

# Příprava finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Tomáš Ečer

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Tomáš Ečer
Osobní číslo:	M20488
Studijní program:	N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor:	Finance
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Příprava finančního plánu ve vybrané společnosti

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu problematiky krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí vybrané společnosti.
- V souladu se strategickými cíli vypracujte projekt dlouhodobého finančního plánu vybrané společnosti.
- Proveďte zhodnocení možných rizik navrženého finančního plánu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. ISBN 9780273792024.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020, 918 s. ISBN 9781260565553.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. ISBN 9788027124992.
- KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 9788073807566.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2015, 204 s. ISBN 9788074005626.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Vybraný podnik je obchodní společností s ručením omezeným, která vykonává obchodní činnost ve třech odvětvích, které jsou v této práci přiblíženy pod názvem látkové pleny, vzdělávání a drogerie. Jedná se o malou rodinnou firmu, která své činnosti aktivně vykonává od roku 2018, od tohoto roku její obrat meziročně rostl průměrně o 30%, nicméně vzhledem k neustálému rozšiřování a nestálosti svých aktivit není ekonomicky stabilní. Podnik se také potýká s absencí standardního finančního plánu. Finanční plán zpracovaný v této diplomové práci by měl pomoci vybranému podniku se stabilizací jeho ekonomické situace včetně vyčíslení podnikových strategií v plánovacím horizontu tří let.

Klíčová slova: Finanční plánování, strategický finanční plán, krátkodobý finanční plán, analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku

## **ABSTRACT**

The selected company is a limited liability company that carries out business activities in three sectors, which are described in this work under the name of cloth diapers, education and drugstores. It is a small family business that has been actively carrying out its activities since 2018, since this year its turnover has grown by an average of 30% year on year, however, due to the constant expansion and instability of its activities, it is not economically stable. The company is also struggling with the absence of a standard financial plan. The financial plan elaborated in this diploma thesis should help the selected company to stabilize its economic situation, including quantification of business strategies in the planning horizon of three years.

Keywords: Financial planning, strategic financial plan, short-term financial plan, analysis of internal and external environment of the company

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za cenné rady, které mi poskytnul v průběhu jejího zpracování a také vedení vybrané společnosti za jejich ochotu spolupracovat.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.2 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.3 STRATEGICKÝ FINANČNÍ PLÁN - KROKY A FÁZE PLÁNOVACÍHO PROCESU .....	15
1.3.1 Analýza a hodnocení podniku .....	15
1.3.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku.....	16
1.3.3 Stanovení poslání a cílů podniku .....	16
1.3.4 Výběr a hodnocení variant strategie.....	17
1.3.5 Vlastní zpracování plánu.....	18
1.4 ANALÝZA PODNIKU A JEHO OKOLÍ.....	18
1.4.1 SLEPT analýza.....	18
1.4.2 SWOT analýza .....	19
1.4.3 Porterův model pěti sil .....	21
1.4.4 Bostonská matice .....	22
1.5 FINANČNÍ ANALÝZA .....	23
1.5.1 Ukazatele finanční analýzy .....	24
1.5.2 Poměrové ukazatele .....	25
<b>2 FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>29</b>
2.1 POSTUP SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	29
2.1.1 Základní klasifikace .....	29
2.1.2 Krátkodobý finanční plán.....	30
2.1.3 Dlouhodobý finanční plán.....	33
2.2 SOUČÁSTI DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	34
2.2.1 Plánovaná rozvaha .....	34
2.2.2 Plánovaný přehled o peněžních tocích .....	36
2.2.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	37
2.3 KONTROLNÍ MECHANISMY .....	39
2.4 ZHODNOCENÍ VARIANT STRATEGICKÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>42</b>
<b>4 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU.....</b>	<b>44</b>
4.1 SLEPT ANALÝZA .....	44
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	48
4.3 SWOT ANALÝZA .....	55

4.4	BCG (BOSTONSKÁ) MATICE.....	58
4.5	FINANČNÍ ANALÝZA .....	61
<b>5</b>	<b>PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO A DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>63</b>
5.1	STANOVENÍ CÍLŮ .....	64
5.2	METODICKÝ POSTUP PŘI STANOVENÍ BUDOUCÍ HODNOTY TRŽEB .....	64
5.3	DÍLČÍ FINANČNÍ PLÁNY VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT – REALISTICKÁ VARIANTA.....	66
5.4	AGREGOVANÝ KRÁTKODOBÝ A DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – REALISTICKÁ VARIANTA .....	72
5.4.1	Plánovaná rozvaha .....	72
5.4.2	Plánovaný výkaz peněžních toků .....	73
5.4.3	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	75
5.5	AGREGOVANÝ KRÁTKODOBÝ A DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – OPTIMISTICKÁ VARIANTA .....	77
5.5.1	Plánovaná rozvaha .....	77
5.5.2	Plánovaný výkaz peněžních toků .....	78
5.5.3	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	80
5.6	AGREGOVANÝ DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	81
5.6.1	Plánovaná rozvaha .....	81
5.6.2	Plánovaný výkaz peněžních toků .....	82
5.6.3	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	84
5.7	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT FINANČNÍHO PLÁNU .....	85
5.8	CONTROLLING.....	86
<b>6</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>89</b>
6.1	ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK .....	89
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>101</b>



## ÚVOD

Diplomová práce bude zaměřena na problematiku finančního plánování ve vybrané společnosti. Konkrétně k přípravě a zpracování finančního plánu s časovým horizontem tří let pro účely vedení podniku, jeho lepšího uchopení v rámci plánované expanze, rozšiřování výroby a nabírání nových zaměstnanců v rámci tří odvětví, ve kterých působí. Finanční plán je základním kamenem každého úspěšného podniku, bez kterého se od určitého bodu nelze obejít. V tomto zmiňovaném bodu se podnik právě nachází.

Toto téma jsem si zvolil z důvodu vnitřní potřeby podniku, se kterým spolupracuji již od bakalářského stupně studia zorientovat se ve finančním řízení a plánování, které není jednoduché, jelikož se podnik zaměřuje na tři rozdílná odvětví, tři více či méně odlišné projekty. V rámci této diplomové práce vytvořím dílčí finanční plány pro každý projekt/odvětví zvlášť a posléze budu tyto tři finanční plány sumarizovat v rámci agregovaného krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu, který bude mít největší vypovídací hodnotu. Jelikož některé významné náklady a výnosy jsou spojené celkově pro všechny projekty zároveň s nemožným přesným poměrovým přepočtem, budu se snažit v dílčích finančních plánech, co nejvíce přiblížit k adekvátnímu a reálnému řešení.

V teoretické části diplomové práce se budu věnovat obecné problematice krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování společně se souvisejícími analýzami, které finančnímu plánování předchází včetně možností efektivního vyhodnocení jednotlivých variant. Budu se zabývat zjednodušenou formou finanční analýzy, zejména pomocí poměrových ukazatelů a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, které jsou při finančním plánování zásadním prvkem, který ho ovlivňuje. Zjistím detailní poznatky, které využiji při analýze SWOT, SLEPT včetně Porterova modelu pěti sil a vzhledem k povaze podniku pro který finanční plán zpracovávám i BCG (Bostonskou) matici. Nejvíce se budu zaměřovat na téma strategického neboli dlouhodobého finančního plánu, jelikož je stěžejní součástí této diplomové práce.

V praktické části diplomové práce se budu zabývat zejména zpracováním jednoduché finanční analýzy včetně jejího vyhodnocení a následným doporučením pro podnik v případě potřebných opatření. Dále budu zpracovávat detailní SWOT analýzu a PESTLE analýzu, které jsou taktéž důležitým faktorem, který bude ovlivňovat podobu projektu výsledného strategického finančního plánu. A následně zpracuji Porterův model pěti sil včetně BCG (Bostonské) matice včetně příslušných doporučení v případě potřeby. Pro potřeby

zpracování strategického finančního plánu budu taktéž provádět statistické výpočty, konkrétně regresní analýzu jako podklad při prognóze budoucích hodnot tržeb některých položek finančního plánu, u kterých není dostatek historických dat. Budou tedy plánovány na základě meziročního růstu tržeb v daném odvětví dle rozdělení CZ-NACE.

