jejich popisu, je jich poměrně hodně, tudíž jsou relativně snadno nahraditelní.

I to byl například jeden z důvodů, proč společnost ukončila spolupráci se společností Head, i když to znamenalo pokles zákazníků, a tudíž i tržeb. Jelikož se zejména u amatérů jedná z drtivě většiny o jednotlivce, ani jejich velikost vzhledem k celkovým prodejům není nijak velká.

4.2.2.3 Substituty

Jelikož je PPG Deco Czech, a.s. podnik s širokou základnou produktů a využívá pro výrobu různé materiály. Vyrábějí se barvy – kaolinové, disperzní, latexové, ale i různé speciální, a to je řeč pouze o interiérových nátěrech. Díky takto široké základně je hrozba substitutů minimální. Jako substituty by mohly být viděny třeba alternativní kaoliny a titanové běloby.

4.2.2.4 Stávající konkurence

V oblasti nátěrových hmot je společnost číslem 1 na českém trhu. Největším konkurentem je společnost HET, což je česká společnost, druhý největší výrobce nátěrových hmot (vodou ředitelných) v České republice. Vyrábí interiérové, latexové i fasádní barvy, omítkoviny, penetrace, barvy na dřevo, kov a jiné povrchy, tmely, štuky a samozřejmě i tónované barvy (HET, 2004-2009).

Další konkurenti jsou spíše menší lokální firmy. Jednou z těch větších je například Barvy a Laky Hostivař. Jak již bylo zmíněno, PPG Deco Czech je největším výrobcem nátěrových hmot v republice, aby si však tuto pozici udrželi, je nutné investovat do výzkumu a vývoje a také do marketingu. Prozatím je však pozice relativně silná.

Za další konkurenty je možno považovat zahraniční výrobce nátěrových hmot jako je slovinský JUB, holandský AkzoNobel, finský TEKNOS.

4.2.2.5 Potenciální konkurenti

V případě potenciální konkurence by se dalo říct, že vstup do tohoto odvětví v současné době není nejlepší investicí, protože trh je poměrně saturovaný, počáteční investice do pořízení kapitálu jsou vysoké a konkurenční tlaky jsou také silné, jako další překážka by mohla být považována určitá fixace zákazníků na značku, kterou znají a se kterou mají zkušenosti, proto prosazení se v tomto sektoru je nepravděpodobné.

4.2.3 Analýza mikroprostředí

4.2.3.1 Management

Při analýze managementu jsou důležité následující 4 oblasti: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

V případě plánování jsou sestavovány plány až na 5 let (Business Strategic Review – BSR), které jsou v hrubém členění. V úvahu se berou faktory jako je mzdová inflace, ostatní inflace, plánovaný počet nových obchodů, akvizice konkurence. Pokud jde o investice, ty jsou plánovány na rok dopředu. Ve vedení se zhodnocují zejména ukazatele čistého cash-flow a doby návratnosti. V případě, že by doba návratnosti byla delší než 5 let, investice se zamítá. Inovace, ve společnosti nejsou na prvním místě. Inovuje se spíše jen z nutnosti, aby společnosti neupadala, což se ovšem nezdá jako nejlepší řešení.

4.2.3.2 Marketing

Z globálního pohledu si společnost velmi zakládá na tradici a oblíbenosti jednotlivých značek, které PPG Deco Czech sdružuje, ovšem to, že je nějaká značka zavedená neznamena, že není třeba marketingových aktivit, a to si společnost uvědomuje, proto na ně vynakládá investice.

Asi na prvním místě se jedná o webové stránky jednotlivých značek, které se vyznačují zajímavým a propracovaným designem, přehledností. Je možné se z nich dozvědět nejen mnohé o jednotlivých produktech, ale například i rady a tipy, které jsou vhodné zejména díky cílení na takzvané domácí kutily. Je zde možné najít ukázky rekonstrukcí různých pokojů, tipy, jak zrenovovat například lavičku, jak se zbavit plísní a tak podobně.

Mezi další marketingové aktivity patří televizní spoty, reklamy v novinách, kanály jednotlivých značek na Youtube, kde je možné shlédnout převážně instruktážní videa použití některých výrobků, stránky na sociální síti Facebook.

PPG Deco Czech podporuje i kreativitu lidí pořádáním různých soutěží a projektů. Příkladem může být v současnosti běžící projekt „Navrhni nejlepší mediální kampaň pro PPG Deco Czech“, kde zadáním je navržení kampaně pro zavedení platformy „Milujeme dřevo“. Cílem je dosažení návštěvnosti webu alespoň 1 000 uživatelů za měsíc. Další

informace je možné se dočíst na webových stránkách určených přímo projektu¹ (PPG Deco Czech 2014).

Dalo by se konstatovat, že v oblasti marketingu je společnost velmi aktivní a poměrně úspěšná, proto si stále drží svoji pozici na trhu. Jedinou výtkou by mohlo být to, že společnost vystupuje více pod jednotlivými značkami než jednotně, což je ovšem na jednu stranu pochopitelné právě z důvodu zavedenosti a oblíbenosti značek.

4.2.3.3 Ekologie

Otázka ekologie je pro společností vyrábějící chemické látky velmi důležitá. PPG Deco Czech prosazuje principy ochrany životního prostředí a má zavedený systém řízení managementu jakosti, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a péče o životní prostředí. Je také držitelem certifikátu ISO (ČSN ISO 14 001:2005) týkajícího se politiky životního prostředí (PPG Deco Czech 2014).

4.2.3.4 Výzkum a vývoj

Ve společnosti je zavedeno oddělení výzkumu a vývoje, kde pracuje 8 zaměstnanců. Oddělení se zabývá zejména vývojem, testováním a zaváděním nejen nových výrobků, ale i třeba odstínů do výroby, úpravou receptur, optimalizací receptur i výroby. Kapacity oddělení výzkumu a vývoje prozatím plně vyhovují současnému stavu a velikosti společnosti.

4.2.3.5 Finance a účetnictví

Detailní finanční analýza výkonnosti společnosti byla provedena v rámci kapitoly číslo 3. Pokud jde o účetnictví, řídí se společnost českou legislativou. Majetek je odepisován lineárně.

4.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z analýzy prostředí. Z interní analýzy jsou identifikovány silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), z externí analýzy pak příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

¹ <http://www.creativechallenge.cz/projekt/2/ppg-deco-czech/>

Tab. č. 14: SWOT analýza společnosti

Interní analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní oddělení výzkumu a vývoje	Inovace až jako nutnost
Silná pozice na trhu a jeho dobrá znalost	Vysoká zadluženost
Pozitivní vnímání značky	Nízká likvidita
Flexibilní financování	Hrubé plánování
Externí analýza	
Příležitosti	Hrozby
Prostor pro upevňování tržní pozice akvizicemi maloobchodních prodejen	Politická nestabilita v Evropě
Využití nových technologií a materiálů	Demografický vývoj
Rostoucí ekonomika	Levnější zahraniční výrobky
Bariéry vstupu na trh nových konkurentů	Saturovaný trh v odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Mezi silné stránky společnosti patří to, že společnost má vlastní oddělení výzkumu a vývoje, které je pro ni velmi důležité. Nejen že vytváří nové výrobky, ale zkoumá i možnost změn v recepturách, využívání nových materiálů. Optimalizuje složení barev pro zlepšení jejich vlastností, například zvýšení kryvosti barev, optimalizace viskozity.

Další silnou stránkou podniku je jeho postavení na trhu. Jak již bylo řečeno, společnost PPG Deco Czech je na lokálním trhu jedničkou v oboru nátěrových hmot a tuto pozici si dlouhodobě udržuje. Výhodou společnosti působící na trhu tak dlouho je rozhodně i to, že svoje zákazníky dobře znají. S tím souvisí i další silná stránka a tím je pozitivní vnímání značky (respektive značek) zákazníky. Zejména značky Balakryl a Primalex jsou na českém trhu dlouhou dobu a podle zákaznických referencí jsou vnímány jako kvalitní.

Čtvrtou identifikovanou silnou stránkou je flexibilní financování. Tím je myšlena možnost využití sjednaného bankovního kontokorentu jako cash poolingového účtu, díky čemuž má společnost poměrně snadno zajištěné financování v případě nedostatečných zdrojů.

Co se týče slabých stránek, za jednu z hlavních by mohl být považovaný přístup společnosti k inovacím, který je velmi konzervativní. I přes existenci vlastního oddělení výzkumu a vývoje se společnost zaměřuje na zlepšování receptur, ale například inovace technologií se nechávají až na poslední chvíli, kdy je nutné inovovat.

Další slabou stránkou je zadluženost podniku i přesto, že způsob financování byl uveden i jako silná stránka. Na jednu stranu je dobré, že podnik má snadný přístup

k financím, na druhou je podnik stále velmi silně zadlužen, což silně snižuje likviditu podniku.

Poslední zjištěnou slabou stránkou je způsob plánování ve společnosti. Společnost sice tvoří plány na 5 let dopředu, ale pouze velmi hrubým způsobem. Vychází ze současné situace a ze znalosti trhu a odhadu jeho vývoje. Investice jsou plánovány pouze na rok dopředu.

Jak již bylo řečeno, z externí analýzy vychází příležitosti a hrozby. Mezi příležitostmi se řadí například existence prostoru pro upevnění tržní pozice, a to díky vstupu na nové trhy pomocí akvizic maloobchodních prodejen. Růst by měl být podpořen i současným vývojem české ekonomiky, která je v současnosti v období růstu a měla by růst i v následujících letech. Na druhé straně s tím souvisí i hrozba toho, že současné trhy jsou poměrně satureované, a proto není moc prostoru k růstu na současných trzích. Toto souvisí i s další příležitostí, kterou jsou paradoxně bariéry vstupu na trh. Saturace trhu a vysoké vstupní náklady zabraňují vstupu na trh novým konkurentům, čehož mohou využít zavedené firmy pro svůj rozvoj. Co se týče růstu podniku je tu ještě také hrozba levnějších výrobků ze zahraničí, zejména třeba Polsko.

Dále zde existuje příležitost využití nových technologií a materiálů, které jsou testovány v oddělení výzkumu a vývoje.

Poslední identifikovanou hrozbou je demografický vývoj populace. Jak již bylo řečeno v analýze mikroprostředí, v současné době se do produktivního věku dostávají slabší ročníky a do důchodu odchází ty silné, proto pomalu nastává stav, že je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Dalším problémem (zejména ve výrobě) je, že v současné době je nedostatek studentů technických učilišť, kteří by pracovali na dělnických pozicích.

4.2.4.1 Matice IFE

Matice IFE neboli Internal Forces Evaluation vychází z interní analýzy, tudíž ze silných a slabých stránek společnosti.

Postup tvorby a vyhodnocení matice IFE:

- vytvoření seznamu silných a slabých stránek,
- přiřazení váhy (0–1) podle důležitosti pro společnost tak, aby jejich suma (pro silné i slabé stránky) dávala 1,
- ohodnocení stupně vlivu faktoru na strategický záměr pomocí následující škály:
 - 4 – významná silná stránka,
 - 3 – méně důležitá silná stránka,
 - 2 – méně důležitá slabá stránka,
 - 1 – významná slabá stránka,
- výpočet váženého hodnocení,
- získání celkového váženého hodnocení jako součtu individuálních vážených hodnocení (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Interní pozice podniku může být hodnocena jako:

- silná interní pozice (4) značí, že strategický záměr má silnou podporu interního prostředí,
- průměrná interní pozice (2,5),
- slabá interní pozice (1) znamená, že mikroprostředí podniku není dostatečně připravená na realizaci strategického záměru (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Tab. č. 15: Matice IFE

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
Silné stránky (S)			
Vlastní oddělení výzkumu a vývoje	0,16	4	0,64
Silná pozice na trhu a jeho dobrá znalost	0,18	4	0,72
Pozitivní vnímání značky	0,18	4	0,72
Flexibilní financování	0,12	3	0,36
Slabé stránky (W)			
Inovace až jako nutnost	0,17	1	0,17
Vysoká zadluženost	0,06	2	0,12
Nízká likvidita	0,05	2	0,10
Hrubé plánování	0,08	2	0,16
Σ	1,00		2,99

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Celkové vážené hodnocení interní pozice podniku dosahuje hodnoty 2,99, což znamená, že strategický záměr se může opírat o průměrnou interní pozici podniku.

4.2.4.2 Matice EFE

Matice EFE neboli External Forces Evaluation vychází z externí analýzy (makroprostředí a mezoprostředí), tudíž z příležitostí a hrozeb společnosti.

Postup tvorby a hodnocení matice EFE:

- vytvoření seznamu příležitostí a hrozeb,
- přiřazení váhy (0–1) k rizikovým faktorům podle důležitosti v oboru tak, aby se suma vah příležitostí a hrozeb rovnala 1,
- přiřazení stupně vlivu na strategická východiska jednotlivým příležitostem a hrozbám podle následující škály:
 - 4 – nejvyšší,
 - 3 – nadprůměrný,
 - 2 – střední,
 - 1 – nízký,
- výpočet váženého ohodnocení vynásobením váhy a stupně vlivu,
- výpočet celkového váženého ohodnocení jako součtu individuálních vážených ohodnocení (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Celkové vážené hodnocení indikuje citlivost strategického záměru na externí prostředí, a to podle následné stupnice:

- největší citlivost (4) značí, že by se společnost měla zaměřit na práci se scénáři,
- střední citlivost (2,5),
- nízká citlivost (1) indikuje, že se společnost může spoléhat na trendy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Tab. č. 16: Matice EFE

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
Příležitosti (O)			
Prostor pro upevnování tržní pozice akvizicemi maloobchodních prodejen	0,17	3	0,51
Využití nových technologií a materiálů	0,18	2	0,36
Rostoucí ekonomika	0,20	4	0,80
Bariéry vstupu na trh nových konkurentů	0,09	1	0,09
Hrozby (T)			
Politická nestabilita v Evropě	0,07	1	0,07
Demografický vývoj	0,04	1	0,04
Levnější zahraniční výrobky	0,14	2	0,28
Saturovaný trh v odvětví	0,11	2	0,22
Σ	1,00		2,37

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Celkové vážené ohodnocení indikuje střední citlivost strategického záměru na externí prostředí.

4.3 Finanční plán

4.3.1 Plánovaný Výkaz zisku a ztráty

Na následujícím obrázku je možné vidět plánovaný výkaz zisku a ztráty pro roky 2017, 2018 a 2019. Dále v této kapitole budou uvedeny jednotlivé dílčí plány a bude tak popsán způsob plánování tohoto výkazu.

Tab. č. 17: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	682 000	693 000	704 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	443 300	450 450	457 600
Obchodní marže	238 700	242 550	246 400
Výkony	741 666	791 506	844 259
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	741 666	791 506	844 259
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Výkonová spotřeba	594 338	629 707	666 967
Spotřeba materiálu a energie	316 098	333 382	351 381
Služby	278 240	296 325	315 586
Přidaná hodnota	386 028	404 349	423 692
Osobní náklady	232 001	245 353	259 478
Mzdové náklady	166 907	176 513	186 675
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	56 748	60 014	63 469
Sociální náklady	8 346	8 826	9 334
Daně a poplatky	1 050	1 050	1 050
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	41 458	41 755	42 394
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 900	1 900	1 900
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	700	700	700
Tržby z prodeje materiálu	1 200	1 200	1 200
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 100	1 100	1 100
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
Prodaný materiál	1 100	1 100	1 100
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-400	-400	-400
Ostatní provozní výnosy	2 300	2 300	2 300
Ostatní provozní náklady	5 954	6 025	6 025
Provozní výsledek hospodaření	109 065	113 666	118 245
Výnosové úroky	252	229	205
Nákladové úroky	3 207	871	0
Ostatní finanční výnosy	10 733	10 196	9 687
Ostatní finanční náklady	17 640	19 845	22 326
Finanční výsledek hospodaření	-9 862	-10 291	-12 434
Daň z příjmu za běžnou činnost	20 482	20 849	21 162
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	78 721	82 526	84 649
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	78 721	82 526	84 649
Výsledek hospodaření před zdaněním	99 203	103 375	105 811

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.3.1.1 Plánování výnosů a nákladů

V rámci kapitoly plánování výnosů budou představeny jednotlivé výnosové skupiny a budou popsány jejich dílčí plány. Nejvýznamnějšími zástupci výnosů jsou dozajista tržby, a to zejména tržby z prodeje zboží a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Tržby z prodeje zboží

Tržby z prodeje zboží jsou plánovány velmi souhrnně, a to zejména z toho důvodu, že mezi zboží jsou počítány produkty, jako jsou štetce, válečky, mřížky, tmely, což jsou všechno výrobky s poměrně malým cenovým rozpětím, tudíž průměrná cena není ovlivněna nějak velkými extrémy. Výpočet průměrné ceny za kus je možné nalézt v další části této kapitoly u plánování nákladů vynaložených na prodané zboží. Odbyt je plánován ve stejném množství pro všechny 3 roky jak na domácím, tak na zahraničním trhu. Pro účely plánu je počítáno s tím, že počet prodaných kusů se bude rovnat počtu kusů nakoupených. Následující tabulka je pro zjednodušení (odbyt zboží na zahraničních trzích je minoritní částí celkového odbytu) uvedena v celých korunách českých jak pro zahraniční, tak pro domácí trh.

Tab. č. 18: Tržby za prodané zboží

Tržby za prodané zboží	2017	2018	2019
Průměrná cena za kus (Kč)	124	126	128
Množství - domácí	5 280 000	5 280 000	5 280 000
Množství - zahraniční	220 000	220 000	220 000
Celkem (Kč)	682 000 000	693 000 000	704 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady vynaložené na prodané zboží jsou velmi úzce spjaty s výpočtem tržeb za prodej zboží. Jak již z definice zboží vyplývá, jsou to, pro účely účetnictví, víceméně statky, které jsou nakupovány za účelem dalšího prodeje, a proto se v tomto případě nepřístupuje k využití výrobních nákladů. Celkové tržby z prodeje zboží se tudíž skládají z nákladů na prodané zboží, které je nutné vynaložit na jeho nákup a dále z obchodní marže, která prodejci tvoří přidanou hodnotu.

Náklady na prodané zboží jsou vypočteny jako průměrné kusové náklady násobené plánovaným nakoupeným množstvím. Plánované nakupované množství se zde rovná plánovanému odbytu 5,5 milionů kusů výrobků. Předpokládá se zvýšení průměrných nákladů na kus o 1,6 % ročně, což samozřejmě ovlivňuje i celkovou výši těchto nákladů. Druhou složkou je pak marže, kde je plánováno zachování stejné procentuální hodnoty marže po všechny 3 roky plánu, a to ve výši 53,85 %. Nárůst pořizovacích cen pak vede i k nárůstu průměrné ceny prodejní viz následující obrázek.

Tab. č. 19: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží a plán obchodní marže

Náklady a marže	2017	2018	2019
Průměrné náklady za kus (Kč)	80,6	81,9	83,2
Množství	5 500 000	5 500 000	5 500 000
Náklady na prodané zboží (Kč)	443 300 000	450 450 000	457 600 000
Marže (%)	53,85%	53,85%	53,85%
Marže za kus (Kč)	43,4	44,1	44,8
Průměrná cena za kus (Kč)	124	126	128

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Výkony

Další významnou položkou výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržby za prodej vlastních výrobků budou počítány obdobným způsobem jako tržby za prodej zboží, a to jako cena za jednotku násobená plánovaným odbytem. V tomto případě bude však použita cena výrobní, zatímco v případě tržeb za prodané zboží je použita cena prodejní, ve které je zahrnuta i marže.

Zejména pro nízkoobjemová balení jsou jako základní jednotka použity litry. V případě interiérových barev se jako měrná jednotka používají kilogramy. Služby jsou vyčíslovány zvlášť, a to agregovaně jako konečná hodnota, protože v případě služeb je téměř nemožné určit nějakou konkrétní měrnou jednotku. Tržby za jednotlivé výrobkové skupiny/služby jsou ještě rozděleny podle toho, zda se jedná o výrobu pro Českou republiku (ceny v korunách) nebo pro trh Evropské unie (ceny v eurech). Cena celkem za rok je však již pro oba případy převedena na koruny, a to podle předpokládaného vývoje kurzu koruny k euru pro jednotlivá léta plánu podle ministerstva financí.

Tab. č. 20: Predikce vývoje měnového kurzu

Rok	2017	2018	2019
Kurz (CZK/EUR)	26,9	26,2	25,6

Zdroj: Ministerstvo Financí ČR, 2017

Jak je vidět z vývoje plánovaného odbytu, je očekáván poměrně značný nárůst, který je zapříčiněn hned 2 událostmi, a to za prvé předpokládaným nárůstem poptávky v důsledku pokračujícího oživení domácí ekonomiky, které je hnané především spotřebou domácností a za druhé je tento stav možno přisoudit rozšiřováním trhu nákupem či akvizicemi, a tudíž i nárůstu zákazníků. Dále zde hraje faktor nárůst ceny výrobků, a to přibližně o 1,6 % - 2,1 % mezi jednotlivými lety.

Tab. č. 21: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2017			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	391	805 500	14,49	153 000
Barvy na dřevo a kov (l)	275	760 000	10,20	141 000
Lazury a mořidla (l)	201	85 200	7,45	16 000
Ostatní (kg)	99	400 000	3,69	76 000
Služby	1 556 700		1 871 000	
Celkem za region	582 286 007		5 924 915	
Celkem za rok	741 666 227			
v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2018			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	399	853 300	14,78	167 000
Barvy na dřevo a kov (l)	281	771 500	10,40	151 500
Lazury a mořidla (l)	205	90 500	7,60	17 700
Ostatní (kg)	101	426 500	3,76	83 500
Služby	1 662 400		2 051 500	
Celkem za region	620 060 549		6 543 721	
Celkem za rok	791 506 032			
v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2019			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	407	891 500	15,09	179 000
Barvy na dřevo a kov (l)	286	806 000	10,62	161 000
Lazury a mořidla (l)	209	94 500	7,76	19 000
Ostatní (kg)	104	445 900	3,84	89 500
Služby	1 773 500		2 240 000	
Celkem za region	661 433 548		7 141 627	
Celkem za rok	844 259 198			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace jsou položky, které nejsou předem plánované, proto je zde počítáno s jejich nulovou hodnotou.

Výkonová spotřeba

Další plánovanou položkou nákladů je výkonová spotřeba. Do ní je zahrnuta spotřeba materiálu potřebného pro výrobu (zejména voda, kaolin, barevné pigmenty a další chemické látky.), spotřeba energie (zejména elektrické energie a pohonných hmot) a využívání služeb (opravy, propagace atd.).

Spotřeba materiálu a energie je velmi závislá na objemu výroby, a proto je plánována poměrem vzhledem k celkovým výkonům. V minulých letech představovala asi 48 % z výkonů. Společnost se zaměřuje na optimalizaci využití těchto zdrojů, a proto tento podíl byl pomocí nápravných opatření snížen až k hranici těsně nad 43 % z výkonů. V závislosti na technologických rezervách plánuje společnost v následujících 3 letech snížit tuto hodnotu o 0,5 % ročně. Z předchozích let víme, že spotřeba pohonných hmot má na celkové výkonové spotřebě podíl asi 5 %, spotřeba energie asi 27 % a zbývajících 68 % představuje spotřeba materiálu. Tyto poměry byly pro potřeby plánu zachovány.

Položka služeb zahrnuje například nájemné, náklady na různé opravy strojů, propagaci, vzdělávání pracovníků. Jedná se tedy často o fixní náklady (vyjma plánované údržby prováděné po vyrobení určitého počtu strojů). Ve sledovaném období je plánována stagnace prostředků vložených do oprav a údržby, na druhé straně chce společnost zvýšit investice do vzdělávání a do propagace (investice do marketingu 350 tis. Kč ročně) a s pořízováním nových prodejen bude docházet k navyšování celkové hodnoty nájemného. Plánovaný dopad těchto změn na celkovou hodnotu služeb bude ve výši 6,5 % meziročně.

Tab. č. 22: Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba (tis. Kč)	2017	2018	2019
Spotřeba materiálu a energie	214 947	226 700	238 939
Spotřeba energie	85 346	90 013	94 873
Spotřeba pohonných hmot	15 805	16 669	17 569
Spotřeba materiálu a energie - celkem	316 098	333 382	351 381
Služby	278 240	296 325	315 586

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a tržby z prodeje materiálu tvoří poměrně nevýznamnou část tržeb, proto jsou plánovány po domluvě odhadem na stejné úrovni pro všechna léta plánu. Související prodaný materiál je plánován tak, aby z prodaného materiálu byla 9 % marže po všechna léta plánu. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku je plánována na nulovou hodnotu, a to z toho důvodu, že odprodávaný dlouhodobý majetek je již plně odepsán a v plánu jsou použity netto hodnoty.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Ostatní provozní výnosy zahrnují smluvní pokuty a inventarizační rozdíly. Jelikož se jedná o položku, která významně neovlivňuje výsledek hospodaření, a také je to do budoucna složitě plánovatelná položka, byla její výše odborně odhadnuta ve výši 2 300 tisíc korun ve všech letech plánu.

Ostatní provozní náklady zahrnují položky jako poskytnuté dary, penále, pojistné, úroky z prodlení a podobně. Tato položka je plánována ve 2 složkách, a to pojištění a ostatní položky, které jsou však velmi těžko plánovatelné, a proto bylo pro tyto položky použito odhadované hodnoty, která se pro plánované roky nemění. Pokud se týče pojištění, předpokládá se, že v roce 2018 dojde ke zvýšení pojistného o 1,5 %.

Tab. č. 23: Plán ostatních provozních nákladů

Ostatní provozní náklady (Kč)	2017	2018	2019
Pojištění	4 754 000	4 825 310	4 825 310
Ostatní položky	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Celkem	5 954 000	6 025 310	6 025 310

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti

V případě změny stavu rezerv a opravných položek se jedná o změny v opravných položkách týkající se pohledávek. Taktéž budou pro tento plán stanoveny centrálně na hodnotu -400.

Výnosové a nákladové úroky

Výnosové úroky jsou plánovány na základě objemu peněz na běžném účtu. Na druhou stranu nákladové úroky na základě úvěrů. Výpočet je možné nalézt v následující tabulce.

Tab. č. 24: Výnosové a nákladové úroky

v celých tis. Kč a %	2017	2018	2019
Účty v bankách	252 037	228 967	205 297
Krátkodobé bankovní úvěry	170 584	46 323	0
Sazba výnosových úroků	0,10%	0,10%	0,10%
Sazba nákladových úroků	1,88%	1,88%	1,88%
Výnosové úroky	252	229	205
Nákladové úroky	3 207	871	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční výnosy zahrnují především zisky z kursových rozdílů. Dále může tato položka zahrnovat i tržby z prodeje krátkodobého finančního majetku a výnosy z přecenění podílů a výnosy z derivátových operací. Ostatní finanční náklady zahrnují například náklady z prodeje krátkodobého finančního majetku, poskytnuté finanční dary, kursově ztráty, manka a škody na finančním majetku a poplatky související s vedením účtů. Hodnoty těchto položek byly naplánovány na základě odborného odhadu.

Mimořádné výnosy a náklady

Mimořádné výnosy i náklady už ze své podstaty nemohou být předem plánovány, proto se jejich hodnota v plánovaném výkazu zisku a ztráty plánuje na nulovou hodnotu.

Plán osobních nákladů

Osobní náklady zahrnují položky mzdových nákladů, nákladů na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady. Jsou velmi významnou položkou nákladů a závisí zejména na počtu zaměstnanců. Pro tuto práci jsou zaměstnanci rozděleni do 2 skupin, a to na vedení a na ostatní zaměstnance, kam řadíme například dělníky ve výrobě a prodejce v obchodech, ale i pracovníky oddělení výzkumu a vývoje.

V případě průměrné měsíční mzdy je pro sledované období plánován meziroční nárůst mezd stabilně o 1,6 % pro zaměstnance vedení a o 5 % pro ostatní zaměstnance. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou až do roku 2019 plánovány ve výši 34 % z hrubé mzdy. Do sociálních nákladů řadíme zejména stravenky a výplatu nemocenské. Konkrétní výpočty je možno najít na následujícím obrázku.

Tab. č. 25: Plán osobních nákladů

Plán osobních nákladů v Kč	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců - vedení	6	6	6
Průměrná měsíční mzda - vedení	157 480	160 000	162 560
Mzdové náklady - vedení	1 889 760	1 919 996	1 950 716
Náklady na soc. z. a zdrav. p. - vedení	642 518	652 799	663 243
Sociální náklady - vedení	94 488	96 000	97 536
Celkové náklady - vedení	15 760 598	16 012 768	16 268 972
Průměrný počet zaměstnanců - ostatní	397	401	405
Průměrná měsíční mzda - ostatní	32 655	34 288	36 002
Mzdové náklady - ostatní	391 860	411 453	432 026
Náklady na soc. z. a zdrav. p. - ostatní	133 232	139 894	146 889
Sociální náklady - ostatní	19 593	20 573	21 601
Celkové náklady - ostatní	216 240 104	229 339 788	243 208 840
Osobní náklady celkem	232 000 702	245 352 556	259 477 812

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Daně a poplatky

Daně a poplatky zahrnují zejména daň silniční, daň z nemovitostí, správní poplatky, poplatky za dálniční známky a tak podobně. Jelikož se jedná o poměrně malou částku, která je navíc poměrně stabilní, bude tato položka plánovaná na stabilní hodnotu ve všech 3 letech plánu ve výši 1 050 korun.

Odpisy

Odpisy jsou významnou součástí nákladů. V následující tabulce je možno vidět souhrnný plán odpisů pro plánovací období. Detailnější informace je možno nalézt v příslušných plánech (investiční plán apod.).

Tab. č. 26: Plán odpisů

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Odpisy stavby	2 750	3 000	3 000
Odpisy SMV	7 157	7 212	8 382
Odpisy oceňovací rozdíly	23 910	23 910	23 910
Odpisy ostatní DHM	2 535	2 535	2 535
Odpisy DNM	5 106	5 098	4 567
Odpisy celkem	41 458	41 755	42 394

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.3.2 Plánovaná Rozvaha

V této subkapitole budou rozebrány dílčí plány potřebné k tvorbě rozvahy. Bude rozdělena na 2 části, a to na plány aktiv a plány pasiv. Aktiva představují majetek podniku z hlediska jeho struktury. Na druhé straně pasiva představují také majetek podniku, ale z hlediska jeho financování. Jelikož obě strany rozvahy zobrazují stejný majetek společnosti, pouze ze dvou pohledů, musí být dodrženo pravidlo, že aktiva a pasiva se rovnají.