Co se týče projektové části, hlavním cílem bude samotné vytvoření a zpracování strategického finančního plánu s detailním zaměřením na první rok včetně následného poskytnutí výstupu pro vedení společnosti ve formě souboru typu Microsoft Excel, který bude sloužit jako nástroj finančního plánování. Dynamický finanční plán vytvořený na míru pro vybraný podnik, se kterým podnik bude pravidelně pracovat a bude si ho moci v případě svých potřeb upravovat v průběhu následujících let v rámci následné kontroly. Projekt strategického finančního plánu bude vypracován na období příštích tří let pro jeho tři odvětví, ve kterých působí. Bude tedy vypracován individuální finanční plán pro každý projekt zvlášť s celkovým výstupem v podobě agregovaného strategického finančního plánu. Budou taktéž vypracovány tři odlišné varianty v podobě realistického, optimistického a pesimistického finančního plánu v závislosti na možných negativních a pozitivních vlivech v rámci interního a externího prostředí podniku, které podnik budou ovlivňovat a které budu zjišťovat v analytické části této diplomové práce. Projekt podniku pomůže s jeho stabilizací současné situace, ale zejména mu poskytne obraz budoucího vývoje potřebný pro budoucí investice. Všechny varianty budou vyhodnoceny a s doprovodným komentářem budou vedení podniku poskytovat veškeré informace, které musí zvažovat v průběhu následujících tří let. Realistická varianta se bude snažit zobrazit a naplánovat nejbližší reálnou situaci, která je v souladu s požadavky a vizí podniku se zvážením možných rizik a ekonomického vývoje. Optimistická varianta bude zahrnovat úspěch v rámci plánované expanze, kterou vybraná společnost chystá společně s dalšími aspekty. Varianta pesimistická bude zvažovat zejména neúspěch expanze a další problémy a výkyvy v jednotlivých položkách plánu, které za nejhorších podmínek mohou nastat. V závěru projektové části této diplomové práce budu analyzovat, porovnávat a vyhodnocovat jednotlivé varianty strategického finančního plánu včetně možných rizik, které mohou obecně nastat v důsledku současného ekonomického vývoje, probíhající války na Ukrajině, růstu inflace a dalšího vývoje proměnných, které se zatím nedají s jistotou predikovat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je sestavení finančního plánu pro vybranou společnost. Konkrétně se tedy jedná o strategický finanční plán na období 2023 – 2025, který je zpracován na základě širokého spektra analýz a interních informací společnosti. Po zpracování finančního plánu jsou v závěru analyzována možná rizika, které se sebou tento finanční plán přináší.

V teoretické části se práce věnuje problematice krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. Jsou zde charakterizovány zásady a metody pro finanční plánování včetně konkrétních kroků a fází při tvorbě dlouhodobého finančního plánu. Dále jsou zde popsány jednotlivé vnitřní a vnější analýzy podniku, které budou použity v praktické části a konkrétní podoba a součásti dlouhodobého finančního plánu. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury autorů z oblasti finančního řízení a plánování.

První polovina praktické části této práce je zaměřena na přípravu zázemí pro začátek finančního plánování v podobě zpracovaných analýz. Vybraná společnost si nepřeje být jmenována, proto s ohledem na tuto skutečnost byla také vypracována příslušná charakteristika společnosti. Pro tvorbu finančního plánu byly použity již zmíněné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí v podobě SWOT analýzy, SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti sil a následná BCG matice s finanční analýzou. Z důvodu povahy společnosti jsou zde tyto analýzy základním kamenem pro začátek finančního plánování.

Druhá polovina praktické části zahrnuje plánované výkazy zisku a ztrát, plánované výkazy o peněžních tocích včetně plánované rozvahy, které v této práci tvoří samotný dlouhodobý finanční plán. Dlouhodobý finanční plán byl vypracován ve třech variantách na základě strategických cílů vybrané společnosti. Jako metoda určení budoucí hodnoty tržeb, respektive určení procentního meziročního růstu tržeb je použita regresní analýza. První rok plánu vždy vychází z dat minulosti, z provedených analýz, z trendu růstu tržeb v daném odvětví a konkrétních podnikových kalkulací. Dále byla zpracována analýza možných rizik navrženého finančního plánu. Rizika jsou identifikována, je jim přiřazena příslušná pravděpodobnost výskytu, následky rizika a možné řešení. V neposlední řadě je navrhnout jednoduchý controllingový systém, který vedení vybrané společnosti poslouží jako nástroj pro porovnání skutečnosti s plánem.

Finanční plán je sestaven v aplikaci Microsoft Excel, ve kterém je použito několik druhů vzorců. Na základě série několika podmínek a provázání jednotlivých položek plánu se automaticky přepočítá na základě výše vstupních hodnot.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Hlavní záměr plánování a nejen toho finančního je definování strategií a cílů podniku a možných cest, kterými je potřeba se vydat, aby došlo k jejich naplnění včetně zahrnutí nezbytných prostředků, které je při tom potřeba vynaložit. V rámci oblasti finančního řízení podniku je tvorba finančního plánu jeden z nejdůležitějších prvků, který nesmí být pokládán pouze jako jedna z administrativních činností, jelikož všechny činnosti podniku jsou promítány právě do peněžních toků, které jsou součástí finančního plánu. Finanční plán slouží jako nástroj pro prognózu a budoucí odhad celkové finanční situace podniku, který musí brát zřetel na veškeré interní i externí vlivy, které ho jakýmkoliv způsobem mohou ovlivnit. Jedná se zejména o působení konkurence, aktuální situace na trhu, stav ekonomiky a její další vývoj a mnoho dalších ukazatelů, které nesmí být podceňovány. Finanční plán by měl také zahrnovat predikci sezónních výkyvů včetně možných problémů, které mohou nastat. Vždy vychází z aktuální finanční situace a ze současných hospodářských výsledků.

Kompletní finanční se skládá z dílčích podnikových plánů, mezi ty nejčastější se zahrnuje plán výroby, nákupu, prodeje, investování a inovací, oprav a udržování majetku včetně personálního plánu. (Hrdý, 2016)

Na základě časového období, pro které se finanční plán připravuje, se dělí na:

1. Krátkodobý finanční plán
2. Strategický (dlouhodobý) finanční plán

(Hrdý, 2016)

### **Finanční řízení**

S finančním plánováním je úzce spjato následné finanční řízení. Důležité je mít kvalitní finanční plán, nicméně ještě důležitější je následná práce s ním. Základní rozdělení finančního řízení je následující:

- a) Zajišťování kapitálu potřebného pro současný i budoucí chod podniku včetně správy kapitálové struktury
- b) Alokování finančních prostředků
- c) Rozdělení zisku
- d) Analyzování, řízení a následná kontrola obchodní činnosti podniku

Lze uvažovat, že finančním řízením se zabývá a podílí se na něm celé vedení podniku, nikoliv pouze finanční manažer nebo ředitel. Hlavním cílem finančního řízení je maximalizace hodnoty podniku. (Landa, 2007)

### **1.1 Zásady finančního plánování**

Pro sestavení relevantního finančního plánu je nezbytné se držet jistých finančně-plánovacích zásad, které zaručí určitou míru vypovídací schopnosti samotného finančního plánu. Existuje šest zásad, které je třeba dodržovat:

1. Přehlednost – zajištění jednoduché aplikace v praxi
2. Úplnost – Finanční plán by měl být kompletní a měl by zahrnovat všechny zásadní parametry a položky, které ho mohou výrazně ovlivnit
3. Systematičnost – Neustálé soustředění se na hlavní cíl, který je složen z cílů dílčích, které by měly být splněny, aby došlo ke splnění cíle hlavního. (Mezi hlavní cíle většiny podniků patří zejména maximalizace tržní hodnoty podniku)
4. Periodičnost – Vytváření a příprava finančních plánů v konstantních chronologických obdobích.
5. Klouzavost – Časové období nového finančního plánu by se mělo aspoň z části překrývat z původním finančním plánem
6. Pružnost – Finanční plán by měl být vypracován tak, aby se dal v průběhu plánovaného období aktualizovat

(Hrdý, 2016)

### **1.2 Metody finančního plánování**

Mezi nejčastěji používané metody či postupy tvorby finančního plánu lze zařadit metodu procentního podílu vůči tržbám, regresní analýzy v rámci statistických metod, metody využití z oblasti ekonometrie či simulace, přesněji tedy metody simulačně orientované.

Metoda procentního podílu na tržbách – při této metodě se uvažuje o situaci kdy nejzásadnějším ukazatelem pro tvorbu příslušného finančního plánu je vývoj tržeb, tedy předpokládaný růst. Ostatní části finančního plánu jsou poměrově dle tržeb dopočítány.

Regresní analýzy/metody (statistické) – při této metodě se vychází ze statistické závislosti dle regresních funkcí, vytvořených na bázi minulého období, tedy v závislosti na datech

z minulosti. Dochází k ošetření těchto statistických závislostí o vlivy, jako jsou například růst či pokles inflace, pohyb nákladů (taktéž růst či pokles) atd. a následné promítnutí do budoucích čísel (cílů podniku).

Ekonometrické metody – tato metoda spočívá v oboustranném propojení skutečných ekonomických proměnných a výsledných ukazatelů.

Metody simulačně orientované – v této metodě se jedná o predikci parametrů v závislosti na vývoji mikro a makroekonomického prostředí obvykle naplánované ve více variantách (většinou realistická, optimistická a pesimistická). Kde nejvhodnější a nejvíce reálnou variantou je ta, která se nejvíce přibližuje a odhaduje skutečný stav na trhu.

Obecně se nedá přesně říci, která z metod je nejlepší či nejpřesnější. Záleží totiž na povaze a typu společnosti a nejvíce na přesnosti a určování jednotlivých položek, které ovlivňují plán jako celek.

(Čížinská, 2010)

### **1.3 Strategický finanční plán - Kroky a fáze plánovacího procesu**

V současné době neustálých technologických inovací, globalizace, ekologické myšlení je náročné predikovat budoucí vývoj ekonomiky podniku. Je potřeba si definovat dlouhodobou strategii a postupně pomocí krátkodobých plánů a cílů jej naplňovat. Podstatné je rozdělení strategického finančního plánování do několika kroků či fází pro jeho snazší zpracování. (Fotr, 2020)

V následujících bodech bude rozebrán podobný pohled několika autorů vyjadřující se k této problematice.