Na následujících tabulkách jsou vyobrazeny obě části plánované rozvahy pro roky 2017, 2018 a 2019 ve zjednodušeném pojetí.

Tab. č. 27: Plánovaná rozvaha (aktivní část) 2017–2019

v celých tis. Kč netto	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	907 520	865 428	812 982
Dlouhodobý majetek	384 327	362 319	330 948
Dlouhodobý nehmotný majetek	20 804	18 331	14 514
Dlouhodobý hmotný majetek	294 615	275 080	247 526
Pozemky	8 576	8 576	8 576
Stavby	64 107	68 607	65 607
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	65 266	66 329	66 797
Ostatní položky dlouhodobého majetku	156 666	131 568	106 546
Dlouhodobý finanční majetek	68 908	68 908	68 908
Oběžná aktiva	506 868	486 385	465 048
Zásoby	134 637	132 125	129 180
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	118 797	123 867	129 180
Pohledávky z obchodních vztahů	108 897	113 545	118 415
Ostatní pohledávky	9 900	10 322	10 765
Krátkodobý finanční majetek	253 434	230 393	206 688
Časové rozlišení aktivní	16 325	16 724	16 986
Náklady příštích období	8 147	8 554	8 982
Příjmy příštích období	8 178	8 170	8 004

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 28: Plánovaná rozvaha (pasivní část) 2017–2019

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	907 520	865 428	812 982
Vlastní kapitál	454 135	536 682	530 835
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
Kapitálové fondy	65 370	65 391	65 226
Emisní ážio	3 554	3 554	3 554
Ostatní kapitálové fondy	49 360	49 360	49 360
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	12 456	12 477	12 312
Fondy ze zisku (Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku)	400	400	400
VH minulých let	307 644	386 365	378 560
Nerozdělený zisk minulých let	307 644	386 365	378 560
VH běžného účetního období	78 721	82 526	84 649
Cizí zdroje	453 385	328 746	282 147
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	29 367	26 430	23 787
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
Odložený daňový závazek	29 367	26 430	23 787
Krátkodobé závazky	253 434	255 992	258 360
Závazky z obchodních vztahů	197 995	198 187	202 382
Závazky k zaměstnancům	13 908	14 709	15 556
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 424	5 737	6 067
Ostatní závazky	36 107	37 359	34 355
Bankovní úvěry a výpomoci	170 584	46 324	0
Krátkodobé bankovní úvěry	170 584	46 324	0
Časové rozlišení pasivní	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.3.2.1 Plán aktiv

Aktiva představují majetek podniku z pohledu jeho struktury. Následující podkapitola se bude zabývat plánem dlouhodobého majetku (neboli investičním plánem), plánem oběžných aktiv a plánem aktivního časového rozlišení pro roky 2017–2019.

Plán dlouhodobého majetku (investiční plán)

Dlouhodobý majetek se sestává ze tří částí, a to z dlouhodobého majetku hmotného (DHM), dlouhodobého majetku nehmotného (DNM) a dlouhodobého majetku finančního (DFM). Obecně je dlouhodobý majetek (konečný zůstatek) plánován tak, že k počátečnímu zůstatku se přičtou přírůstky majetku a odečtou se úbytky a odpisy.

Dlouhodobý hmotný majetek představuje většinou část stálých aktiv. První položkou dlouhodobého hmotného majetku jsou pozemky. Společnost neplánuje nákup ani prodej pozemků, a jelikož se jedná o položku, která nepodléhá odpisům, je jejich hodnota plánována na všechny roky na stejné úrovni (8 546 tis. Kč).

Další důležitou součástí jsou stavby. Společnost plánuje pořízení 2 objektů (podnikové prodejny) v prvním a druhém roce plánu v celkové hodnotě 15 milionů Kč. Při předpokladu využití rovnoměrných odpisů na dobu 30 let dojde v souvislosti s touto investicí k navýšení odpisů staveb o 500 tis. Kč ročně (250 tis. Kč v prvním roce plánu, ve druhém a třetím roce 500 tis. Kč). Ve třetím roce plánuje společnost využít pronájmu prostor prodejny.

Třetí významnou položkou dlouhodobého majetku jsou samostatné movité věci (SMV), jejichž plán je znázorněn v následující tabulce. Přírůstky SMV představují zejména investice do nových tónovacích strojů, hmotné investice do zvýšení produktivity výroby a investice do nového vybavení prodejen. Investice do strojů a do zvýšení produktivity budou odepisovány rovnoměrně po dobu 5 let a investice do vybavení prodejen po dobu 3 let. Plán stávajících odpisů má klesající trend v závislosti na konci doby odepisování stávajícího majetku. Úbytky jsou plánovány nulové, protože jsou využívány netto hodnoty a majetek, který je plánován na odprodej je již plně odepsán.

Tab. č. 29: Plán Samostatných movitých věcí

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
SMV - počáteční stav	64 348	65 266	66 329
Investice do strojů	3 200	3 400	3 600
Investice do zvýšení produktivity - hmotné	1 875	1 875	2 250
Nové vybavení prodejen	3 000	3 000	3 000
Úbytky SMV	0	0	0
Plán odpisů stávajících SMV	5 142	3 142	2 142
Nové odpisy	2 015	4 070	6 240
SMV - konečný stav	65 266	66 329	66 797

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Mezi ostatní položky dlouhodobého majetku se řadí nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a oceňovací rozdíl k nabytému majetku, který tvoří největší část této skupiny. Pro období 2017 až 2019 není plánován rozdíl mezi odhadní a tržní hodnotou nabývaného majetku. Z tohoto důvodu je oceňovací rozdíl k nabytému majetku vykazován jako hodnota předešlého roku snižená o rovnoměrný roční odpis ve výši 23 910 tis. Kč (viz následující tabulka).

Tab. č. 30: Plán oceňovacího rozdílu k nabytému majetku

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Oceňovací rozdíl - počáteční stav	168 847	144 937	121 027
Odpis	23 910	23 910	23 910
Oceňovací rozdíl - konečný stav	144 937	121 027	97 117

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Dlouhodobý nehmotný majetek zahrnuje software, goodwill ocenitelná práva, nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek a jiný dlouhodobý nehmotný majetek. Jeho plán je znázorněn v následující tabulce. Přírůstky DNM jsou představovány goodwillem nově pořízených maloobchodních prodejen a nákupem nového softwaru (zejména za účelem zvýšení produktivity výroby). Pokud jde o nové odpisy, goodwill je odepisovaný 5 let a nově pořízený software 4 roky.

Tab. č. 31: Plán dlouhodobého nehmotného majetku

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Dlouhodobý nehmotný majetek - počáteční stav	23 285	20 804	18 331
Přírůstek goodwill	2 000	2 000	0
Nově pořízený software	625	625	750
Stávající odpisy	4 550	3 985	3 267
Nové odpisy	556	1 113	1 300
Dlouhodobý nehmotný majetek - konečný stav	20 804	18 331	14 514

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Dlouhodobý finanční majetek představují podíly v ovládaných a řízených osobách – společnost PPG Deco Slovakia, s.r.o., kde podíl činí 41 %. Společnost pro plánované období neplánuje pořízení ani prodej dlouhodobého finančního majetku a předpokládá se, že hodnota společnosti zůstane v plánovaném období konstantní, proto nebude nutné vystavovat opravné položky k této hodnotě, a proto jeho hodnota zůstává ve všech letech plánu shodná s hodnotou pro rok 2016.

Plán oběžných aktiv

Do oběžných aktiv jsou řazeny zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Pro tyto položky budou použity 2 způsoby plánování:

- plán podle doby obratu (obratového cyklu peněz) – je použit pro plánování zásob a pro plánování krátkodobých pohledávek,

- plán podle okamžité likvidity – je použit pro plánování krátkodobého finančního majetku.

Co se týče dlouhodobých pohledávek, v současné době nejsou ve společnosti evidovány žádné a takovýto stav je plánován i pro roky 2017–2019.

Výpočty na základě doby obratu jsou založeny na následujícím vzorci:

$$\text{oběžná aktiva} = \frac{\text{doba obratu} \times \text{celkové tržby}}{360}$$

Do zásob řadíme materiál, výrobky, zboží a nedokončenou výrobu a polotovary. Cílem společnosti je udržení hodnoty obratového cyklu peněz na nulové hodnotě. Jedním z cílů společnosti je snížení objemu zásob, tedy i snížení doby obratu zásob. V následujících letech je plánovaný pokles doby obratu o 2 dny ročně.

Tab. č. 32: Plán zásob

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Tržby	1 425 566	1 486 406	1 550 159
Doba obratu zásob	34	32	30
Zásoby	134 637	132 125	129 180

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Krátkodobé pohledávky představují pohledávky do doby splatnosti jednoho roku a jak již bylo řečeno, jsou stejně jako zásoby plánovány pomocí doby obratu. Pro následující 3 roky bude doba obratu konstantní – 30 dní. Nejvýznamnější částí pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů, které jsou plánovány s dobou obratu pohledávek 27,5 dne.

Tab. č. 33: Plán krátkodobých pohledávek

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Tržby	1 425 566	1 486 406	1 550 159
Doba obratu krátkodobých pohledávek	30	30	30
Krátkodobé pohledávky	118 797	123 867	129 180
Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů	27,5	27,5	27,5
Pohledávky z obchodních vztahů	108 897	113 545	118 415

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Do ostatních pohledávek se řadí zejména krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadné účty aktivní a pohledávky za ovládající/ovládanou stranou. Nejsnáze plánovatelnou částí jsou poskytnuté zálohy. Jedná se o zálohy dodavatelům před tím, než nastane plnění smlouvy.

Do této položky započítáváme zejména zálohy na energie, na materiál a na služby. Celkově chce společnost držet výši poskytnutých záloh na úrovni cca 0,65 % z výkonové spotřeby. Od tohoto záměru se odvíjí i plán krátkodobých poskytnutých záloh. Snáze plánovatelnou částí jsou zálohy na energie (zejména elektřina, voda). Vzhledem ke zvyšující se produkci a taktéž spotřebě je předpokládán nárůst záloh o 10 % mezi jednotlivými lety v případě, že pro rok 2017 je počítáno s částkou 2 950 tis. Kč. Jak již bylo řečeno, společnost by chtěla výši záloh udržet na hodnotě cca 0,65 %. S ohledem na to jsou plánovány ostatní zálohy. Zbývající část ostatních pohledávek je plánována vzhledem k plánované celkové hodnotě krátkodobých pohledávek.

Tab. č. 34: Plán krátkodobých poskytnutých záloh

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	594 338	629 707	666 967
Zálohy za energie	2 950	3 245	3 570
Ostatní zálohy	913	848	766
Zálohy celkem	3 863	4 093	4 335

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Krátkodobý finanční majetek je na rozdíl od předchozích položek plánován pomocí upravené hodnoty okamžité likvidity. Jelikož je ve společnosti využíván cash pooling, nebudou proto krátkodobé bankovní úvěry započítány do krátkodobých závazků. Hodnota okamžité likvidity v posledním sledovaném roce je cca 110 %, což je poměrně hodně. Společnost plánuje tuto hodnotu snižovat o 10 % ročně.

Tab. č. 35: Plán krátkodobého finančního majetku

v celých tis. Kč a %	2017	2018	2019
Krátkodobé závazky	253 434	255 992	258 360
Okamžitá likvidita	100%	90%	80%
Krátkodobý finanční majetek	253 434	230 393	206 688
Peníze	1 397	1 426	1 391
Účty v bankách	252 037	228 967	205 297

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Plán časového rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktivní zahrnuje náklady a příjmy příštích období. Do nákladů příštích období spadá zejména předem placené nájmené. Jak již bylo zmíněno při plánování výkazu zisku a ztráty, společnost si některé prostory pro nové prodejny plánuje

pronajímat. Nájemné je placeno předem, tudíž v této položce jsou zahrnuty platby za lednové nájemné a dochází zde ke zvyšování v důsledku pronájmu nových prostor. Do příjmů příštích období řadíme dosud nevyfakturované výkony. Jelikož hodnota této položky byla v posledních letech poměrně stálá, je pro následující 3 roky plánována ve výši klouzavého průměru předchozích 4 let.

4.3.2.2 Plán pasiv

Pro položky pasiv – základní kapitál, emisní ážio, ostatní kapitálové fondy a rezervní fond nejsou plánovány žádné změny, a proto je jejich hodnota plánována na úrovni roku 2016.

Kromě položek, které jsou plánovány v nezměněné podobě pro následující 3 roky, jsou zde i položky, které, podle trendů posledních let, budou nabývat nulových hodnot. Jedná se o tyto položky:

- rezervy,
- dlouhodobé přijaté zálohy,
- časové rozlišení pasivní.

Plán vlastního kapitálu

Jak již bylo zmíněno výše v textu, základní kapitál, emisní ážio, ostatní kapitálové fondy a fondy ze zisku jsou plánovány na konstantní úrovni roku 2016.

Výsledek hospodaření minulých let závisí na výši výsledku hospodaření běžného účetního období, který je převzatý z výkazu zisku a ztráty. Nerozdělený zisk minulých let je kumulovaným součtem výsledků hospodaření z běžného období po odečtení výplaty dividend a odvodů do fondů. Pro období plánu bylo rozhodnuto, že v prvních dvou letech se výsledek hospodaření běžného účetního období bude převádět v plné výši do nerozděleného zisku. V posledním roce se z nerozděleného zisku minulých let vyplátí dividendy ve výši 90 331 tis. Kč z důvodu nesouladu mezi aktivy a pasivy v plánu.

Jedinou položkou, která je v rámci vlastního kapitálu plánována jsou oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků, ale díky poměrně stabilní hodnotě v předešlých letech bude tato složka plánována pomocí klouzavých průměrů (za předchozí 4 roky).

Plán cizích zdrojů

Rezervy nejsou v letech plánu tvořeny. Dlouhodobé závazky jsou tvořeny odloženým daňovým závazkem, který bude v letech plánu klesat meziročně o 10 %.

Krátkodobé závazky jsou plánovány na základě obrátového cyklu peněz stejně jako pohledávky a zásoby (viz vzorec u plánování oběžných aktiv). Jak již bylo zmíněno, cílem je udržení OCP na nulové hladině (vyrovnání strany aktivní a strany pasivní). Plánovaná doba obrátu krátkodobých závazků se bude snižovat o 2 dny ročně. Nevýznamnější součástí jsou závazky z obchodních vztahů, které tvoří přibližně 75 % celkových krátkodobých závazků. Doba obrátu závazků z obchodních vztahů je plánována podle dob obrátů uvedených v následující tabulce.

Tab. č. 36: Plán krátkodobých závazků

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Tržby	1 425 566	1 486 406	1 550 159
Doba obrátu krátkodobých závazků	64	62	60
Krátkodobé závazky	253 434	255 992	258 360
Doba obrátu závazků z obchodních vztahů	50	48	47
Závazky z obchodních vztahů	197 995	198 187	202 382

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Závazky k zaměstnancům jsou plánovány jako zatím neproplacené lednové mzdy, tudíž jedna dvanáctina celkových mzdových nákladů. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění pak jako jedna dvanáctina ostatních složek osobních nákladů. Ostatní závazky jsou pak plánovány vzhledem k plánovaným celkovým krátkodobým závazkům.

Krátkodobé bankovní úvěry jsou plánovány poněkud netradičním způsobem, jelikož je využíván cash pooling. Z tohoto důvodu není naplánován tradiční splátkový kalendář, ale v případě nutnosti jsou do společnosti přivedeny potřebné peněžní prostředky a v případě přebytku jsou ze společnosti odčerpány na master účet. Z toho plyne, že úvěry se chovají jako dodatečný externí kapitál. Úroková sazba z bankovního úvěru je 1,88 % a pro období plánu je uvažováno zachování této sazby.

4.3.3 Plánovaný Cash-flow

Plán peněžních toků je sestaven pomocí nepřímé metody, která si jako výchozí bod volí výsledek hospodaření za běžnou činnost, který přeměňuje na tok peněz pomocí úprav o meziroční změny dílčích položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Je rozdělen do 3 částí, a to na čistý peněžní tok z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. Celkový čistý peněžní tok se pak rovná meziročním změnám krátkodobého finančního majetku.

Jak již bylo zmíněno při plánování rozvahy, v letech plánu bude docházet k poklesu krátkodobého finančního majetku, protože cílem společnosti je snížit okamžitou likviditu společnosti. Díky tomu se tedy dá předpokládat, že celkové cash-flow bude záporné.

Tab. č. 37: Plánovaný výkaz Cash-flow

v celých tis. Kč	2017	2018	2019
Provozní činnost			
VH běžného účetního období	78 721	82 526	84 649
+ Odpisy	41 458	41 755	42 394
+ Δ Rezerv	0	0	0
- Δ Časového rozlišení aktivního	868	399	262
+ Δ Časového rozlišení pasivního	0	0	0
- Δ Zásob	1 776	-2 512	-2 945
- Δ Krátkodobých pohledávek	6 535	5 070	5 313
+ Δ Krátkodobých závazků	5 902	2 558	2 368
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	116 902	123 882	126 781
Investiční činnost			
- Δ DHM a DNM	-17 252	-22 008	-31 371
- Odpisy	41 458	41 755	42 394
- Δ DFM	0	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-24 206	-19 747	-11 023
Finanční činnost			
+ Δ ZK a kapitálové fondy	-517	21	-165
+ Δ Dlouhodobé závazky	-3 263	-2 937	-2 643
+ Δ Krátkodobé bankovní úvěry	-108 937	-124 260	-46 324
+ Δ Fondy ze zisku	0	0	0
+ Δ VH minulých let + účetního období	78 721	82 526	-5 682
- VH za účetní období	78 721	82 526	84 649
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-112 717	-127 176	-139 463
Čistý peněžní tok	-20 021	-23 041	-23 705

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Předpoklad záporného celkového Cash-flow byl naplněn, ale velmi důležitou informací je, že čistý peněžní tok z provozní činnosti nabývá kladných a poměrně vysokých hodnot, to značí, že provozní činnost společnosti je zisková.

4.4 Analýza výkonnosti finančního plánu

Analýza výkonnosti finančního plánu bude provedena pomocí stejných ukazatelů, jako finanční analýza společnosti.

4.4.1 Ukazatele rentability

Jak již bylo řečeno, u těchto ukazatelů se za správnou hodnotu a vývoj považují vysoká kladná čísla, nejlépe s rostoucí tendencí. Při porovnání prvního roku plánu s výsledky posledního sledovaného roku dochází k nárůstu všech sledovaných veličin, v následujících letech plánu dochází k mírnému kolísání, ale celkové hodnoty se zdají být poměrně dobré v porovnání s posledním známým etalonem, zejména u rentability aktiv je možno pozorovat výsledek, který je sice nižší než oborové hodnoty 2015, ale má rostoucí trend, což je velmi pozitivní.

Tab. č. 38: Ukazatele rentability plánu (2017-2019)

%	2017	2018	2019
ROA	11,28%	12,05%	13,02%
ROS	5,52%	5,55%	5,46%
ROCE	21,18%	18,51%	19,08%
ROE	17,33%	15,38%	15,95%

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Všechny ukazatele jsou silně ovlivněny zvyšujícím se ziskem společnosti. V případě rentability aktiv se tento účinek ještě navyšuje klesající hodnotou aktiv. Pokud jde o rentabilitu tržeb, zde hodnota poměrně stabilně kolísá kolem 5,5 %, což znamená, že z jedné koruny tržeb je vyprodukováno 5 haléřů. V případě rentability investovaného kapitálu je výsledek ovlivněn zejména kolísajícím vlastním kapitálem a stejně tak se děje v případě ROE.

4.4.2 Ukazatele aktivity

Většina z těchto ukazatelů byla použita pro plánování oběžných aktiv a krátkodobých závazků, proto výsledné hodnoty reflektují plán.

Obrat aktiv převyšuje poslední známou oborovou hodnotu (1,46 v roce 2015) a trend vývoje je rostoucí, což je pro společnost příznivý vývoj. V souvislosti s tím dochází ke snižování doby obratu aktiv až na hodnotu lehce převyšující půl roku.

Doba obratu zásob, doba inkasa pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků nabývají hodnot podle plánu, kde bylo cílem udržet obratový cyklus peněz na hodnotě 0, tudíž vyrovnaném obratovém cyklu, kde není nutné financování z jiných zdrojů, ale ani nejsou k dispozici volné peněžní prostředky.

Tab. č. 39: Ukazatele aktivity plánu (2017-2019)

	2017	2018	2019
Obrat aktiv	1,57	1,72	1,91
Doba obratu aktiv	229,18	209,60	188,80
Doba obratu zásob	34,00	32,00	30,00
Doba inkasa pohledávek	30,00	30,00	30,00
Doba splatnosti krátkodobých závazků	64,00	62,00	60,00
OCP	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.4.3 Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita byla použita pro plánování krátkodobého finančního majetku, avšak ve formě bez použití krátkodobých úvěrů ve jmenovateli, proto je hodnota ve druhé tabulce odpovídající tomuto plánu. Hodnoty v první tabulce jsou značně nižší právě z důvodu započítání krátkodobých úvěrů, a to pro rok 2017 jsou hodnoty 1,7x nižší a v roce 2018 1,2x nižší. V posledním roce plánu jsou hodnoty stejné z důvodu zaniknutí potřeby financování úvěrem.

Poslední známé oborové hodnoty byly: L3 – 150 %, L2 – 100 % a L1 – 26 %. V poměru k těmto hodnotám, a i k obecně doporučovaným rozmezím jsou hodnoty běžné a pohotové likvidity poměrně dobré. V případě okamžité likvidity jsou hodnoty poměrně vysoké, což značí, ne příliš efektivní využívání krátkodobého finančního majetku.

Tab. č. 40: Ukazatele likvidity plánu – se započítáním úvěrů (2017-2019)

%	2017	2018	2019
Běžná likvidita (L3)	119,54%	160,89%	180,00%
Pohotová likvidita (L2)	87,79%	117,18%	130,00%
Okamžitá likvidita (L1)	59,77%	76,21%	80,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 41: Ukazatel likvidity plánu – bez započítání úvěrů (2017-2019)

%	2017	2018	2019
Běžná likvidita (L3)	200,00%	190,00%	180,00%
Pohotová likvidita (L2)	146,87%	138,39%	130,00%
Okamžitá likvidita (L1)	100,00%	90,00%	80,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.4.4 Ukazatele zadluženosti

Při celkovém pohledu na ukazatele zadluženosti je vidět, že situace společnosti je dobrá a v čase se dokonce ještě zlepšuje. Kapitalizace se stále pohybuje mezi 92 % a 95 % podobně jako v předchozích letech. Zadluženost je v letech plánu nižší než 50 %, což znamená, že aktiva jsou z většinové části financována vlastními zdroji, zejména díky vysokým výsledkům hospodaření a splacení úvěrů. Poměr cizího a vlastního kapitálu se v letech plánu převrací ve prospěch vlastního kapitálu. Hodnota 99,83 % v roce 2017 znamená, že cizí a vlastní zdroje jsou téměř vyrovnané. V roce 2019 ukazatel klesá až téměř k 50 %, což značí, že vlastní kapitál je téměř 2krát vyšší než cizí kapitál. Úrokové krytí má obecně být výrazně vyšší než 100 %, což je v případě plánu splněno, protože ze zisku před úroky a zdaněním je možné pokrýt nákladové úroky v roce 2017 téměř 32krát a v roce 2018 dokonce 120krát. Toto navýšení je způsobeno zvyšujícím se ziskem a klesajícími úroky v důsledku splácení dluhů.

Tab. č. 42: Ukazatele zadluženosti (2017-2019)

%	2017	2018	2019
Ukazatel kapitalizace	93,62%	92,97%	92,24%
Ukazatel zadluženosti I	49,96%	37,99%	34,71%
Ukazatel poměru cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu	99,83%	61,26%	53,15%
Úrokové krytí	3193,33%	11968,54%	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

5 Analýza rizik

Pojem riziko je možné pojmout z různých stran a definovat ho není vůbec jednoduché, protože existuje celá řada definic a žádnou není možné považovat za tu jednu správnou, ale pro účely úvodu do této problematiky byla vybrána následující: „*Riziko je možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.*“ (Smejkal, Rais 2010, str.78)

Obecně bývá riziko chápáno jako něco negativního, ale jak již z uvedené definice vyplývá, není to úplně pravda, protože od předpokládaného stavu se je možné lišit jak v dobrém (např. odbyt je vyšší, než bylo očekáváno), tak ve zlém (např. nově zavedený výrobek se neprodává).

Rizika je možné také klasifikovat podle různých aspektů buď do ucelených skupin, nebo do protikladných dvojic. Několik základních způsobů dělení by mohlo být následující:

- rizika hmotná a nehmotná:
 - hmotná rizika jsou nějakým způsobem měřitelná,
 - nehmotná rizika jsou rizika související s duševní činností,
- systematické a nesystematické riziko:
 - systematické riziko způsobují společné faktory a zasahují všechny jednotky, nebo jejich celou skupinu a nedá se snižovat diverzifikací,
 - nesystematické riziko je jedinečné, je specifické pro konkrétní jednotku, toto riziko se dá diverzifikovat,
- pojistitelné a nepojistitelné riziko (Tichý 2006)
- ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko:
 - ovlivnitelné riziko jde nějakým způsobem eliminovat, jde na něj aktivně reagovat
 - u neovlivnitelného rizika nejde působit na jeho příčiny, ale lze omezit dopad důsledků (Fotr, Souček 2005).

Úkolem řízení rizik je umožnit společnosti pružně reagovat na změny. Management rizik je proces, který je možno rozdělit do několika fází:

- vymezení kontextu a cílů řízení rizik – do této fáze spadá analýza prostředí, stanovení cílů, stanovení Risk Capacity a Risk Appetite,
- identifikace rizik zahrnuje stanovení a sledování faktorů rizik,
- stanovení významnosti rizik – stanovení pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu rizik,
- měření rizik – kvantitativní vyjádření rizika,
- hodnocení rizika a rozhodování o něm – posouzení míry přijatelnosti a rozhodnutí o zacházení s rizikem,
- příprava a realizace opatření pro snížení rizik (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

5.1 Identifikace rizik

„Identifikace rizik (faktorů rizika) představuje jednu z nejvýznamnějších fází managementu rizika, neboť řídit je možné pouze ta rizika, která firma včas identifikovala a připravila vhodné způsoby jejich ošetření. Náplní této fáze je určení všech faktorů, které by mohly ohrozit, případně i pozitivně ovlivnit dosažení firemních cílů.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 277)

5.1.1 Růst domácí ekonomiky

Očekávaný růst domácí ekonomiky (HDP) pro následující roky je očekáván přibližně ve výši 2,6 %. V tomto případě může mít riziko jak pozitivní, tak negativní dopad v závislosti na růstu ekonomiky. Negativní dopad by v tomto případě byl za předpokladu, kdyby byl růst HDP nižší než předpokládaný, nebo kdyby ekonomika začala klesat. V současné době je růst hnán poptávkou jejíž pokles by znamenal snížení odbytu a snížení odbytu by pak následně vedlo ke snížení tržeb a tím pádem i zisku.

5.1.2 Demografický vývoj

Toto riziko se týká zaměstnanců. Společnost má v plánu s nákupem nových obchodů a díky zvyšování produkce přijímat nové zaměstnance. Současná situace vede k nedostatku vhodných uchazečů o zaměstnání. Pokud by společnost nebyla schopna

sehnat dodatečné zaměstnance, musela by přikročit k alternativnímu řešení (přesčas, dodatečné směny), což by vedlo ke zvýšení osobních nákladů.

5.1.3 Nárůst cen surovin a energií

Nárůst cen vstupů má vliv zejména na výkonovou spotřebu, kde se jedná o přímé náklady. Není to však jediná položka, kam se toto navýšení promítne. Přeneseně ovlivní například i náklady na prodané zboží, kde se pravděpodobně ceny vstupů zvednou i pro výrobce, který bude nucen zvýšit prodejní cenu.

5.1.4 Posílení tržní pozice konkurentů

Důvodem ke ztrátě konkurenceschopnosti společnosti by mohly být nedostatečné investice do marketingu, nebo také příliš pozdní nástup inovací. Dalším důvodem by mohlo být také zvyšování tržního podílu konkurentů z důvodu nízkých cen. Kromě snížení odbytu by tato situace mohla vést také k nutnosti regulace prodejních cen.

5.1.5 Nové technologie a materiály

Zda by dopad tohoto rizika byl pozitivní, či negativní by záviselo na tom, kdo bude inovovat dřív, zda sledovaný podnik, či konkurence. Nové technologie a materiály by ovlivnily cenu vstupů, tudíž i výrobní náklady. Pravděpodobnost úspěšných inovací v oblasti složení a fyzikálních vlastností výrobků má poměrně vysokou pravděpodobnost vzhledem k vlastnímu oddělení výzkumu a vývoje, které tyto možnosti stále zkoumá a testuje.

5.1.6 Změny měnového kurzu

Apresiasi/revaluace měny by vedla ke snížení tržeb ze zahraničních trhů. Jelikož se Česká republika právě nachází v situaci, kdy došlo k ukončení intervencí, je pravděpodobné, že může dojít i k většímu zhodnocení, než jaké bylo predikováno.

5.2 Stanovení významnosti rizik

Stanovení významnosti rizik slouží k identifikaci rizik, které mají největší dopad na strategický záměr. Když je určena jejich významnost, pak je možné je roztřídit podle důležitosti. Je možné ji stanovit dvěma způsoby:

- analýza citlivosti – kvantitativní analýza,

- matice hodnocení rizik – expertní hodnocení posuzující významnost ze 2 hledisek (pravděpodobnost výskytu, intenzita dopadu) (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Pro potřeby této práce bude použita relativní analýza citlivosti, kdy jednotlivé složky hodnototvorného řetězce budou změněny o -10 % a sledován bude dopad na EBT. Aby bylo možné rozkývat jednotlivé články o stejné procento, je nutné nejprve stanovit hodnototvorný řetězec.

EBT = Tržby za prodej zboží – Náklady vynaložené na prodané zboží + Tržby za prodej vlastních výrobků + Tržby za prodej služeb – Spotřeba materiálu a energie – Služby – Osobní náklady – Daně a poplatky – Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu – Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti + Ostatní provozní výnosy – Ostatní provozní náklady – Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu + Výnosové úroky – Nákladové úroky + Ostatní finanční výnosy – Ostatní finanční náklady

Když je stanoven hodnototvorný řetězec, je nutné stanovit jaká bude minimální procentuální změna EBT, aby položka byla označena jako kritická. Rizika, která ovlivňují kritické položky by pak měla být vybrána k ošetření, ostatní rizika budou pouze monitorována. Hranice relativní změny byla stanovena na 25 % (Risk Appetite).