#### **1.3.1 Analýza a hodnocení podniku**

*„Podstatou analýzy a hodnocení podniku je zajištění, aby byly získány a vyhodnoceny takové soubory informací, které charakterizují jednotlivé oblasti činnosti podniku.“* (Růčková, 2012, str. 167)

Do jednotlivých oblastí činnosti podniku lze zařadit např. inovace prodávaných výrobků, výroba a prodej výrobků, zefektivňování výrobního procesu, vypořádání se s novými technologiemi atd.) Jedná se tedy o skupinu konkrétních analýz, které se soustředí na dílčí části podniku, ke kterým nedílně patří také analýzy zdrojů pro podnik, analýzy výrobního

procesu, analýza zaměřená na portfolio výrobků včetně finanční stránky podniku a také jeho silných a slabých stránek v rámci jeho hospodaření.

Analýza zaměřená na zjištění podnikových zdrojů je postavena na teorii, že každý podnik má k dispozici určitý počet a množství všemožných zdrojů, které tyto podniky využívají při jejich ekonomické činnosti. Dříve zmíněné zdroje jsou využívány jako základ pro budování kompetencí, se kterými je spjata i položena základy pro příslušnou podnikovou strategii. V závislosti na podnikových zdrojích se od sebe jednotlivé podniky mohou odlišovat, tzn. získávat svou konkurenční výhodu.

Analýza výrobního procesu a složení výrobního portfolia se skládá z relativního tržního podílu a tempa růstu prodeje v rámci jednotlivých výrobků či služeb, které jsou nabízeny. Jedná se o usměrnění výroby výrobků či nabízení služeb na ty, které jsou pro podnik nejvýznamnější a které se podniku nevyplácí prodávat. Nejefektivnější způsob jak tuto skutečnost zjistit je vypracování bostonské matice, které je věnována samostatná kapitola 1.4.4.

(Růčková, 2012)

### **1.3.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku**

Podstata této analýzy se zaměřuje na konkurenční prostředí, ve kterém se všechny podniky nacházejí. Je velmi důležité sledovat nejen vnitřní stránku podniku, ale také situaci, která se nachází mimo podnik, tedy jak si podnik vede na trhu mezi konkurencí. Důraz na sledování venkovní pozice podniku na trhu je dávána také z důvodu proměnlivého a rychle měnícího se trhu. Podniky jsou z tohoto důvodu nuceny sledovat v první řadě mikroprostředí, které spočívá v charakteristice trhu, na kterém podnik působí a v druhé řadě také makroprostředí. V rámci sledování a analýzy makroprostředí je efektivní cestou vypracování SLEPT analýzy, která se skládá z oblasti sociální, legislativní, technologické, ekonomické a politické. SLEPT analýza je popsána a charakterizována v samostatné kapitole 1.4.1. (Růčková, 2012)

### **1.3.3 Stanovení poslání a cílů podniku**

Poslání lze charakterizovat jako výsledek sjednocené filozofie podniku a jeho cílů. Obsahuje odpovědi na otázky, proč vlastně podnik existuje, jakým směrem se plánuje vydat a vymezuje pole jeho ekonomické činnosti. Obvykle je poslání také obsahem firemního motta či sloganu. Sdělení poslání firmy ostatním interním i externím uživatelům je



předpoklad pro určení strategie podniku a jeho cílů. Tyto cíle se týkají základních oblastí, které podnik sleduje: podíl podniku na trhu, výše obratu a zaměření na získávání nových trhů, kde může podnik působit. Podnik by si měl definovat spíše méně cílů, aby byl schopný se na všechny plně soustředit a mohl se v nich snadno orientovat a aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání finančních, lidských nebo jiných zdrojů. (Růčková, 2012)

#### 1.3.4 Výběr a hodnocení variant strategie

Zvolení vhodné strategie je složitý proces, ovlivňující budoucnost podniku a jeho ekonomickou prosperitu. Je třeba počítat s mnoha vlivy, které dokáží výrazným způsobem podnik ovlivnit. Reálně není možné, aby člověk nebo strategický tým uvažoval úplně o všech situacích, které mohou nastat, jelikož doba zpracování by byla extrémně dlouhá a investovaná energie lidí by taktéž nestačila. Tvůrce strategického plánu obvykle do plánu zakomponuje pouze situace, které je schopný popsat a zformulovat díky informacím a datům, které je adekvátně schopen získat s myšlenkou funkčnosti a reálnosti daných variant. Většinou se plánuje bez výrazných změn oproti současnému vývoji, záleží dle staří a situace podniku. (Hanzelková, 2017)

Kritéria hodnocení strategického plánu jsou následující:

**Proveditelnost** strategie musí počítat s určitým počtem zdrojů, který má své limity. Nesmí zahrnovat nereálné dílčí plány a cíle, které podnik není schopen realizovat v závislosti na jeho fungování v minulých obdobích.

**Soulad** popisující analýzu, identifikaci a adaptaci vůči trendům v oblasti externího prostředí podniku.

**Konzistence.** Ve strategii by neměly být obsaženy cíle nebo politiky podniku, které vypovídají o jeho nekonzistentnosti – např. po provedení personálních změn stále přetrvávají problémy, jakoby ke změnám ani nedošlo.

**Konkurenční výhoda** je zaměřena na prostředí podniku, ve kterém působí, respektive jeho trh. Podnik by měl disponovat dostatečným know-how, schopností inovovat své produkty rychleji než jeho konkurence včetně zabezpečení potřebných zdrojů. Aby si podnik udržel konkurenční výhodu, musí rychle reagovat na vývoj trhu. Jako příklad konkurenční výhody lze uvést fakt, že podnik používá strategii, která daný užitek přinese pouze jemu, nikoliv konkurenci, která by se vydala stejnou strategickou cestou.

(Fotr, 2020)

### 1.3.5 Vlastní zpracování plánu

Dlouhodobý finanční plán se zpravidla sestavuje na období tří až pěti let, nicméně některé nadnárodní korporace ho sestavují třeba i na 10 až 15 let dopředu. Vše se odvíjí od velikosti podniku, čím je podnik menší, tím se zkracuje počet let, na které se dopředu plánuje. Pro nové nebo mladé podniky nemá smysl investovat prostředky do sestavování strategického plánu pro období více než 5 let, jelikož nemusí být skrze neustálé výrazné změny zejména uvnitř podniku relevantní.

Plán musí být také v souladu se strategickými cíli podniku, o kterých musí vědět nejen top management, vedení podniku a jeho vlastníky, ale také operativní vedení podniku jako jsou například regionální obchodní zástupci, ředitelé závodů, tým lídri apod., protože všichni jsou důležitou součástí pro naplnění předem definovaného strategického cíle. (David, 2017)

## 1.4 Analýza podniku a jeho okolí

Obecně k podnikání neodlučitelně patří prostředí, ve kterém podnik působí. Toto prostředí se dělí na vnitřní a vnější. Nezáleží pouze na samotné povaze podniku, jeho disponujícími prostředky, zdroji a kvalitou produktů, ale i na tržním podílu, který podniku přísluší. Ten může být ovlivňován bez ohledu na rozhodnutí a fungování podniku, proto je třeba si tuto vnější stránku důkladně zmapovat. Mezi důležité skupiny patří dodavatelé a zákazníci, jelikož s nimi souvisí obchodní a ekonomická činnost každého podniku. A také stát a příslušná legislativa, které podnik musí respektovat a adaptovat se v případě jakýchkoliv změn. K analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku lze použít SLEPT analýzu, SWOT analýzu, Porterův model pěti sil nebo Bostonskou matici. (Šafrová, 2019)

### 1.4.1 SLEPT analýza

Analýza zaměřená na odhad budoucího vývoje vnějšího prostředí daného podniku. Zachycuje změny v legislativě v závislosti na chování a jednání vlády - problematika životního prostředí, upravující směrnice EU, změny v daňovém systému, dotační programy atd., dále změny technologické povahy informující o rozvoji a inovacích v rámci výrobních procesů či produktů samotných. Včetně technologických dopadů nových technologií a inovací včetně digitalizace. Sociálně-kulturní oblast vypovídá a charakterizuje například demografické ukazatele, míru korupce, situaci na trhu práce včetně vlivu odborových organizací, imigrační politiku státu, roli vlády v oblasti zdravého životního stylu nebo bezpečnost jídla a jiných výrobků. A v neposlední řadě zjišťuje politickou a ekonomickou

situaci, které obsahují například změny v případě válečných konfliktů, sankcí, politické stability či nestability v některých oblastech státu nebo světa a také například vývoj situace na finančních trzích, vývoje směnných kurzů a inflace. Tato analýza nemá konkrétní typickou grafickou podobu jako například bostonská matice nebo SWOT analýza v následujících kapitolách nicméně je taktéž velmi užitečná pokud je správně a poctivě vypracována.