V následující tabulce je jsou zaznamenány výsledky EBT po změně jednotlivých faktorů o -10 %. Snížení výnosů způsobuje snížení EBT a snížení nákladů naopak zvýšení EBT, z tohoto důvodu je použita absolutní hodnota a změna je vypočtena pomocí následujícího vzorce:

$$\% \Delta EBT = \left| 100 - \left(\frac{EBT_{po\ změně\ faktoru}}{EBT_{plán}} \times 100 \right) \right|$$

Pomocí analýzy citlivosti byly identifikovány 4 položky, jejichž změny mají při stejné relativní změně největší vliv na EBT:

- tržby za prodej zboží,
- tržby za prodej vlastních výrobků,
- spotřeba materiálu a energie,
- služby.

Změny ostatních položek vykazují změnu nižší než 25 % při změně individuální položky o 10 %. Rizikové faktory, které ovlivňují zmíněné položky jsou růst domácí ekonomiky, nárůst cen surovin a energií, posílení tržní pozice konkurentů a nové technologie a materiály.

Tab. č. 43: Analýza citlivosti pro roky 2017-2019

tis. Kč a %	2017		2018		2019	
	EBT	% změna	EBT	% změna	EBT	% změna
Změna tržeb za prodej zboží	31 003	68,75%	34 075	67,04%	35 411	66,53%
Změna kurzu	83 265	16,07%	86 230	16,59%	87 528	17,28%
Změna nákladů vynaložených na prodané zboží	99 203	0,00%	103 375	0,00%	105 811	0,00%
Změna marže	75 333	24,06%	79 120	23,46%	81 171	23,29%
Změna tržeb za prodej vlastních výrobků	30 225	69,53%	29 766	71,21%	27 297	74,20%
Změna tržeb za prodej služeb	94 015	5,23%	97 834	5,36%	99 899	5,59%
Změna spotřeby materiálu a energie	130 813	31,86%	136 713	32,25%	140 949	33,21%
Změna nákladů na služby	127 027	28,05%	133 008	28,67%	137 370	29,83%
Změna osobních nákladů	122 403	23,39%	127 910	23,73%	131 759	24,52%
Změna daní a poplatků	99 308	0,11%	103 480	0,10%	105 916	0,10%
Změna odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	103 349	4,18%	107 551	4,04%	110 050	4,01%
Změna tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	99 013	0,19%	103 185	0,18%	105 621	0,18%
Změna zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	99 313	0,11%	103 485	0,11%	105 921	0,10%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	99 163	0,04%	103 335	0,04%	105 771	0,04%
Změna ostatních provozních výnosů	98 973	0,23%	103 145	0,22%	105 581	0,22%
Změna ostatních provozních nákladů	99 798	0,60%	103 978	0,58%	106 414	0,57%
Změna výnosových úroků	99 178	0,03%	103 352	0,02%	105 791	0,02%
Změna nákladových úroků	99 524	0,32%	103 462	0,08%	105 811	0,00%
Změna ostatních finančních výnosů	98 130	1,08%	102 355	0,99%	104 842	0,92%
Změna ostatních finančních nákladů	100 967	1,78%	105 360	1,92%	108 044	2,11%
EBT plán	99 203		103 375		105 811	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

5.3 Hodnocení rizika a rozhodování o riziku

„Jádrem této fáze je hodnocení rizika a rozhodování o způsobech (strategiích), jak toto riziko zvládnout.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 280)

Hodnocení rizika spočívá v porovnání velikosti ztráty zjištěné při stanovení významnosti rizik s hodnotou Risk Appetite, který udává míru rizika, které je společnost ochotna akceptovat. Pokud je riziko vyhodnoceno jako přijatelné, pak je volena strategie retence rizika. Společnost je v tomto případě schopna se vypořádat s dopadem rizika. Tento

způsob ošetření rizik bude použit pro neklíčová rizika, tedy rizika pod hranicí 25 % relativní změny. Společnost o rizicích ví, monitoruje, jestli nedochází ke zvyšování jejich významnosti, pokud by tato rizika překročila hranici Risk Appetite, pak by bylo rozhodnuto o dalším přístupu k rizikům (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Druhou možností je, že je riziko vyhodnoceno jako nepřijatelné, tudíž je třeba se rozhodnout o dalším postupu ošetření rizika, který může být dvojitý:

- vyhnutí se riziku,
- snížení rizika (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Graficky je rozhodovací postup zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. č. 3: Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 281

Vyhnutí se riziku znamená, že společnost nedá ani příležitost nějak ohrozit strategický záměr (např. neprovedení akvizice nového obchodu). Tato strategie není vhodná pro identifikovaná klíčová rizika ve společnosti (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Poslední možností je zvolit strategii snížení rizika. Existují 3 možné strategie, které pomáhají snížit riziko, a to jsou:

- prevence rizika,
- snižování negativních dopadů rizika,
- transfer rizika (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Prevence rizika znamená strategii, která usiluje o předejití výskytu rizika, a pokud to není možné, tak alespoň snížení pravděpodobnosti výskytu rizik. Tato strategie je vhodná zejména v případě interních rizik, která společnost může ovlivnit. Pro identifikovaná klíčová rizika je vhodné tuto strategii použít pro rizika posílení tržní pozice konkurentů a rizika využití nových technologií a materiálů. Je zřejmé, že společnost nemůže zajistit, aby konkurenti neposilovali svoji tržní pozici a aby nevyužívali nových technologií a materiálů, na druhé straně je ovšem možné, aby společnost pracovala na udržení svojí tržní pozice. Snížit riziko škody je možné investicemi do výzkumu a vývoje a do marketingových aktivit společnosti. Úspěch firmem v současném tržním prostředí je často předurčen tím, jak jsou schopny reagovat na změny a jestli jsou schopni využít volných míst na trhu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Druhou strategií jsou opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů rizika. Ta má několik možných přístupů:

- snižování fixních nákladů, které pomáhá k překonání období, kdy klesá poptávka a tím i odbyt,
- diverzifikace:
 - výrobního programu – zavádění nových různorodých výrobků,
 - zákazníků a odbytových cest pro snížení tržního rizika,
 - zajišťování vstupů – více dodavatelů, surovin a materiálů,
 - geografická – podnikání na různých trzích,
 - investičního programu – vytvoření projektového portfolia,
- zvyšování flexibility – využívání univerzálních výrobních zařízení, flexibilní organizační struktura,
- sdílení rizika – riziko se rozděluje mezi 2 a více objektů,
- kvalitní smluvní zajištění – zajištění toho, aby ve smlouvách byly jednoznačně definované závazky a sankce,
- termínové zajištění – ochrana proti změnám úrokových sazeb a měnových kurzů,
- tvorba rezerv – dovoluje se připravit se na nečekané změny, například tvorba rezerv zásob, jako zajištění se proti výpadku dodavatele, nebo tvorba finanční zásoby, jako zajištění proti výpadku odběratele (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Jako vhodným zajištěním se proti riziku nižšího růstu domácí ekonomiky je strategie snižování fixních nákladů.

Transfer rizika znamená částečné nebo úplné přenesení rizika na jiný subjekt. Typickými příklady transferu rizika jsou pojištění nebo dlouhodobé smlouvy s dodavateli. Tato strategie je vhodná pro ošetření rizika nárůstu cen surovin a energií. Společnost má poměrně silnou vyjednávací pozici mezi svými dodavateli, a proto by toto riziko mohlo být ošetřeno právě formou dlouhodobých smluv. Tímto způsobem je riziko částečně přeneseno na dodavatele (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

6 Strategické scénáře

„Scénáře obvykle představují soubor vnitřně konzistentních obrazů budoucnosti založených na logickém a racionálně zdůvodnitelném propojení jednotlivých prvků, a tudíž představují schématický popis možných stavů budoucnosti, založených na analýze kauzálních faktorů konkurenčního prostředí a jejich vztahů.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 46)

Scénáře je možno dělit na 3 typy:

- kvantitativní – slovní popisy různých možností budoucího vývoje,
- semikvantitativní – kombinují slovní popis s upřesňujícím matematickým popisem,
- kvalitativní – *„představují vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových rizikových faktorů“* (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Tvorba scénářů se sestává ze 6 kroků:

- analýza makrookolí a mezoekolí,
- analýza mikrookolí,
- identifikace existujících a požadavků stakeholderů,
- identifikace klíčových faktorů rizika,
- formulace scénářů,
- stanovení pravděpodobnosti scénářů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

První čtyři kroky tvorby scénářů již byly provedeny, takže v této kapitole budou vytvořeny 4 standardní scénáře, kterými jsou scénář očekávaný, pesimistický, optimistický a scénář realistický a bude určena jejich pravděpodobnost.

Klíčové rizikové faktory, které budou zohledňovány při tvorbě scénářů jsou:

- růst domácí ekonomiky,
- nárůst cen surovin a energií,
- posílení tržní pozice konkurentů,
- nové technologie a materiály.

6.1 Očekávaný scénář

Očekávaný scénář odpovídá finančnímu plánu sestavenému na základě strategických východisek v kapitole 4.3.

6.2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář předpokládá, že vývoj klíčových rizikových faktorů bude mít negativní vliv na společnost, a proto stanovené cíle nebudou naplněny. Ostatní položky výkazu zisku a ztráty se nebudou měnit.

Pro pesimistický plán se předpokládá, že růst domácí ekonomiky bude dosahovat maximálně 1 %, což zapříčiní snížení poptávky po produktech, a tudíž i prodejů.

Pokud jde o výkony a výkonovou spotřebu, vlivem snížení poptávky nebude docházet ke zvyšování jednotkové prodejní ceny, proto ve všech letech zůstane stejná jako v roce 2017. Plánovaný odbyt se v prvním roce plánu sníží o 2 % a v dalších letech bude očekáván nárůst ve výši 0,85 %, stejné podmínky platí jak pro domácí, tak pro zahraniční trhy. Prodeje služeb zůstanou pro zahraniční trhy stejné, ale na domácím trhu poklesnou o 5 % oproti očekávanému scénáři. Pokles poptávky bude mít také za následek navýšení cen materiálu a poměr spotřeby materiálu a energie ke službám bude sice v prvním roce stejný, ale pak každoročně poroste o 1 % namísto snižování o 0,5 %. Poměr mezi jednotlivými složkami bude zachován. V důsledku poklesu odbytu bude potřeba zvýšit investice do propagace, takže plánovaná hodnota služeb bude navýšena o dalších 100 tis. Kč ročně. Konkurence zavede používání nové technologie pro své výrobky a tím sníží své výrobní náklady, tím pádem budou moci snížit i ceny a tržní postavení PPG Deco Czech oslabí. Vlivy těchto změn na jednotlivé položky jsou zaznamenány v následujících tabulkách.

Jak již bylo řečeno, náklady porostou o 1 % ročně, a to samé bude platit i pro průměrné náklady za kus zboží. Prodané množství je uvažováno stejné a z důvodu kompenzace ceny bude uvažována marže ve výši 50 %.

Tab. č. 44: Plán výkonové spotřeby – pesimistický plán

Výkonová spotřeba (tis. Kč)	2017	2018	2019
Spotřeba materiálu	210 827	213 666	220 683
Spotřeba energie	83 711	84 838	87 624
Spotřeba pohonných hmot	15 502	15 711	16 227
Spotřeba materiálu a energie - celkem	310 040	314 214	324 534
Služby	278 340	296 425	315 686

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 45: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb – pesimistický plán

v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2017			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	391	789 390	14,49	149 940
Barvy na dřevo a kov (l)	275	744 800	10,20	138 180
Lazury a mořidla (l)	201	83 496	7,45	15 680
Ostatní (kg)	99	392 000	3,69	74 480
Služby	1 478 865		1 871 000	
Celkem za region	570 593 585		5 843 837	
Celkem za rok	727 792 799			
v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2018			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	391	780 178	14,49	148 190
Barvy na dřevo a kov (l)	275	736 108	10,20	136 567
Lazury a mořidla (l)	201	82 522	7,45	15 497
Ostatní (kg)	99	387 425	3,69	73 611
Služby	1 579 280		2 051 500	
Celkem za region	564 052 432		5 977 974	
Celkem za rok	720 675 349			
v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2019			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	391	786 809	14,49	149 450
Barvy na dřevo a kov (l)	275	742 365	10,20	137 728
Lazury a mořidla (l)	201	83 223	7,45	15 629
Ostatní (kg)	99	390 718	3,69	74 237
Služby	1 684 825		2 240 000	
Celkem za region	568 938 998		6 199 849	
Celkem za rok	727 655 132			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 46: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží – pesimistický plán

Náklady a marže	2017	2018	2019
Průměrné náklady za kus (Kč)	81,4	82,7	84,0
Množství	5 500 000	5 500 000	5 500 000
Náklady na prodané zboží (Kč)	447 733 000	454 954 500	462 176 000
Marže (%)	50,00%	50,00%	50,00%
Marže za kus (Kč)	40,7	41,4	42,0
Průměrná cena za kus (Kč)	122	124	126

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 47: Plán tržeb za prodané zboží – pesimistický plán

Tržby za prodané zboží	2017	2018	2019
Průměrná cena za kus (Kč)	122	124	126
Množství - domácí	5 280 000	5 280 000	5 280 000
Množství - zahraniční	220 000	220 000	220 000
Celkem (Kč)	671 000 000	682 000 000	693 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 48: Výkaz zisku a ztráty – pesimistický plán

v celých tis. Kč	2017		2018		2019	
	Očekávaný	Pesimistický	Očekávaný	Pesimistický	Očekávaný	Pesimistický
Tržby za prodej zboží	682 000	671 000	693 000	682 000	704 000	693 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	443 300	447 733	450 450	454 955	457 600	462 176
Obchodní marže	238 700	223 267	242 550	227 045	246 400	230 824
Výkony	741 666	727 793	791 506	720 675	844 259	727 655
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	741 666	727 793	791 506	720 675	844 259	727 655
Výkonová spotřeba	594 338	588 380	629 707	610 639	666 967	640 220
Spotřeba materiálu a energie	316 098	310 040	333 382	314 214	351 381	324 534
Služby	278 240	278 340	296 325	296 425	315 586	315 686
Přidaná hodnota	386 028	362 680	404 349	337 081	423 692	318 259
Osobní náklady	232 001	232 001	245 353	245 353	259 478	259 478
Daně a poplatky	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	41 458	41 458	41 755	41 755	42 394	42 394
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-400	-400	-400	-400	-400	-400
Ostatní provozní výnosy	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
Ostatní provozní náklady	5 954	5 954	6 025	6 025	6 025	6 025
Provozní výsledek hospodaření	109 065	85 717	113 666	46 398	118 245	12 812
Výnosové úroky	252	252	229	229	205	205
Nákladové úroky	3 207	3 207	871	871	0	0
Ostatní finanční výnosy	10 733	10 733	10 196	10 196	9 687	9 687
Ostatní finanční náklady	17 640	17 640	19 845	19 845	22 326	22 326
Finanční výsledek hospodaření	-9 862	-9 862	-10 291	-10 291	-12 434	-12 434
EBT	99 203	75 855	103 375	36 107	105 811	378

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

EBT v důsledku změn kritických rizikových faktorů poklesne o 23,54 % v roce 2017, v roce 2018 o 65,07 % a v roce 2019 téměř o 100 %.

6.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář popisuje situaci, kdy jsou stanovené cíle dokonce překročeny. Stejně jako u scénáře pesimistického se nekritické položky plánu nebudou měnit a hodnoty zůstanou stejné jako ve finančním plánu.

V očekávaném plánu byl předpokládán růst HDP něco přes 2,5 %. V plánu optimistickém se předpokládá, že ekonomika poroste rychleji – 3 %. Výkony budou ovlivněny růstem poptávky v důsledku růstu ekonomiky. V prvním roce plánu jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb uvažovány stejné, jako v očekávaném plánu. V dalších letech se plánuje nárůst jednotkových cen o 2,5 % oproti předchozímu roku a nárůst prodaného množství na domácím trhu o 6 % a na zahraničním trhu o 10 % oproti předchozímu roku. Prodeje služeb budou stejné, jako v očekávaném scénáři. Dalším důsledkem nárůstu poptávky bude snížení cen materiálu v letech 2018 a 2019. Poměr k výkonové spotřebě k výkonům bude v prvním roce stejný a v dalších letech se bude snižovat o 1 % oproti předchozímu roku za předpokladu zachování poměru jednotlivých složek. Náklady na služby zůstanou stejné jako v očekávaném plánu. Popisovaný nárůst poptávky bude podpořen i prací výzkumu a vývoje, který díky uvedení nových materiálů bude schopen nabídnout kvalitnější výrobky upevnit tak postavení společnosti na trhu.

Pokud jde o zboží, tak jak již bylo řečeno, ceny surovin se budou snižovat, a proto se průměrné náklady sníží o 2 % v každém roce. Vlivem zvýšení poptávky pak také poroste odbyt o 100 tis. kusů v roce 2018 a 150 tis. kusů v roce 2019, kdy 2/3 nárůstu budou určeny pro domácí trh. Při zachování průměrné ceny za kus bude možné navýšit marži z 53,85 % na 57 %.

Stav popisovaný v optimistickém scénáři je vyobrazen v následujících tabulkách.

Tab. č. 49: Plán výkonové spotřeby – optimistický plán

Výkonová spotřeba (tis. Kč)	2017	2018	2019
Spotřeba materiálu a energie	214 846	228 038	242 009
Spotřeba energie	85 306	90 544	96 092
Spotřeba pohonných hmot	15 797	16 767	17 795
Spotřeba materiálu a energie - celkem	315 950	335 350	355 895
Služby	278 240	296 325	315 586

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 50: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb – optimistický plán

v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2017			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	391	805 500	14,49	153 000
Barvy na dřevo a kov (l)	275	760 000	10,20	141 000
Lazury a mořidla (l)	201	85 200	7,45	16 000
Ostatní (kg)	99	400 000	3,69	76 000
Služby	1 556 700		1 871 000	
Celkem za region	582 286 007		5 924 915	
Celkem za rok	741 666 227			
v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2018			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	401	853 830	14,85	168 300
Barvy na dřevo a kov (l)	282	805 600	10,45	155 100
Lazury a mořidla (l)	206	90 312	7,64	17 600
Ostatní (kg)	102	424 000	3,78	83 600
Služby	1 662 400		2 051 500	
Celkem za region	632 624 792		6 622 289	
Celkem za rok	806 128 775			
v celých Korunách, Eurech, jednotkách	2019			
	ČR		EU	
Druh produktu (jednotka)	Cena za j.	Množství	Cena za j.	Množství
Interiérové barvy (kg)	411	905 060	15,22	185 130
Barvy na dřevo a kov (l)	289	853 936	10,71	170 610
Lazury a mořidla (l)	211	95 731	7,83	19 360
Ostatní (kg)	105	449 440	3,87	91 960
Služby	1 773 500		2 240 000	
Celkem za region	687 314 138		7 393 565	
Celkem za rok	876 589 405			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 51: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží – optimistický plán

Náklady a marže	2017	2018	2019
Průměrné náklady za kus (Kč)	79,0	80,3	81,5
Množství	5 500 000	5 600 000	5 650 000
Náklady na prodané zboží (Kč)	434 434 000	449 467 200	460 678 400
Marže (%)	57,00%	57,00%	57,00%
Marže za kus (Kč)	45,0	45,7	46,5
Průměrná cena za kus (Kč)	124	126	128

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 52: Plán tržeb za prodané zboží – optimistický plán

Tržby za prodané zboží	2017	2018	2019
Průměrná cena za kus (Kč)	124	126	128
Množství - domácí	5 280 000	5 346 667	5 380 000
Množství - zahraniční	220 000	253 333	270 000
Celkem (Kč)	682 000 000	705 600 000	723 200 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 53: Výkaz zisku a ztráty – optimistický plán

v celých tis. Kč	2017		2018		2019	
	Očekávaný	Optimistický	Očekávaný	Optimistický	Očekávaný	Optimistický
Tržby za prodej zboží	682 000	682 000	693 000	705 600	704 000	723 200
Náklady vynaložené na prodané zboží	443 300	434 434	450 450	449 467	457 600	460 678
Obchodní marže	238 700	247 566	242 550	256 133	246 400	262 522
Výkony	741 666	741 666	791 506	806 129	844 259	876 589
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	741 666	741 666	791 506	806 129	844 259	876 589
Výkonnová spotřeba	594 338	594 190	629 707	631 675	666 967	671 481
Spotřeba materiálu a energie	316 098	315 950	333 382	335 350	351 381	355 895
Služby	278 240	278 240	296 325	296 325	315 586	315 586
Přidaná hodnota	386 028	395 042	404 349	430 587	423 692	467 630
Osobní náklady	232 001	232 001	245 353	245 353	259 478	259 478
Daně a poplatky	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	41 458	41 458	41 755	41 755	42 394	42 394
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-400	-400	-400	-400	-400	-400
Ostatní provozní výnosy	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
Ostatní provozní náklady	5 954	5 954	6 025	6 025	6 025	6 025
Provozní výsledek hospodaření	109 065	118 079	113 666	139 904	118 245	162 183
Výnosové úroky	252	252	229	229	205	205
Nákladové úroky	3 207	3 207	871	871	0	0
Ostatní finanční výnosy	10 733	10 733	10 196	10 196	9 687	9 687
Ostatní finanční náklady	17 640	17 640	19 845	19 845	22 326	22 326
Finanční výsledek hospodaření	-9 862	-9 862	-10 291	-10 291	-12 434	-12 434
EBT	99 203	108 217	103 375	129 613	105 811	149 749

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zisk před zdaněním dosahuje o 9,09 % vyšších hodnot v roce 2017, o 25,38 % vyšších v roce 2018 a v roce 2019 dokonce o 41,52 %. Při porovnání s pesimistickým scénářem je možno pozorovat, že relativní změny EBT nejsou tak markantní. To je způsobeno tím, že očekávaný scénář je zpravidla blíže optimistickému scénáři než scénáři pesimistickému, a to hned z několika důvodů. Jedním z nich je třeba skutečnost, že dosáhnout horších výsledků je jednoznačně jednodušší než dosažení lepších výsledků.

6.4 Realistický scénář

Realistický scénář reprezentuje nejpravděpodobnější možný vývoj. Stanovuje se jako vážený průměr očekávaného, optimistického a pesimistického scénáře. Váhou je průměr pravděpodobností jednotlivých kritických faktorů rizika v různých scénářích. Následující tabulka udává pravděpodobnosti jednotlivých faktorů pro daný scénář. Pravděpodobnosti byly určeny na základě expertního odhadu.

Tab. č. 54: Pravděpodobnost scénářů

Faktor	Očekávaný	Pesimistický	Optimistický
Růst domácí ekonomiky	75%	8%	17%
Růst cen surovin a energií	65%	15%	20%
Posílení tržní pozice konkurentů	75%	10%	15%
Nové technologie a materiály	67%	15%	18%
Pravděpodobnost realistického scénáře	71%	12%	18%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pomocí uvedených pravděpodobností byly vypočítány hodnoty realistického scénáře. Zisk před zdaněním v realistickém scénáři je velmi blízký scénáři očekávanému.

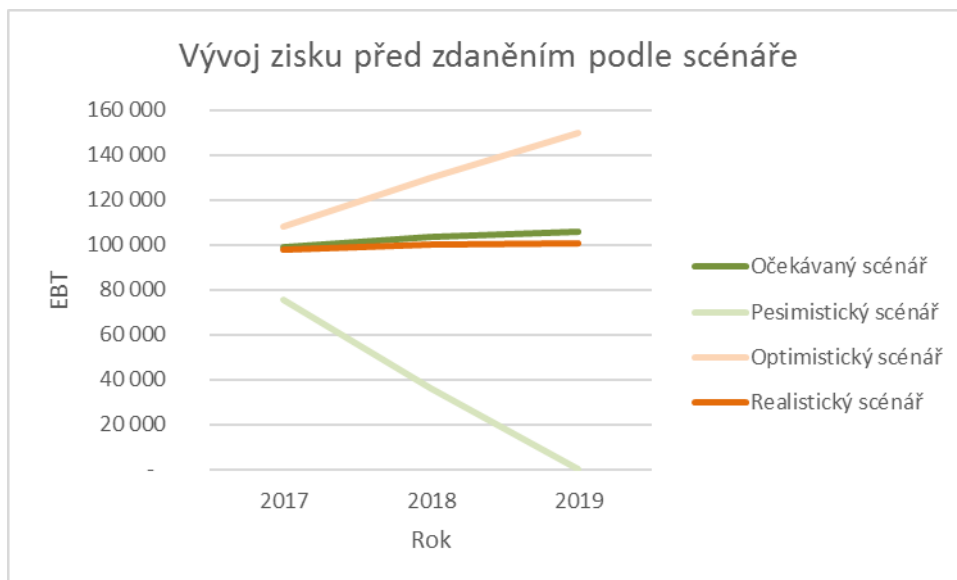
Tab. č. 55: Výkaz zisku a ztráty – realistický plán

v celých tis. Kč	2017		2018		2019	
	Očekávaný	Realistický	Očekávaný	Realistický	Očekávaný	Realistický
Tržby za prodej zboží	682 000	680 680	693 000	693 885	704 000	706 040
Náklady vynaložené na prodané zboží	443 300	442 280	450 450	450 819	457 600	458 688
Obchodní marže	238 700	238 400	242 550	243 066	246 400	247 352
Výkony	741 666	740 001	791 506	785 565	844 259	835 924
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	741 666	740 001	791 506	785 565	844 259	835 924
Výkonnová spotřeba	594 338	593 597	629 707	627 763	666 967	664 547
Spotřeba materiálu a energie	316 098	315 345	333 382	331 426	351 381	348 949
Služby	278 240	278 252	296 325	296 337	315 586	315 598
Přidaná hodnota	386 028	384 804	404 349	400 868	423 692	418 729
Osobní náklady	232 001	232 001	245 353	245 353	259 478	259 478
Daně a poplatky	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	1 050
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	41 458	41 458	41 755	41 755	42 394	42 394
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-400	-400	-400	-400	-400	-400
Ostatní provozní výnosy	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
Ostatní provozní náklady	5 954	5 954	6 025	6 025	6 025	6 025
Provozní výsledek hospodaření	109 065	107 841	113 666	110 185	118 245	113 282
Výnosové úroky	252	252	229	229	205	205
Nákladové úroky	3 207	3 207	871	871	0	0
Ostatní finanční výnosy	10 733	10 733	10 196	10 196	9 687	9 687
Ostatní finanční náklady	17 640	17 640	19 845	19 845	22 326	22 326
Finanční výsledek hospodaření	-9 862	-9 862	-10 291	-10 291	-12 434	-12 434
EBT	99 203	97 979	103 375	99 894	105 811	100 848

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V grafu je zobrazen vývoj výsledného EBT v jednotlivých scénářích pro plánované období 2017–2019.

Obr. č. 4: Vývoj EBT podle jednotlivých scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

7 Strategická analýza

„Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovacím období podniknout pro naplnění strategických cílů. Není jenom jedna cesta, jedna strategie dalšího vývoje firmy. V každém podnikání, v každé konkurenční situaci je možné volit ze širokého spektra variant strategie.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012, str. 51)

Jako vstupní informace do těchto analýz budou vcházet výsledky interní a externí analýzy a scénáře vývoje. Strategie je možné členit podle míry ofenzivnosti na:

- defenzivní,
- stabilizační,
- ofenzivní,
- krizové (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

7.1 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů byla zavedena společností General Electric. Hodnocení faktorů vychází z matic IFE a EFE (viz kapitola 4.2.4) a slouží k volbě vhodné strategie. Jedná se vlastně o box diagram, kde na ose X je interní hodnocení a na ose Y externí. Graf je rozdělen na 9 polí a k těm jsou přiřazeny 3 kategorie strategií:

- stavěj a zajišťuj růst (pole I, II, IV) – vhodné strategie: penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, horizontální a vertikální integrace,
- udržuj a potvrzuj (pole III, V, VII) – vhodné strategie: penetrace na trh, vývoj produktu,
- sklízej a zbavuj se (pole VI, VIII, IX) – vhodné strategie: defenzivní strategie (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

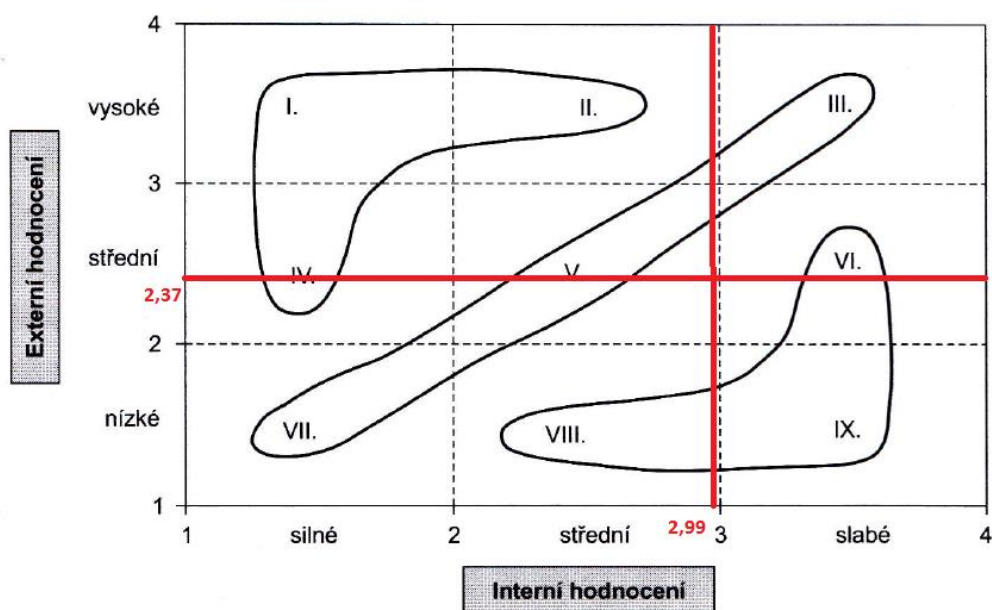
Umístění strategií v matici je možné najít na následujícím obrázku, kde je zanesena i pozice společnosti. Podle výsledků hodnocení podle matic IFE a EFE spadá společnost do pole V – udržuj a potvrzuj, kde se za vhodné strategie považuje penetrace na trh nebo vývoj produktu. Obě tyto strategie patří do skupiny strategií intenzivních.