(Růčková, 2012), (Managementmania.com 3. 3. 2022), (Harrison, 2014)

### 1.4.2 SWOT analýza

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí určená k definování silných i slabých stránek včetně příležitostí a hrozeb rozdělená do čtyř kvadrantů. Aplikace SWOT analýzy je v teoretické rovině neomezená. Je aplikovatelná na jedince, podnik i finanční plán. Jeden z nejdůležitějších prvků této analýzy je relevantnost, obecné vypracování není nijak složité, je potřeba, aby člověk nebo skupina lidí, kteří tuto analýzu provádějí, měli dostatek podstatných informací, nicméně informace, které se vkládají do jednotlivých kvadrantů, by měly mít výpovědní hodnotu a měly by naplňovat účel, pro který tato analýza byla zpracována. Tzn. povrchní a zkreslené informace nemají pro SWOT analýzu žádnou váhu. Tato analýza z hloubkových interních a externích analýz. SWOT analýza odpovídá kvalitě analýz potřebných k jejímu zpracování, ten kdo tuhle analýzu provádí, by si měl dát opravdu záležet. Obsahem jsou klíčová fakta, neměla by obsahovat zbytečnosti a nadbytečnosti. Pokud tedy podnik vytvoří a zpracuje SWOT analýzu, tak se dostává k nejdůležitějšímu finálnímu bodu této analýzy a to je její vyhodnocení. Bez vyhodnocení tato analýza ztrácí smysl a je třeba k této poslední fázi přistupovat zodpovědně. Existuje mnoho možností jak ji vyhodnotit, ve všech je ovšem důležitá provázanost jednotlivých složek mezi sebou (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Jeden z přístupů se zaměřuje na využívání silných stránek k podpoře příležitostí, na kterých je třeba pracovat. Další možností je snaha eliminace nebo zmírnění slabých stránek k podpoře příležitostí. Co se týče cesty vyhodnocení zaměřenou na kvadrant-hrozby, buď se můžou použít silné stránky k tomu, aby se hrozby minimalizovali či eliminovali nebo v druhém případě je možné se zaměřit na zlepšení stavu slabých stránek, aby došlo ke snížení negativního dopadu hrozeb na podnik.

(Šafrová, 2019), (Keřkovský, 2015)

Názorná ukázka SWOT analýzy s propojeností jednotlivých kvadrantů:

Tabulka 1 *SWOT Analýza – propojení (Vlastní zpracování)*

SWOT - analýza		Interní analýza	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí analýza	Příležitosti (O)	SO - pomocí silných stránek je možné využít příležitosti	WO - eliminací slabé stránky bude možné využít příležitosti
	Hrozby (T)	ST - Využití silných stránek pro zmírnění hrozby	WT - eliminací slabé stránky se zmírní dopad hrozby

**Ukázka SWOT analýzy McDonald's podle Parnella včetně výstupů k roku 2014:**

- **Silné stránky (S)**
  1. Finanční stabilita a zdroje
  2. Název značky a uznání
  3. Důslednost při přípravě jídla
- **Slabé stránky (W)**
  1. Špatná reputace nezdravého jídla
  2. Závislost na smaženém jídle
- **Příležitosti (O)**
  1. Expanze do rozvíjejících ekonomik
  2. Zvyšování povědomí o zdraví v USA a na dalších trzích
- **Hrozby (T)**
  1. Globální ekonomický pokles
  2. Rostoucí obliba snadno připravených jídel v obchodech s potravinami

Výstup:

Řešení č. 1: Vstoupit na nové trhy v uskupení BRIC (Brazílie, Rusko, Indie a Čína)

- na základě S1 a S2 bude řešeno O1 (pomocí finanční stability a zdrojů včetně svého jména se bude snažit o expanzi na zmíněné trhy)

Řešení č. 2: Rozšířit zdravější sortiment svých jídel

- W1 a W2 bude řešeno pomocí O2 (špatnou reputaci nezdravého jídla včetně toho smaženého se bude snažit vylepšit pomocí osvěty o zdraví a zdravé výživě)

Řešení č. 3: Dodávat své potraviny do ostatních obchodů s potravinami

- pomocí S2 a S3 bude snaha eliminovat T2 (populární jméno společnosti společně s důsledností a pečlivostí při přípravě jídla se bude snažit o eliminaci hrozby, tedy přechod zákazníků do jiných obchodů s potravinami)

(Parnell, 2014)

### 1.4.3 Porterův model pěti sil

Analýza konkurenční situace v odvětví a souvisejících rizik, která funguje na principu pěti proměnných, konkrétně se skládá z dodavatelů, kupujících, substitutů, nové konkurence a soupeření – tedy současné konkurence.

1. Dodavatelé – v případě jejich silné vyjednávací pozice jsou schopni poměrně lehce ovlivnit cenu a nabízené množství vstupů. Tato pozice je ovlivněna menším počtem nebo úplnou absencí alternativy zvolit jiného dodavatele. Cílem je tedy zjistit jak moc jsou schopni dodavatelé ovlivnit cenu a s tím spojené nabízené množství výrobku či služby daného podniku.
2. Kupující – v případě silné vyjednávací pozice kupujících jsou schopni vyvinout příslušný tlak, že budou prodávající podniky nuceni snížit ceny svých výrobků a služeb. Nejen snížení cen, ale mohou podnik donutit taktéž k přidání další hodnoty za stejnou cenu. Cílem je tedy zjistit v jaké míře jsou kupující schopni ovlivnit cenovku na výrobku/službě a výši poptávky.
3. Substituty – jedná se o nepřímé konkurenty v podobě výrobků, které mohou ohrozit daný (výchozí) výrobek v odvětví. Je zjišťováno, zda existují výrobky/služby, alternativy, které mohou alespoň částečně cenově i množstvím nahradit „výchozí“ výrobek/službu ve sledovaném odvětví. Magretta uvedl „*Například automobily*

*poháněné spalovacím motorem mohou být v následující generaci nahrazeny automobily elektrickými. Pokud k tomu dojde, bude to mít vliv i na díly a součásti, kdy řada z nich bude substituována. Například baterie zvyšující hmotnost vozidla, takže automobilka XY se poohlídí po uhlíkových vláknech jako lehčím substitutu oceli, která se používá k výrobě karoserií vozů.“ (Magretta, 2012, str. 51)*

4. Nová konkurence – Situace, kdy na trh vstupuje nový hráč, nový podnik, který v daném odvětví může ovlivnit výši již nastavených cen, aby dosáhl požadovaného tržního podílu.
5. Současná konkurence – Možnost ovlivnění cen a množství výrobků/služeb na trhu ze strany současné konkurence, která disponuje dostatečným potenciálem, schopnostmi a zdroji, díky kterým je toho schopen.

(Managementmania.com 3. 3. 2022), (Magretta, 2012)

### **Kontrola návrhu strategie**

*„Porterův“ model konkurenčního prostředí lze při rozhodování o návrhu strategie využít tak, že při hodnocení uvažovaných strategických opatření je prověřujeme soustavou základních „strategických otázek vyplývajících z logiky modelu:*

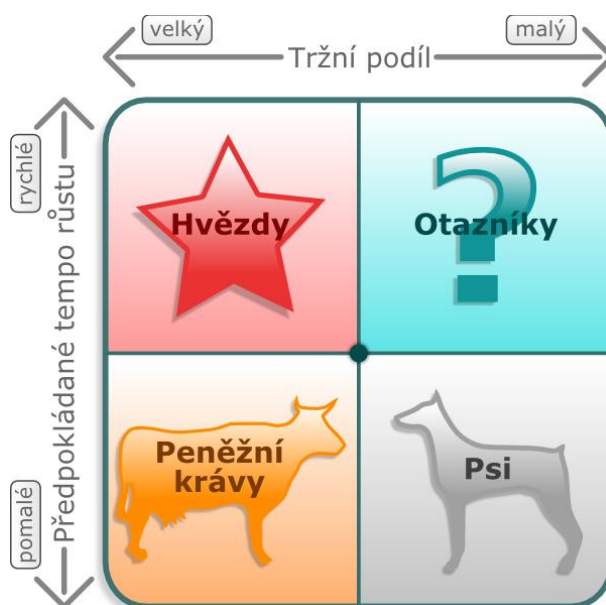
1. *Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?*
2. *Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?*
3. *Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?*
4. *Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?*
5. *Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?“ (Hanzelková, 2017, str. 163)*

Pokud podnik dokáže pozitivně odpovědět na těchto pět otázek, může si dovolit uvažovat o realizaci vytvořeného strategického plánu. V opačném případě by strategie měla být upravena a přepracována do formy, která by se k pozitivním odpovědím na zmíněné otázky co nejvíce přiblížila. (Hanzelková, 2017)

#### **1.4.4 Bostonská matice**

Bostonská matice, která již byla zmíněna v kapitole 1.3.1., se používá jako nástroj pro tvorbu produktového portfolia, rozřazení výrobků či nabízených služeb na ty, které dávají podniku ekonomicky největší smysl v závislosti na životním cyklu příslušného výrobku/služby.

Může se jednat o tzv. hvězdy či dojné krávy, které podniku generují největší zisk s tím rozdílem, že hvězdy jsou poměrně nákladné v rámci investic ať do inovací nebo marketingu nicméně je u nich jistá návratnost, cílem hvězd je proměna v dojné krávy, které představují zavedené stálé produkty, u kterých nedochází k významnému růstu zisku, ale generují zisky pravidelné. Jejich potenciál je využit ve formě investic do hvězd a otazníků. Poté výrobky či služby, které se nachází ve skupině otazníků, u kterých není budoucnost zcela jistá, jelikož se jedná o nově zavedené produkty na trhu a vyžadují opatrnost – můžou se proměnit ve hvězdy nebo naopak v bídné psy. V neposlední řadě tedy zmíněná kategorie bídných psů, u kterých je obvykle zvažováno, zda tento výrobek či službu z produktového portfolia vyřadit nebo do něj investovat, aby došlo k jeho proměně v otazníky. Většinou ale mají životní cyklus výrobku za sebou, tudíž dochází k jejich vyřazení, jen ve výjimečných situacích je zanechán v portfoliu, i když je ztrátový. Zejména ze sentimentálních důvodů, pokud se například jedná o produkt, který je charakteristický pro daný podnik nebo díky kterému se podniku podařilo prorazit v těžkých začátcích podnikání. (MyTimi, 3. 3. 2022)



Obrázek 1 *Bostonská matice* (Vladimirmatula.zjhlavy.cz, 1. 3. 2022)

## 1.5 Finanční analýza

Finanční analýzu lze definovat jako vyhodnocení finanční stránky konkrétního podniku na základě potřebných dat získaných z účetních výkazů. Je třeba klást důraz na důkladnou přípravu podkladů určených ke kvalitnímu fungování podniku. Slouží ke zjištění, zda je podnik ziskový, tedy poskytuje zásadní měřítka návratnosti pro investory. Posuzuje vhodnost struktury kapitálu, efektivnost využití aktiv, efektivnost dostání svých pohledávek

a schopnost splácení svých závazků včetně mnoha dalších důležitých ukazatelů. Uživatelé finanční analýzy se dělí na interní - manažeři a vedení podniku, odboráři a zaměstnanci a externí – bankovní instituce, konkurenční podniky, stát a příslušné státní instituce, zákazníci, investoři a dodavatelé, kteří mají určitý svůj zájem ke zjištění finanční situace v daném podniku. Top management úspěšného podniku finanční analýzu vyžaduje k dalšímu ať krátkodobému nebo dlouhodobému finančnímu řízení – zejména pro rozhodování v oblasti investic, pořizování dlouhodobého majetku, nastavení optima kapitálové struktury nebo právě při tvorbě finančního plánu krátkodobého i dlouhodobého. Jako základní podklady pro tvorbu finanční analýzy se využívají informace obsažené v manažerském účetnictví, interní statistiky, prognózy, předpovědi a finanční výkazy (VZZ, rozvaha, příloha), z externího pohledu zpracování lze využít veřejně dostupné informace, výroční zprávy, data z placených databází apod. Jelikož finanční analýza není stěžejním tématem této práce, bude zde popsána pouze okrajově včetně základních ukazatelů, které budou v určitém rozsahu použity i v praktické části této práce. (Knápková, 2017), (Růčková, 2021), (Managementmania.com, 3. 3. 2022)

Obecný postup při zpracování finanční analýzy se skládá ze tří fází:

1. Příprava finanční analýzy (záměr a důvod finanční analýzy, předmět a rozsah finanční analýzy, personální zastoupení, vypracování časového harmonogramu, získání důležitých údajů pro finanční analýzu, výběr metod pro finanční analýzu)
2. Finanční analýza (zpracování údajů, interpretace výstupů)
3. Využití výstupů finanční analýzy (přijata opatření, predikce, změny rozhodnutí a názorů, jiné využití)

(Kotulič, 2018)

### 1.5.1 Ukazatele finanční analýzy

Dělí se na tři základní druhy ukazatelů. Absolutní ukazatele čerpající informace přímo z účetních výkazů, které lze ihned použít. Lze aplikovat horizontální či vertikální analýzu. Kdy horizontální analýza porovnává vývoj absolutních hodnot mezi dvěma nebo více obdobími s procentním pohledem vůči počátečnímu roku a vertikální analýza pojednává pouze o procentním vyjádření vůči určené základě představující sto procent. Nejčastěji je pro analýzu rozvahy jako základna určena položka celkových aktiv/pasiv, při analýze VZZ zase celková výše nákladů či výnosů. (Knápková, 2017)



Rozdílové ukazatele vyjadřují rozdíl stavových položek v rozvaze zaměřený zejména na oblast likvidity daného podniku. Mezi nejpopulárnější ukazatele lze zahrnout čisté pohotové prostředky (ČPP) a čistý pracovní kapitál (ČPK). ČPP vyjadřují finanční situaci podniku po okamžitém splacení současných krátkodobých závazků. Vypočítá se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a krátkodobými závazky a určuje nejvyšší a nejčistší stupeň likvidity. ČPK se vypočítá jako rozdíl mezi oběžným majetkem podniku a krátkodobými cizími zdroji. Aby byl podnik likvidní, tzn. schopnost disponovat volnými peněžními prostředky, musí být nastolena situace, kdy krátkodobé likvidní aktiva budou převyšovat nad krátkodobými cizími zdroji. (Knápková, 2017)

A v neposlední řadě poměrové ukazatele, které jsou počítány jako poměr jedné nebo více položek (ze základních účetních výkazů) vůči jiné položce či skupině. (Růčková, 2021)

### 1.5.2 Poměrové ukazatele

Patří mezi nejpoužívanější ukazatele finanční analýzy, jelikož jejich jednoduchý výpočet dokáže nejefektivnějším způsobem vytvořit obraz o zásadních finančních oblastech v podniku. Jedná se o nejpočetnější soustavu ukazatelů, které čerpají svůj základ v rozvaze, VZZ a v přehledu peněžních toků. Mezi typické představitele poměrových ukazatelů patří ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Mezi další využívané ukazatele v rámci poměrové analýzy patří ukazatel aktivity i finančního a kapitálového trhu a poté soustavy finančních ukazatelů dělicí se na volně řazené, skupinově řazené a pyramidové soustavy. V rámci teoretické části této diplomové práce se záběr teoretických podkladů bude opírat pouze o typické tři ukazatele zmíněné výše v tomto odstavci. (Kalouda, 2019), (Knápková, 2017)

**Riziko srovnávání:** V procesu finanční analýzy při používání kompletně všech ukazatelů může dojít ke srovnávání nesrovnatelného, toto riziko se nedá jednoduše eliminovat, protože v praxi neexistuje standard, podle kterého by se všechny podniky řídili. Podnikatelské prostředí je poměrně rozmanité. Existuje pouze literatura, která uvádí logické a zaryté způsoby. Je třeba věnovat pozornost přesné definici jednotlivých ukazatelů, jelikož v některých případech je možná záměna obsahu při stejném názvu ukazatele nebo jeho části. (Slavík, 2013)

### 1.5.2.1 Likvidita

Likvidita neboli schopnost splácet krátkodobé závazky, vyjadřuje míru peněžních prostředků k určitému času na určitém místě, které je schopen podnik bezprostředně vynaložit na jejich uhrazení. Dle všech ukazatelů likvidity je vždy počítáno z čeho se platí krátkodobé závazky. V čitateli, je vždy obsažen zdroj, ze kterého se krátkodobé závazky platí. Rozlišujeme tři základní typy měření likvidity podniku:

Doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity: 1,5 – 2,5

V případě vyšší či nižší výsledné hodnoty mimo doporučený rozptyl dochází k rizikovému využívání finančních prostředků.

Výpočet běžné likvidity (třetího stupně likvidity):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Doporučené hodnoty ukazatele pohotové likvidity: 1 – 1,5

V případě výsledném poměru nižším jak 1 je třeba počítat v případě potřeby s prodejem zásob.

Výpočet pohotové likvidity (druhého stupně likvidity):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Doporučené hodnoty ukazatele okamžité/hotovostní likvidity: 0,2 – 0,5

V případě výsledných hodnot převyšující hodnotu 0,5 dochází k méně efektivnímu využívání finančních prostředků podniku.

Výpočet okamžité/hotovostní likvidity (prvního stupně likvidity):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

(Růčková, 2021), (Knápková, 2017), (Scholleová, 2017)

### 1.5.2.2 Rentabilita

Rentabilita neboli ziskovost/výnosnost imputovaného kapitálu. Vyjadřující schopnost dosažení požadovaného zisku při příslušné výše investovaného kapitálu. Ukazatel, který svou podstatou zajímá všechny uživatele finanční analýzy. Vyjadřuje míru zisku vůči požadované položce, která je sledována. Zisk je základním měřítkem pro rozvržení kapitálu

v podniku. Čím vyšší hodnota rentability je, tím lépe podnik dokáže hospodařit se svým kapitálem. Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability lze zařadit následující čtyři:

Výpočet rentability celkového kapitálu (výdělečná činnost):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

Výpočet rentability vlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

Výpočet rentability tržeb:

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

Výpočet rentability investovaného kapitálu:

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (7)$$

(Managementmania.com, 3. 3. 2022), (Růčková, 2021), (Knápková, 2017), (Scholleová, 2017)

### 1.5.2.3 Zadluženost

Ukazatel definující míru zadlužení podniku, přesněji složení kapitálové struktury podniku – vlastního (VK) a cizího kapitálu (CK). Čím větší množství cizích zdrojů, tím stoupá i riziko, které podnik nese, jelikož bez ohledu na jeho výsledky ekonomické činnosti musí splácet své závazky vůči bankám. Obecně platí, že náklady na cizí kapitál jsou nižší než na kapitál vlastní, takže pro podnik je zadlužování do jisté míry výhodnější. Je to dáno působením daňového štítu, jelikož úroky z CK vedou ke snížení daňové zátěže, a to z toho důvodu, že úrok, který je součástí nákladů snižuje výsledný zisk a následně tedy daňovou povinnost plynoucí z jeho zdanění.

Ukazatel celkové zadluženosti patří mezi základní ukazatele zadluženosti, jehož optimální hodnota se pohybuje okolo 50%. Autoři odborných literatur týkající se této problematiky v průměru uvádějí rozpětí 30 – 60 %. V případě jiných hodnot by měl podnik podniknout kroky k restrukturalizaci kapitálových zdrojů.