Strategie penetrace trhu má za cíl zvýšení podílu na stávajícím trhu se stávajícími produkty. Toho může být dosaženo pomocí zintenzivnění marketingu. Tato strategie je

vhodná, pokud trh není plně saturován, podíl konkurence na trhu klesá, existují tam úspory z rozsahu a účinnost propagace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Strategie vývoje produktu má za úkol zvýšit prodeje zlepšením nebo změnou vlastností stávajících produktů. Je proveditelná při efektivních distribučních kanálech a disponibilních kapacitách a zdrojích (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Obr. č. 5: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017, podle Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012

7.2 Matice SPACE

Matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru (SPACE) hodnotí pozici podle interních a externích charakteristik. Interní charakteristiky jsou tvořeny finanční silou (FS) a konkurenčními vlastnostmi (KV) a externí charakteristiky stabilitou prostředí (SP) a silou oboru (SO). Matice je rozdělena do kvadrantů podle pozice firmy: agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Směrnice vektoru je určena následovně:

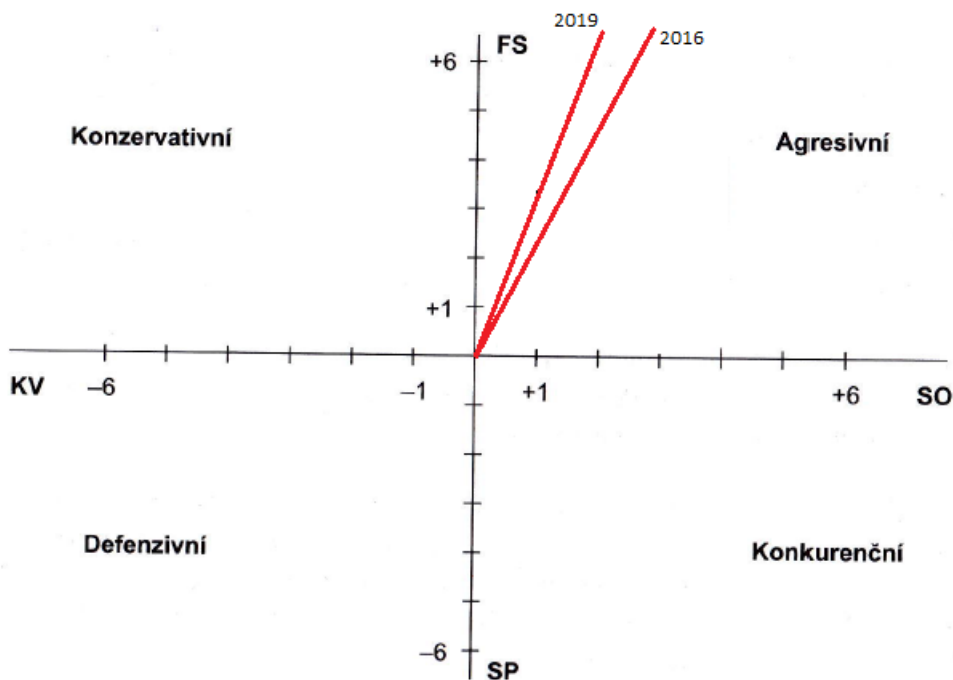
- výpočet kvantitativního ohodnocení charakteristik podle následujících škál:
 - +1 (nejhorší) až +6 (nejlepší) pro charakteristiky finanční síly a síly oboru,
 - -6 (nejhorší) až -1 (nejlepší) pro charakteristiky stability prostředí a konkurenčních vlastností,
- výpočet výsledné hodnoty na ose x jako součtu hodnocení SO a KV,
- výpočet výsledné hodnoty na ose y jako součtu hodnocení FS a SP,
- zanesení výsledné polohy vektoru do grafu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Tab. č. 56: Výpočet souřadnic os matice SPACE

Osa X						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
			2016	2019	2016	2019
SO	Potenciál ziskovosti	0,11	3	3	0,33	0,33
	Finanční stabilita	0,10	3	4	0,30	0,40
	Úroveň technologi	0,07	3	3	0,21	0,21
	Bariéry vstupu	0,12	3	3	0,36	0,36
	Dynamika růstu odvětví	0,06	1	1	0,06	0,06
KV	Podíl na trhu	0,12	-3	-3	-0,36	-0,36
	Kvalita produktů	0,15	-1	-1	-0,15	-0,15
	Technické parametry produktů	0,14	-1	-1	-0,14	-0,14
	Životní cyklus výrobního portfolia	0,06	-5	-5	-0,30	-0,30
	Získávání informací	0,07	-4	-3	-0,28	-0,21
	Souřadnice X	1,00			0,03	0,20
Osa Y						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
			2016	2019	2016	2019
FS	Výsledná rentabilita	0,12	4	3	0,48	0,36
	Výsledná likvidita	0,07	2	3	0,14	0,21
	Výsledná zadluženost	0,07	2	3	0,14	0,21
	Hospodářský výsledek	0,16	4	5	0,64	0,80
	Srovnání s konkurencí	0,13	3	3	0,39	0,39
SP	Úroveň inflace	0,11	-4	-3	-0,44	-0,33
	Vyjednávací síla zákazníků	0,08	-4	-3	-0,32	-0,24
	Náročnost na inovace	0,07	-5	-4	-0,35	-0,28
	Legislativní opatření a regulace	0,04	-4	-4	-0,16	-0,16
	Vývoj poptávky	0,15	-3	-2	-0,45	-0,30
Souřadnice Y	1			0,07	0,66	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Obr. č. 6: Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak je vidět na předchozím obrázku, společnost se v obou časových okamžicích nachází v prvním kvadrantu. Doporučené strategie při koncentraci na stávající trh jsou strategie penetrace trhu, rozvoj trhu a vývoj produktu, což odpovídá i předchozí analýze (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

7.3 Výběr strategické varianty

Požadavky, které by měl splňovat proces výběru strategické varianty:

- varianty by měly být zpracovány přibližně podobně detailně,
- měl by být jasný seznam hodnotících kritérií,
- měla by být respektována omezení,
- každá varianta by měla být hodnocena ve všech scénářích,
- měl by být respektován Risk Appetite (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Jsou dvě možnosti, jak provádět hodnocení a výběr strategie, a to na základě expertního hodnocení, nebo pomocí vícekritériálních metod hodnocení.

Ze strategických analýz byly získány 3 varianty strategií, které jsou využitelné pro zkoumaný podnik: strategie penetrace trhu, strategie vývoje produktu a strategie

rozvoje trhu. První dvě strategie již byly popsány v předešlé podkapitole. Strategie rozvoje trhu znamená, že současné produkty jsou zaváděny na nových trzích (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2012).

Za nejvhodnější strategii by mohla být považována právě strategie rozvoje trhu, která odpovídá i současně nastavené strategii. Druhou nejlepší hodnocenou strategií by potom mohla být strategie vývoje produktu. A poslední, a asi i nejméně vhodnou (což neznamená, že je nevhodná), by byla strategie penetrace trhu.

8 Korekce strategických východisek

Na začátku čtvrté kapitoly této práce byla formulována strategická východiska a jednou jejich částí byla i vize a strategické cíle. Ty je nyní třeba konfrontovat s vybranou strategií a zjistit, zda jsou konzistentní. Jelikož cíle vychází z definované vize, dá se předpokládat, že pokud dojde ke splnění cílů, pak bude i vize v souladu s vybranou strategií.

8.1 Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

Strategickým cílem bylo navýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 1/5 oproti roku 2016. V prvním roce plánu měl růst dosahovat 7 %, ve druhém 14 % a v posledním 20 %. Jak je možné vidět v tabulce č. 57, oba scénáře přesahují cílovou hodnotu v posledním roce plánu, avšak očekávaný scénář nedosahuje požadované hodnoty v prvním roce a realistický v prvním, a dokonce ani ve druhém roce. Na druhou stranu je více než 80 % odchylek v rozmezí ± 1 %.

Tab. č. 57: Míra naplnění cíle růstu tržeb

v tis. Kč a %	2016	2017		2018		2019	
		Očekávaný	Realistický	Očekávaný	Realistický	Očekávaný	Realistický
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	693 476	741 666	740 001	791 506	785 565	844 259	835 924
Procentní změna (oproti 2016) - cíl		7,00%		14,00%		20,00%	
Procentní změna (oproti 2016) - scénář		6,95%	6,71%	14,14%	13,28%	21,74%	20,54%
Rozdíl		-0,05%	-0,29%	0,14%	-0,72%	1,74%	0,54%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

8.2 Nulová hodnota OCP

Strategický cíl zněl: udržet nulovou hodnotu obrátového cyklu peněz po všechny roky plánu. Aby bylo možné vypočítat obrátový cyklus peněz, je v první řadě nutné vypočítat celkovou hodnotu tržeb (viz tabulka č. 58).

Tab. č. 58: Celkové plánované tržby očekávaného a realistického scénáře

v tis. Kč	2016	2017		2018		2019	
		Očekávaný	Realistický	Očekávaný	Realistický	Očekávaný	Realistický
Tržby za prodej zboží	671 000	682 000	680 680	693 000	693 885	704 000	706 040
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	693 476	741 666	740 001	791 506	785 565	844 259	835 924
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 992	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Tržby	1 366 468	1 424 766	1 421 781	1 485 606	1 480 550	1 549 359	1 543 064

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zásoby, pohledávky ani závazky nebyly ohroženy klíčovými rizikovými faktory, proto jejich hodnota zůstala ve všech scénářích stejná, jako v tom očekávaném. V ročních cílech byl tento záměr rozpracován do podoby vývoje doby obratu jednotlivých položek. Při porovnání s vypočítanými hodnotami vychází nulový rozdíl mezi ročními plány dob obratu a výslednými hodnotami vypočítanými z vývoje scénářů. Závěrem tedy je, že tento cíl byl naplněn jak na úrovni strategické, tak na úrovni ročních cílů.

Tab. č. 59: Míra naplnění cíle nulového obratového cyklu peněz

v tis. Kč a dny	2017		2018		2019	
	Očekávaný	Realistický	Očekávaný	Realistický	Očekávaný	Realistický
Tržby	1 424 766	1 421 781	1 485 606	1 480 550	1 549 359	1 543 064
Zásoby	134 637	134 637	132 125	132 125	129 180	129 180
Pohledávky	118 797	118 797	123 867	123 867	129 180	129 180
Závazky	253 434	253 434	255 992	255 992	258 360	258 360
Doba obratu zásob	34	34	32	32	30	30
Doba inkasa pohledávek	30	30	30	30	30	30
Doba splatnosti krátkodobých závazků	64	64	62	62	60	60
OCP	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

8.3 Získání jedné maloobchodní prodejny v každém roce plánu

S naplněním tohoto cíle se počítalo ve všech scénářích, proto je možné tento cíl považovat za naplněný a není třeba korigovat strategická východiska.

8.4 Zvýšení počtu zaměstnanců

Pro rok 2017 bylo naplánováno přijetí 2 nových zaměstnanců a pro roky 2018 a 2019 nárůst zaměstnanců každý rok o 4. Stejně jako cíl zvyšování počtu maloobchodních prodejen nebyl tento cíl ovlivněn žádnými kritickými rizikovými faktory, proto bude stačit porovnání cíle s očekávaným scénářem.

V následující tabulce je zobrazen plánovaný stav a cílový stav zaměstnanců a vyčíslen jejich rozdíl. Ten je ve všech letech nulový, proto je možné prohlásit tento cíl za splněný.

Tab. č. 60: Míra naplnění cíle zvýšení počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců - ostatní	395	397	401	405
Plán zvyšování počtu	-	+2	+4	+4
Plánovaný cílový počet	395	397	401	405
Rozdíl cíl vs. Plán	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

8.5 Investice do marketingu

Posledním strategickým cílem bylo navýšení investic do marketingu o 350 000 Kč ročně. Navýšení o stejnou hodnotu je plánováno jak v případě očekávaného scénáře, tak v případě scénáře optimistického. Pokud jde o scénář pesimistický, zde dochází k nárůstu ještě vyššímu v důsledku snahy o oživení poptávky. Scénář realistický je váženým průměrem scénáře pesimistického, optimistického a očekávaného, a protože ve všech plánech je navýšení stejné nebo vyšší, bude cílová hodnota v realistickém scénáři dokonce přesazena, tím pádem je možné tento cíl považovat za splněný.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení výkonnosti střednědobého strategického plánu společnosti a tím nastínění možností podniku, jakým způsobem se rozvíjet. Aby tohoto cíle bylo možné dosáhnout, bylo stanoveno i několik dílčích cílů, které odpovídají struktuře této práce.

Úvodní kapitola měla za cíl uvést případné čtenáře do teoretické problematiky týkající se výkonnosti, jejího měření a strategického managementu.

V druhé kapitole byla představena společnost PPG Deco Czech, a.s., její historie, organizační struktura a produktové portfolio, což byl velmi důležitý krok pro následující kapitoly.

Ve třetí kapitole byl nastaven výchozí bod pomocí analýzy současné výkonnosti společnosti. Výkonnost byla hodnocena zejména prostřednictvím rozdílových a poměrových ukazatelů finanční analýzy. Zajímavým poznatkem byla například zadluženost podniku, která přes svoje na první pohled velmi nelichotivé výsledky vlastně není až tak problematická, díky aktivnímu využívání cash poolingů v rámci koncernu.

Ve čtvrté kapitole byl sestaven střednědobý strategický plán pro plánovací období 2017-2019 a v podkapitole 4.4 byla pomocí stejných analýz jako v kapitole 3 zhodnocena výkonnost tohoto plánu. Nejprve však musela být formulována strategická východiska, tedy poslání, vize a cíle. Dalším důležitým krokem bylo provedení externí a interní analýzy okolí podniku, které dalo základ pro veškeré plánování a pozdější analýzy. V podkapitole 4.3 byly pak sestaveny samotné výkazy pro plánovací období.

Kapitola pět pak patřila rizikům. Nejprve na základě provedených analýz byla rizika identifikována, pomocí citlivostní analýzy byla posouzena jejich významnost a dopad na výkaz zisku a ztráty a na základě stanoveného Risk Appetite a povahy rizik byl určen vhodný způsob jejich ošetření.

Šestá kapitola se zabývala vytvořením strategických scénářů vývoje prostředí. Nejhorší možný vývoj byl popsán v pesimistickém scénáři, nejlepší možný vývoj ve scénáři optimistickém, očekávaný scénář je dán sestaveným finančním plánem. Dále byly určeny váhy jednotlivých scénářů podle pravděpodobnosti výskytu jednotlivých kritických

rizikových faktorů a pomocí váženého průměru byl vytvořen scénář realistický, který by měl představovat nejpravděpodobnější možný vývoj.

V předposlední kapitole této práce byla provedena strategická analýza pomocí matic IE a SPACE na jejich základě byly vybrány strategické varianty vhodné pro další vývoj podniku. Na základě všech předchozích analýz a zkušeností s trhem byly strategické varianty určeny a jako nejvhodnější byla vybrána strategie rozvoje trhu.

V první části závěrečné kapitoly pak byla původní strategická východiska porovnána s vývojem v očekávaném realistickém scénáři a jelikož všechny cíle byly naplněny bylo zjištěno, že není třeba východiska korigovat.

Pokud jde o doporučení na závěr, držela bych se citátu Johna Sculley, bývalého CEO společnosti Apple:

„The future belongs to those who see possibilities before they become obvious.”