Výpočet celkové zadluženosti:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (8)$$

Míra zadluženosti je důležitý ukazatel pro bankovní instituce, které uvažují o poskytnutí úvěru. Jedná se o poměr cizích zdrojů s vlastním kapitálem. Pro zhodnocení tohoto ukazatele je velmi důležitý časový vývoj – zda hodnota stoupá nebo klesá a s tím spojené ohrožení nároků věřitelů.

Výpočet míry zadluženosti:

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (9)$$

(Knápková, 2017), (Růčková, 2021)

## 2 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plánování formuluje způsob, jakým má být finančních cílů podniku dosaženo. Finanční plán je tedy vyjádřením toho, co je pro to třeba udělat v budoucnu. Mnoho rozhodnutí má dlouhé realizační doby, což znamená, že jejich implementace trvá dlouho. Obecně to vyžaduje, aby rozhodnutí byla učiněna s velkým předstihem před jejich realizací. V případě některých naplánovaných náročnějších operací dochází k jejich realizaci i několik let poté. (Ross, 2019)

### 2.1 Postup sestavení finančního plánu

Při sestavování finančního plánu, ať se jedná o krátkodobý nebo dlouhodobý finanční plán je potřebné tyto plány rozpracovat v několika variantách (v realistické, pesimistické a optimistické). Z důvodu budoucích pozitivních a negativních vlivů. Sestavený finanční plán je zpracovaný formou účetních výkazů s příslušnými komentáři odůvodňující číselná rozhodnutí. Standardní kroky při sestavování finančního plánu:

1. Plánovaný výkaz zisku a ztráty – sestavován na základě plánovaných výnosů, nákladů a výsledku hospodaření
2. Plánovaná rozvaha – sestavována na základě plánů velikosti oběžného a dlouhodobého majetku včetně závazků a dalších titulů obsažených v rozvaze
3. Plánované Cash Flow – sestavováno na základě reálných toků peněz v podniku v reálném čase v podobě příjmů a výdajů
4. Posouzení reálnosti a relevantnosti finančního plánu

(Hrdý, 2016)

#### 2.1.1 Základní klasifikace

Krátkodobé a dlouhodobé finanční plány by se měly určitým způsobem překrývat, jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách. Krátkodobý finanční plán je zpravidla detailnější a je rozdroben do menších časových úseků oproti dlouhodobému finančnímu plánu. Proto se krátkodobý finanční plán taktéž nazývá jako taktický či operativní a dlouhodobý plán je označován taktéž jako strategický. (Hrdý, 2016)

### 2.1.2 Krátkodobý finanční plán

V rámci tvorby krátkodobého finančního plánu je nejdůležitější brát v úvahu minulost, od které je vhodné se odrazit. Krátkodobý finanční plán se tvoří zejména na dobu jednoho roku a bývá obvykle rozdělen do dílčích částí, konkrétně na čtvrtletí či měsíce. Obecně při volbě období dílčích částí záleží na podobě a potřebách podniku, každý podnik má jiné potřeby. Například v případě podniku s dlouhodobou tradicí je možné přistupovat ke čtvrtletní podobě krátkodobého finančního plánu. Na druhé straně podniky poměrně mladé budou zvažovat spíše měsíční plány. Krátkodobý finanční plán se obvykle ve většině podniků řídí sezónními výkyvy, které záleží jednak na druhu a typu produktu, který společnost vyrábí či prodává, ale hlavně závisí na výkyvech na straně poptávky (předvánoční období, letní období apod.) a nabídky (sklizeň, dodávky materiálu apod.). Sezónní vliv má tím pádem také vliv na cash-flow podniku. Podniky silně ovlivněné sezónností mohou mít problém s nedostatkem volných peněžních prostředků během měsíců, ve kterých nastává k výraznému poklesu poptávky po jejich produkci. Proto je třeba zvážit kompenzaci slabších měsíců z finančních prostředků obdržených v období nejvyšších prodejů. Finanční manažeři a stratégové musí přistupovat obezřetně při nakládání s peněžními prostředky po dobu celého roku, jinak hrozí podniku neschopnost splácet včas své závazky a vede podnik k zániku. (Berk, 2014), (Růčková, 2012)

Jak bylo částečně zmíněno v předchozím odstavci této kapitoly, při tvorbě krátkodobého finančního plánu musí být brán zřetel na konkrétní povahu a finanční situaci podniku. Měla by být zajištěna dobrá kondice finančního zdraví, která závisí zejména na stavu likvidity – jak krátkodobé, tak i v pozdějších fázích dlouhodobé. Dále je třeba brát v úvahu stav dodavatelsko-odběratelských vztahů, vyhovění si vzájemným požadavkům a splnění nároků. Nejen dodavatelé a odběratelé, ale také se musí počítat s pohledem a nároků bank a investorů, kteří jsou pro společnost nedílnou důležitou součástí. V případě akciové společnosti se nesmí vypustit část plánování, která je věnována snahám každoročního vyplácení dividend akcionářům. V poslední části je velmi důležitá formulace dlouhodobějších cílů, byť se jedná o krátkodobý plán, nicméně předpoklad fungování podniku je zajisté delší období než 1 rok. Je pochopitelné, že cíle společností se liší dle jejich potřeb a aktuální situace, zda se jedná o podnik, který je na hranici přežití nebo podnik, který dlouhodobě prosperuje. Obecně se připravují cíle obrátové (nejzásadnější, platí, že pokud se splní tyto cíle, tak v návaznosti se budou plnit i cíle ostatní), ziskové (plánování výsledku

hospodaření pro budoucí hospodářské období) a cíle zaměřené na udržení likvidity podniku (definování dodatečných kritérií). (Růčková 2012)

1. **Plánování obratu** – Obsahuje budoucí odhad, který uvažuje o situaci, kdy se vlastní činnost společnosti nezmění. Tento plán obsahuje zejména informace z minulých období fungování společnosti (vývoj tržeb, sezónnost atd.), které jsou nejdůležitější. Společně s informacemi ohledně budoucího roku (vývoj konkurence, předpokládaný stav trhu, plánované interní změny v podniku, změny v oblasti dodavatelů atd.). (Růčková, 2012)
2. **Plánování zisku** – Výnosy a náklady jsou plánovány na základě položek, které mají výrazný vliv na výsledek hospodaření, co se nákladů týče, mezi zásadní neopomenutelné položky patří osobní (mzdové) náklady (dále jen N), N na prodané zboží, odbyt, dopravu, marketing, N na materiál, finanční N (krátkodobý a dlouhodobý úvěr), správní režie a další položky, které jsou podnikem pokládány za významné. Standardní výpočet plánovaného zisku je jednoduchý, tedy pomocí rozdílu: výnosy – náklady, výsledek je označován jako plánovaný zisk bez zdanění. Plánovaný zisk se ovšem může lišit na základě přístupu k N. Buď dle metody celkových N (věcný - dělení na dílčí druhy nákladů) nebo dle metody N na obrat (funkční – dle funkcí ve společnosti). (Růčková, 2012)
3. **Plánování bilance** – Využívá se zejména zkrácená forma bilance, jejíž podstata je založena na absenci položek, které nejsou pro společnost relevantní. Účel tohoto plánu je zobrazení finanční situace společnosti, která je společně s plánováním zisku důležitým zdrojem informací při finanční analýze a následném zhodnocení kvalitativní stránky plánu. (Růčková, 2012)
4. **Plánování peněžních toků (provozní cash flow)** – Nedílná součást problematiky krátkodobého finančního plánování. Cílem tohoto plánu je určit likvidní možnosti v průběhu hospodářského roku, aby podnik znal své finanční limity v jednotlivých měsících či čtvrtletích. Je potřeba si plán přizpůsobit aktuálním možnostem, v druhém případě využít možností úvěrů. Zpracovává se zejména k eliminaci přebytků či nedostatků v rámci stavu hotovosti v pokladně, které jsou při běžném chodu podniku klíčové. Existují dvě rozdílné metody pro výpočet cash flow, jedná se o metodu přímou a nepřímou. (Růčková, 2012), (Sedláček, 2010)

- a) Přímá metoda – Hlavním znakem této metody je vykazování hrubých peněžních toků, tedy používají se skutečné příjmy a výdaje, které jsou seřazeny dle významných položek. Pro vytvoření se používají dvě odlišné metody, čistá přímá metoda a nepravá přímá metoda. V obou případech se zaměřují na peněžní transakce, je tedy obecně považována za přesnější z důvodu např. generace peněžních prostředků. Výsledky této metody jsou menším zdrojem pro účetní chyby/nepřesnosti. (Sedláček, 2010)
- b) Nepřímá metoda – Transformuje saldo mezi výnosy a náklady z výsledku hospodaření na peněžní toky. Možná je aplikace jen v případě cash flow z provozní činnosti vyjma části cash flow v podobě hrubých peněžních toků. V podstatě je upravován výsledek hospodaření o změnu položek v rozvaze a o nepeněžní operace (odpisy, opravné položky, daň odložená, příjmy příštích období apod.). Nepřímá metoda je jednodušší, co se vstupů týče, bere v úvahu pouze vykázané položky „Netto“ a není v ní obsaženo hrubé cash flow, tedy nevykazuje žádné platby. Pro externího uživatele ovšem vyzradí méně informací o stavu peněžních prostředků v daném podniku. (Sedláček, 2010)

Tabulka 2 Základní struktura Cash Flow (Sedláček, 2010)

Příjmy daného období
- Výdaje daného období
Saldo příjmů a výdajů
+ Počáteční stav peněžních prostředků na začátku období
= Konečný stav peněžních prostředků na konci období

Ovšem podle Hrdého jsou části obsažené v krátkodobém finančním plánu rozděleny pouze do tří oblastí:

1. Plánovaná rozvaha
2. Plánované Cash Flow
3. Plánovaný VZZ

(Hrdý, 2016)



### 2.1.3 Dlouhodobý finanční plán

Jinak také nazývaný strategický finanční plán je základním kamenem pro plánování dlouhodobých podnikových strategií. Ovšem důležitost nespočívá pouze v oblasti finančního plánování, ale taktéž v jeho propojenosti s ostatními oblastmi uvnitř podniku, jelikož se vzájemně prolínají (výroba, obchod, marketing, personální oblast, atd.) včetně propojení s celkovou strategií a vizí podniku. Tvůrce plánu do něj musí zakomponovat finanční akce, které budou podnik podporovat v dlouhodobém růstu. Jelikož u některých činností je nemožná okamžitá realizace, nýbrž tomu přechází určité dílčí kroky, které se realizují během několika měsíců či let, takže výsledek není možné vidět ihned. V souhrnu se tedy jedná o propojení strategie a financí podniku. (Hrdý, 2016), (Brealey, 2020)

Dlouhodobý finanční plán je obecně sestavován na období delší než 1 rok, obvykle se však sestavuje časový horizont 3 až 5 let. Představuje důležitý prvek pro podání finančního obrazu podniku vůči externím uživatelům, konkrétně bankám, které jsou schopny na jeho základě lépe posoudit potřebu poskytnutí krátkodobých či dlouhodobých úvěrů o které podnik může žádat. A také je důležitou součástí podkladů pro potenciální investory z důvodu usnadnění jejich rozhodování. Dlouhodobé plánování zahrnuje kapitálové rozpočtování ve velkém měřítku. Zaměřuje se na důležité položky, nicméně nezachází úplně do detailu. (Brealey, 2020)

Jedním z dobrých důvodů pro uvažování z hlediska roku je, že mnoho věcí má tendenci se v ročním cyklu opakovat. Další je, že společnosti podávají daňové formuláře ročně, takže je dobré mít přehled o tom, co děláme, podle účetních let. (Kemp, 2003)

Strategický finanční plán a jeho kompletní obsah:

1. Plánovaná rozvaha
2. Plánovaný VZZ
3. Plánované Cash flow
4. Plánované propočty daní z příjmů
5. Plánovaný výsledek hospodaření a jeho rozdělení

Závisí na cílech podniku s tím, že cíl tohoto plánu je zajištění dlouhodobé prosperity podniku, tedy dosahování kladného hospodářského výsledku. Více než samotná čísla obsažena v plánu je důležitější jejich komentář, jelikož se jedná o prognózu do budoucna, do které není snadné vidět, takže plán bude vystaven mnoha interním i externím vlivům,

kteře jej mohou ovlivnit. Je tedy také potřeba klást důraz na zvážení více variant, které v budoucnu mohou nastat. Každoročně se plán vyhodnocuje, v praxi to znamená, že je možné ho aktualizovat dle aktuální situace a potřeb podniku. (Hrdý, 2016)

## 2.2 Součásti dlouhodobého finančního plánu

Základní pilíř dlouhodobého finančního plánu charakterizují finanční výkazy zahrnující plánovou rozvahu, plánový přehled o peněžních tocích včetně plánového výkazu zisku a ztrát. (Fotr, 2020)

Strategický plán může obsahovat více druhů výkazů, nicméně pro využití v praktické části této práce jsou ve spojení s velikostí a potřebami vybrané společnosti specifikovány tyto tři. V následujících podkapitolách budou blíže popsány pro účely teoretického základu této problematiky.

### 2.2.1 Plánovaná rozvaha

V rozvaze jsou popsána aktiva, tedy stav majetku a pasiva představující zdroj financování (kapitál) určený k financování aktiv k určitému datu. Veličiny, které jsou v rozvaze obsaženy, se nazývají stavové. (Fotr, 2020)

Peníze na bankovním účtu a v pokladně, termínované vklady a cenné papíry za účelem prodeje do 1 roku tvoří položku – krátkodobý finanční majetek. Dotace včetně darů jsou zobrazeny v kapitálových fondech, jelikož nedochází ke zvýšení základního kapitálu. Obsah fondů ze zisku tvoří zejména rezervní a ostatní fondy skládající se ze zisku. Rezervy obsahují budoucí výdaje (závazky), jejíž tvorbou podnik snižuje VH. Jejich čerpání naopak VH zvyšuje, jelikož jde z pohledu účetnictví o výnos. Jako příklad lze uvést rezervy tvořené pro potřeby generálních oprav. Co se týče nákladů a výdajů budoucího období, které se dělí na výdaje příštích období a náklady příštích období společně s výnosy a příjmy příštích období spadají do položky časového rozlišení. (Fotr, 2020), (Toth, 2013)

Následující tabulka zobrazuje základní strukturu rozvahy.

Tabulka 3 Agregovaná rozvaha dle Fotra (Vlastní zpracování)

		<b>AKTIVA</b>
<b>1</b>		<b>AKTIVA CELKEM (ř. 2 + 3 + 7 +14)</b>
<b>2</b>	<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>
<b>3</b>	<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 4 až 6)</b>
4	B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek
5	B II.	Dlouhodobý hmotný majetek

6	B III.	Dlouhodobý finanční majetek
7	C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 8 + 9 + 12 + 13)</b>
8	C. I.	Zásoby
9	C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)
10	C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky
11	C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky
12	C. III.	Krátkodobý finanční majetek
13	C. IV.	Peněžní prostředky
14	D.	<b>Časové rozlišení</b>

		PASIVA
15		<b>PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)</b>
16	A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 17 až 21 - 22)</b>
17	A. I.	Základní kapitál
18	A. II.	Ážio a kapitálové fondy
19	A. III.	Fondy ze zisku
20	A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let
21	A. V.	Výsledek hospodaření běžného období (+/-) (ř. 1 - 17 - 18 - 19 - 20 + 22 - 23 - 28)
22	A. VI.	Rozhodnuto o zálohách na podílu na zisku (-)
23	B. + C.	<b>Cizí zdroje (ř. 24 + 25)</b>
24	B.	Rezervy
25	C.	Závazky (ř. 26 + 27)
26	C. I.	Dlouhodobé závazky
27	C. II.	Krátkodobé závazky
28	D.	<b>Časové rozlišení</b>

1. Plánování aktiv - musí být rozlišováno mezi oběžným a dlouhodobým majetkem, každá z položek má specifický postup plánování. V případě dlouhodobého majetku je základním pilířem investiční plán včetně plánu divestic. V investičním plánu jsou zobrazeny přírůstky majetku a v divestičním naopak jeho úbytky. Při plánování oběžného majetku se využívá jedna z dvou metod, kterými jsou procentní metoda a metoda ukazatele obratu. Procentní metoda vychází z poměru oběžných aktiv vůči tržbám. V případě konstantních procentních poměrů se v plánovaných letech poměry nemění. Jedná se o nejjednodušší metodu. Naplánované hodnoty v oběžných aktivech se určí pomocí součinu tržeb v jednotlivých letech s odpovídajícím poměrem. (Fotr, 2020)
2. Plánování pasiv se rozumí plán zdrojů financování, je plánován na základě plánovaných aktiv včetně peněžních toků. Lze vycházet z velikosti aktiv, tudíž je potřeba tyto položky dorovnat i v pasivech složené z vlastních a cizích zdrojů.

V případě plánovaného růstu je třeba navýšit poměrově interní i externí zdroj financování. Je třeba dbát na strukturu vlastního a cizího kapitálu, aby byla co nejvíce optimální a v souladu se strategií podniku. (Fotr, 2020)

### 2.2.2 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Taktéž cash flow. Skládající se ze dvou základních položek, kterými jsou příjmy a výdaje. Jedná se o přesné zobrazení veškerých příjmů a výdajů podniku za určité období. Blíže se cash flow dělí na peněžní tok z provozní, investiční a finanční činnosti. Suma těchto tří hodnot definuje zvýšení nebo snížení peněžních zdrojů v podniku (čistý peněžní tok). Detailněji rozpracované téma peněžních toků je rozepsáno v předešlé kapitole 2.1.2. (Fotr, 2020)

Následující tabulka ukazuje základní výkaz peněžních toků.