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	23
Tab. č. 2: Horizontální analýza Rozvaha – Aktiva	25
Tab. č. 3: Horizontální analýza Rozvaha – Pasiva	27
Tab. č. 4: Vertikální analýza – Výkaz zisku a ztráty	29
Tab. č. 5: Vertikální analýza – Rozvaha Aktiva	31
Tab. č. 6: Vertikální analýza – Rozvaha (Pasiva).....	32
Tab. č. 7: Čistý pracovní kapitál (2013–2016)	33
Tab. č. 8: Výpočet EBIT	34
Tab. č. 9: Ukazatele rentability	35
Tab. č. 10: Souhrn tržeb.....	36
Tab. č. 11: Ukazatele aktivity	37
Tab. č. 12: Ukazatele likvidity.....	38
Tab. č. 13: Ukazatele zadluženosti	39
Tab. č. 14: SWOT analýza společnosti.....	51
Tab. č. 15: Matice IFE	53
Tab. č. 16: Matice EFE	55
Tab. č. 17: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty.....	56
Tab. č. 18: Tržby za prodané zboží.....	57
Tab. č. 19: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží a plán obchodní marže.....	58
Tab. č. 20: Predikce vývoje měnového kurzu.....	58
Tab. č. 21: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.....	59
Tab. č. 22: Plán výkonové spotřeby.....	60
Tab. č. 23: Plán ostatních provozních nákladů	61
Tab. č. 24: Výnosové a nákladové úroky.....	61

Tab. č. 25: Plán osobních nákladů	63
Tab. č. 26: Plán odpisů.....	63
Tab. č. 27: Plánovaná rozvaha (aktivní část) 2017–2019	64
Tab. č. 28: Plánovaná rozvaha (pasivní část) 2017–2019.....	65
Tab. č. 29: Plán Samostatných movitých věcí	66
Tab. č. 30: Plán oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	67
Tab. č. 31: Plán dlouhodobého nehmotného majetku.....	67
Tab. č. 32: Plán zásob	68
Tab. č. 33: Plán krátkodobých pohledávek.....	68
Tab. č. 34: Plán krátkodobých poskytnutých záloh	69
Tab. č. 35: Plán krátkodobého finančního majetku	69
Tab. č. 36: Plán krátkodobých závazků	71
Tab. č. 37: Plánovaný výkaz Cash-flow	72
Tab. č. 38: Ukazatele rentability plánu (2017-2019).....	73
Tab. č. 39: Ukazatele aktivity plánu (2017-2019)	74
Tab. č. 40: Ukazatele likvidity plánu – se započítáním úvěrů (2017-2019).....	74
Tab. č. 41: Ukazatel likvidity plánu – bez započítání úvěrů (2017-2019).....	75
Tab. č. 42: Ukazatele zadluženosti (2017-2019)	75
Tab. č. 43: Analýza citlivosti pro roky 2017-2019	80
Tab. č. 44: Plán výkonové spotřeby – pesimistický plán.....	86
Tab. č. 45: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb – pesimistický plán.....	86
Tab. č. 46: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží – pesimistický plán	87
Tab. č. 47: Plán tržeb za prodané zboží – pesimistický plán	87
Tab. č. 48: Výkaz zisku a ztráty – pesimistický plán	87
Tab. č. 49: Plán výkonové spotřeby – optimistický plán.....	88

Tab. č. 50: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb – optimistický plán.....	89
Tab. č. 51: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží – optimistický plán	89
Tab. č. 52: Plán tržeb za prodané zboží – optimistický plán	90
Tab. č. 53: Výkaz zisku a ztráty – optimistický plán	90
Tab. č. 54: Pravděpodobnost scénářů	91
Tab. č. 55: Výkaz zisku a ztráty – realistický plán.....	91
Tab. č. 56: Výpočet souřadnic os matice SPACE.....	95
Tab. č. 57: Míra naplnění cíle růstu tržeb	98
Tab. č. 58: Celkové plánované tržby očekávaného a realistického scénáře	99
Tab. č. 59: Míra naplnění cíle nulového obrátového cyklu peněz	99
Tab. č. 60: Míra naplnění cíle zvýšení počtu zaměstnanců	100

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Strategický plánovací cyklus	40
Obr. č. 2: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR	46
Obr. č. 3: Proces hodnocení rizika a rozhodování o riziku.....	81
Obr. č. 4: Vývoj EBT podle jednotlivých scénářů.....	92
Obr. č. 5: Matice IE	94
Obr. č. 6: Matice SPACE.....	96

Seznam použitých zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash-Flow
CFROI	Cash-Flow výnosnost investice
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EFE	External Forces Evaluation
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FS	Finanční síla
IFE	Internal Forces Evaluation
Kč	Koruna česká
kg	Kilogram
ks	Kus
KV	Konkurenční vlastnosti
l	Litr
MVA	Tržní přidaná hodnota
OCP	Obratový cyklus peněz
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu

ROS	Rentabilita tržeb
SMV	Samostatné movité věci
SO	Síla oboru
SP	Stabilita prostředí
SPACE	Strategic position and action evaluation
TSR	Součet kapitálového a dividendového výnosu
VBM	Value Based Management

Seznam použité literatury

Balakryl [online]. Břasy: PPG Deco Czech, ©2013-2014 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.balakryl.cz/>

BONDEX [online]. Břasy: PPG Deco Czech, ©2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.bondex.cz/>

DAVID, Fred R. Strategic management. 4th ed. New York: Maxwell Macmillan International, c1993. ISBN 00-232-7841-2.

DIBLÍK, Jan a Luboš HENŽLÍK. Stanovy akciové společnosti PPG Deco Czech a.s. Břasy, 2011

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

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

Johnstone's Trade [online]. Břasy: Johnstone's Pa-int, ©2011 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.johnstones.cz/>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, Oddělení 3704. Makroekonomická predikce - leden 2017. Makroekonomická predikce [online]. 2017, (leden 2017) [cit. 2017-04-24]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, Oddělení 3704. Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR (2017–2020). Kolokvium [online]. 2017, 43. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z:

<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/43-kolokvium-setreni-prognoz-makroekonono-28291>

PASEKOVÁ, Marie. Goodwill a oceňovací rozdíl k nabytému majetku z pohledu účetního a daňového. In: Účetnictví v praxi 2006/4 [online]. Wolters Kluwer ČR, ©2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/>

PPG Deco Czech [online]. Břasy: PPG Deco Czech, 2014 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.ppgdeco.cz/>

Primalex [online]. Břasy: PPG Deco Czech, ©2015 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.primalex.cz/>

ProGold [online]. Břasy: PPG Deco Czech, ©2012 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://progold.dumbarev.cz/>

Sbírka listin: PPG Deco Czech a.s. Justice.cz [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2017 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=167412>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠULÁK, Milan a Lenka ŠIMONOVÁ. Rozbor výkonnosti firem. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Konzultace ve společnosti PPG Deco Czech, a.s.

Výroční zprávy společnosti

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty (2013–2016)	112
Příloha B: Rozvaha – Aktiva (2013–2016).....	113
Příloha C: Rozvaha – Pasiva (2013–2016).....	114
Příloha D: Ukazatele rentability	115
Příloha E: Ukazatele aktivity	115
Příloha F: Ukazatele likvidity	116
Příloha G: Ukazatele zadluženosti	116

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty (2013–2016)

v celých tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	567 289	609 927	630 613	671 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	372 204	397 413	399 734	442 860
Obchodní marže	195 085	212 514	230 879	228 140
Výkony	651 678	685 803	676 985	694 835
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	668 926	678 254	678 768	693 476
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-17 248	7 549	-1 783	1 359
Výkonnová spotřeba	538 072	566 803	545 034	560 871
Spotřeba materiálu a energie	315 548	324 820	293 322	299 613
Služby	222 524	241 983	251 712	261 258
Přidaná hodnota	308 691	331 514	362 830	362 104
Osobní náklady	187 999	192 815	208 657	219 380
Mzdové náklady	138 350	143 379	153 865	157 828
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	45 429	45 342	49 966	53 661
Sociální náklady	4 220	4 094	4 826	7 891
Daně a poplatky	1 339	1 042	920	980
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	72 297	68 009	56 791	50 589
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 644	2 367	2 732	1 992
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	724	1 050	602	853
Tržby z prodeje materiálu	920	1 317	2 130	1 139
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 931	1 636	2 752	1 653
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	933	712	331	295
Prodaný materiál	998	924	2 421	1 358
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-1 790	-414	1 108	-125
Ostatní provozní výnosy	3 287	2 130	2 035	2 426
Ostatní provozní náklady	9 057	7 642	5 788	6 354
Provozní výsledek hospodaření	42 789	65 281	91 581	87 691
Výnosové úroky	208	397	135	254
Nákladové úroky	6 396	4 100	3 776	4 868
Ostatní finanční výnosy	77 061	134 569	10 359	11 298
Ostatní finanční náklady	82 297	141 219	14 034	15 680
Finanční výsledek hospodaření	-11 424	-10 353	-7 316	-8 996
Daň z příjmu za běžnou činnost	5 189	11 145	16 666	15 739
splatná	14 300	19 206	22 269	22 521
odložená	-9 111	-8 061	-5 603	-6 782
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	26 176	43 783	67 599	62 956
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	26 176	43 783	67 599	62 956
Výsledek hospodaření před zdaněním	31 365	54 928	84 265	78 695

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

Příloha B: Rozvaha – Aktiva (2013–2016)

v celých tis. Kč netto	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	836 290	767 750	1 004 088	935 614
Dlouhodobý majetek	494 157	464 070	424 281	401 579
Dlouhodobý nehmotný majetek	33 177	23 173	21 069	23 285
Software	2 225	1 027	673	468
Ocenitelná práva	22 330	9 470	8 960	9 137
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	8 022	12 676	11 436	13 680
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	600	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	390 443	369 589	333 704	309 386
Pozemky	8 546	8 576	8 576	8 576
Stavby	58 075	64 361	61 857	59 357
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	66 520	64 996	63 326	64 348
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16 481	14 989	7 188	8 258
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	243	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	240 578	216 667	192 757	168 847
Dlouhodobý finanční majetek	70 537	71 308	69 508	68 908
Podíly v ovládaných a řízených osobách	70 537	71 308	69 508	68 908
Oběžná aktiva	329 812	287 170	564 659	518 578
Zásoby	165 433	152 787	133 472	132 861
Materiál	19 026	14 765	16 559	17 272
Nedokončená výroba a polotovary	217	119	175	132
Výrobky	19 808	28 035	28 480	22 454
Zboží	126 382	109 868	88 258	93 003
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
Pohledávky - spřízněná strana	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	160 152	122 191	111 593	112 262
Pohledávky z obchodních vztahů	119 936	97 784	91 145	96 875
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba (spřízněná strana)	14 780	17 077	8 478	7 342
Stát - daňové pohledávky	16	0	3 979	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	14 240	3 643	3 750	3 658
Dohadné účty aktivní	3 103	3 573	4 241	4 387
Jiné pohledávky	8 077	114	0	0
Krátkodobý finanční majetek	4 227	12 192	319 594	273 455
Peníze	1 214	1 308	1 531	1 351
Účty v bankách	3 013	10 884	318 063	272 104
Časové rozlišení aktivní	12 321	16 510	15 148	15 457
Náklady příštích období	4 111	7 677	7 177	7 759
Příjmy příštích období	8 210	8 833	7 971	7 698

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

Příloha C: Rozvaha – Pasiva (2013–2016)

v celých tis. Kč	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	836 290	767 750	1 004 088	935 614
Vlastní kapitál	200 988	245 544	311 342	375 931
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000
Kapitálové fondy	65 283	66 055	64 254	65 887
Emisní ážio	3 554	3 554	3 554	3 554
Ostatní kapitálové fondy	49 360	49 360	49 360	49 360
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	12 369	13 141	11 340	12 973
Fondy ze zisku (Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku)	400	400	400	400
Rezervní fond (Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond)	400	400	400	400
VH minulých let	107 129	133 306	177 089	244 688
Nerozdělený zisk minulých let	107 129	133 306	177 089	244 688
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
VH běžného účetního období	26 176	43 783	67 599	62 956
Cizí zdroje	635 302	522 206	692 746	559 683
Rezervy	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	50 016	41 954	36 351	32 630
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	50 016	41 954	36 351	32 630
Krátkodobé závazky	171 400	184 473	242 997	247 532
Závazky z obchodních vztahů	116 669	125 962	187 330	192 977
Závazky - spřízněná strana	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	1 029	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	8 074	10 102	11 074	12 785
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 434	5 839	6 053	5 239
Stát - daňové závazky a dotace	10 117	6 650	7 740	6 243
Krátkodobé přijaté zálohy	0	17	33	0
Dohadné účty pasivní	30 655	35 453	30 166	29 761
Jiné závazky	422	450	601	527
Bankovní úvěry a výpomoci	413 886	295 779	413 398	279 521
Krátkodobé bankovní úvěry	413 886	295 779	413 398	279 521
Časové rozlišení pasivní	0	0	0	0
Výdaje příštích období	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2017

Příloha D: Ukazatele rentability

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

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobý cizí kapitál}$$

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Váchal, Vochozka 2013), 2017

Příloha E: Ukazatele aktivity

$$Obrat aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$$

$$Doba obratu aktiv = \frac{aktiva}{tržby/360}$$

$$Doba obratu zásob = \frac{zásoby}{tržby/360}$$

$$Doba inkasa pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/360}$$

$$Doba splatnosti krátkodobých závazků = \frac{krátkodobé závazky}{tržby/360}$$

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Váchal, Vochozka 2013), 2017

Příloha F: Ukazatele likvidity

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

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotovává likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Váchal, Vochozka 2013), 2017

Příloha G: Ukazatele zadluženosti

$$\text{Ukazatel kapitalizace} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobé cizí zdroje} + \text{základní jmění}}$$

$$\text{Ukazatel zadluženosti I} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Ukazatel poměru cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí I} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Váchal, Vochozka 2013), 2017

Abstrakt

PĚNKAVOVÁ, Tereza. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*. Plzeň, 2017. s 92. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta Ekonomická.

Klíčová slova: strategie, výkonnost, finanční plán

Cílem práce je analyzovat současnou výkonnost podniku PPG Deco Czech a.s., která je největším prodejcem nátěrových hmot v České republice. V první části je představena společnost, dále je provedena finanční analýza a na jejím základě jsou zformulována strategická východiska. Následuje interní a externí analýza společnosti a na jejím základě je zformulován střednědobý strategický plán pro období 2017-2019. V další části je vyhodnocena výkonnost plánu, jsou identifikována rizika a je provedena jejich analýza, na kterou navazuje tvorba strategických scénářů a strategická analýza. Práce je ukončena závěrečným hodnocením.

Abstract

PĚNKAVOVÁ, Tereza. *Project of Increase in Performance of Company by Means of Strategic Management*. Plzeň, 2017. s 92. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: strategy, performance, financial plan

The goal of presented diploma thesis is to analyse the performance of PPG Deco Czech a.s., which is the biggest retailer of coating material in Czech Republic. The company is introduced in the first part of this thesis, next part includes financial analysis which is the basis for strategic start points formulation. Following part includes Internal and External Analyses of the company that leads to the medium-term plan creation for the period of 2017-2019. The thesis continues with performance analyses of the plan and risks identification and analysis which is followed by the creation of strategic scenarios and strategic analysis. The diploma thesis is ended by the final evaluation.