Tabulka 4 *Agregované peněžní toky dle Fotra (2020), (Vlastní zpracování)*

1	P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	
<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>			
2	Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	
3	A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	(4 až 8)
4	A.1.1	Odpisy stálých aktiv, odpis pohledávek, dále umořování opravné položky k nabytému majetku	
5	A.1.2	Změna stavu opravných položek, rezerv a změna zůstatků přechodných účtů aktiv a pasiv	
6	A.1.3	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	
7	A.1.4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	
8	A.1.5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků a vyúčtované výnosové úroky	
9	A.*	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami</b>	<b>2 + 3</b>
10	A.2	Změna potřeby pracovního kapitálu	11 + 12 + 13
11	A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	
12	A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	
13	A.2.3	Změna stavu zásob	
14	A.**	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>9 + 10</b>
15	A.3	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	
16	A.4	Přijaté úroky	
17	A.5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	
18	A.6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy vč. Uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	
19	A.***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>(14 až 18)</b>
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			

20	B.1	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	
21	B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
22	B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
<b>23</b>	<b>B.***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>20 + 21 + 22</b>
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
24	C.1	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	
25	C.2	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	(26 až 31)
26	C.2.1	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního jmění	
27	C.2.2	Vyplácení podílu na vlastním jmění společníkům	
28	C.2.3	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
29	C.2.4	Úhrada ztráty společníky	
30	C.2.5	Přímé platby na vrub fondů	
31	C.2.6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč. zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům	
32	C.3	Přijaté dividendy a podíly na zisku	
<b>33</b>	<b>C.***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>24 + 25 + 32</b>
34	F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	19 + 23 + 33
<b>35</b>	<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>1 + 34</b>

### 2.2.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Základní finanční výkaz pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu, ve kterém jsou obsaženy výnosy, náklady včetně výsledku hospodaření za určité období. Jak již bylo zmíněno dříve, není potřeba, aby byly položky VZZ detailně rozepisovány z důvodu dlouhodobého charakteru, to znamená, že je třeba se soustředit pouze na významné položky.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát může obsahovat mnoho proměnných jako je plán výnosů, plán prodeje vlastních produktů, cen a kalkulací, plán výroby, plán výsledku hospodaření, rozpočet marketingových aktivit, rozpočet administrativních výdajů, rozpočet distribučních výdajů, rozpočty na projekty a další potřebné rozpočty (např. výzkum a vývoj atd.) Níže jsou charakterizovány některé z nich. (Kassay, 2015)

Základní struktura výkazu zisku a ztráty je zobrazena v následující tabulce.

Tabulka 5 Agregovaný výkaz zisků a ztrát dle Fotra (2020), (Vlastní zpracování)

	Položka
1.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
1.2	Ostatní výkony
<b>1.</b>	<b>Výkony (ř. 1.1 + ř. 1.2)</b>
2.1	Spotřeba materiálu a energie
2.2	Služby
<b>2.</b>	<b>Výkonová spotřeba (ř. 2.1 + ř. 2.2)</b>
<b>3.</b>	<b>Osobní náklady</b>
<b>4.</b>	<b>Odpisy dlouhodobého majetku</b>
5.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu
5.2	Jiné provozní výnosy
<b>5.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (č. 5.1 + č. 5.2)</b>
6.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu
6.2	Daně a poplatky v provozní oblasti
6.3	Jiné provozní náklady
<b>6.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (ř. 6.1 + ř. 6.2 + ř. 6.3)</b>
<b>7.</b>	<b>Provozní hospodářský výsledek (ř. 1 - ř. 2 - ř. 3 - ř. 4 + ř. 5 - ř. 6)</b>
8.1	Finanční výnosy
8.2	Finanční náklady
<b>8.</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 8.1 - ř. 8.2)</b>
<b>9.</b>	<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>
<b>10.</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 7 + ř. 8 - ř. 9)</b>

### Plánování výnosů - tržeb

Tržby zastávají nejdůležitější položku výnosů. Při jejich plánování se stanoví buď pomocí agregovaného nebo desagregovaného přístupu. V případě agregovaného se vychází z odhadu celkových tržeb v peněžních jednotkách v závislosti na situaci vnějšího prostředí podniku. Tento přístup příliš nevnímá rozdíl mezi objemem prodaných výrobků (naturální jednotky) a prodejními cenami – těžko definovatelné důsledky změn v konkurenčním prostředí včetně identifikace vzniku nových trhů. Oproti desagregovanému přístupu je značně nevýhodná. Desagregovaný přístup spočívá v plánování tržeb na základě prognózovaných prodejních cen a příslušné vyjádření v naturálních jednotkách. Výrobní program je v tomto případě rozdělen do maximálně dvaceti komodit, které poté zastávají pozici rozhodujících produktů. Tržby jsou tedy plánovány na základě komodit. (Fotr, 2020)

### Plánování dalších výnosů

V případě některých podniků také významnou položku výnosů tvoří prostředky získané z prodeje dlouhodobého majetku, ke kterému dochází zejména v případě optimalizace a

restrukturalizace. A finanční výnosy, v případě, kdy podnik disponuje významným portfoliem investic a cenných papírů. Základním pilířem finančních výnosů je plán investic a jejich výnosnost. (Fotr, 2020)

### **Plánování nákladů**

Podle přístupu stanovení plánovaných nákladů musí být rozlišovány na přímé a závislé. Přímé, které se taktéž nazývají variabilní, se určují v závislosti na objemu výroby či prodeje. Zahrnují spotřebu materiálu a energií včetně přímých mezd. A poté závislé na položkách rozvahy a jiných faktorech zahrnující zejména náklady režii. (Fotr, 2020)

### **Plánování hospodářského výsledku**

Standardně suma provozního a finančního hospodářského výsledku vypovídá o celkovém hospodářském výsledku bez zdanění. Vychází z veškerých plánovaných výnosů a nákladů, které je třeba naplánovat. Součtem dílčích hospodářských výsledků dochází k výpočtu EBIT, tedy hospodářského výsledku před zdaněním. Následovně je odhadnuta daň z příjmu, která nebude úplně přesná, nicméně pro účel plánování naprosto dostatečná. Vypočítá se jako součin hospodářského výsledku a daňové sazby. (Daněprolidi.cz, 10. 3. 2022)

## **2.3 Kontrolní mechanismy**

Po vytvoření budoucí prognózy je třeba nastavit kontrolní systém tak, aby finanční plán nebyl jen souhrn číselných tabulek, ale reálným nástrojem využívaný jako podklad pro budoucí rozhodování a chod podniku. Kontrolní systém by se měl zaměřovat na plnění následujících oblastí:

- Reliabilita a integrita dat a informací
- Efektivní využití zdrojů
- Respektování plánů, metod, postupů, nařízení a zákonů
- Majetková ochrana
- Plnění cílů

Cílem kontroly je odhalení a odstranění nedostatků a následné stanovení úkolů, postupů a termínů včetně kontrolních bodů.

Kontrola může být vnitřní (daný podnik sám provádí kontrolu) i vnější, které jsou uskutečňovány třetími osobami, resp. státními institucemi jako je například finanční úřad, bankami a auditory.

**Kontrola obsahuje:**

1. Negativní odchylky mezi plánem a skutečností
2. Důvody negativních odchylek
3. Příčiny vzniku odchylek
4. Míru zodpovědných zaměstnanců podniku za negativní odchylky
5. Odstranění negativních odchylek odpovědnými zaměstnanci pomocí určitých opatření
6. Zjištění relevantnosti daných opatření včetně jejich stavu

(Keřkovský, 2015)

## **2.4 Zhodnocení variant strategického finančního plánu**

Nejvyšší stupeň zhodnocení jednotlivých variant plánu, který bude nejvhodnější implementovat je v rukou majitelů a top managementu podniku. Ti na základě vypracovaných finančních analýz a analýz vnitřního a vnějšího prostředí společně s faktem, že toto rozhodnutí má kreativní a tvůrčí charakter zvolí pro ně nejlepší variantu strategie.

Tvůrce nebo strategický tým sestavující varianty finančních plánů pro top management podniku musí dostatečně objasnit a vysvětlit situace, které jsou číselně vyjádřeny v plánu. (Souček, 2015)

Varianty strategického finančního plánu by měly zohledňovat hlavní cíl podniku, uživatele, pro které jsou varianty tvořeny, očekávaný výsledek a další charakteristiky kterými jsou délka časového období, doba, kterou lze možné využít pro tvorbu scénářů, kdo se na tvorbě variant/scénářů bude podílet a jaký čas bude muset vynaložit, určení výše nákladů vynaložených při tvorbě scénářů včetně způsobu aplikace scénářů. (Fotr, 2020)



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost XY (dále jen vybraná společnost) je rodinná firma sídlící ve Zlíně, kde se také nachází i její provozovna. Jedná se o společnost s ručením omezeným (s. r. o.) se základním kapitálem 20 000 Kč. Tato společnost funguje zároveň i jako chráněná dílna dle § 78a zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Organizační struktura vedení společnosti je tvořena manželským párem, kde manželka zastává pozici jednatele a manžel pozici společníka. Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 10 s tím, že část z nich zde pracuje na částečný úvazek (DPP/DPČ). Společnost vznikla v polovině roku 2015, nicméně činnosti, kterým se aktuálně věnuje, provozuje od konce roku 2018. Do roku 2018 se tato společnost věnovala hostinské činnosti, kterou se ovšem z určitých důvodů majitelé rozhodli ukončit. Společnost si nepřeje být jmenována, protože mi byly poskytnuty detailní kalkulace a interní informace o některých unikátních výrobcích a službách, které se v České republice zatím nevyrábí nebo neposkytují ve velké míře. Tyto kalkulace sice nejsou samostatnou částí finančního plánu, ale jsou v něm zahrnuty. Tudiž je důvodem zachování si obchodního tajemství a taktéž ochrana před konkurencí, jelikož některé výrobky z oblasti drogerie jsou stále ve fázi certifikace.

V současné době je dle obchodního rejstříku předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Hlavní obory činností vybrané společnosti neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona spadající do volné ohlašovací živnosti, kterými jsou:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků
- Výroba chemických látek a chemických směsí nebo předmětů a kosmetických přípravků
- Velkoobchod a maloobchod
- Praní pro domácnost, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží

- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

Dále je obsahem koncesovaná živnost zaměřená na již zmíněný prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Společnost se obecně zaměřuje na tři základní oblasti, dá se říct i projekty. Prvním je nákup a prodej látkových plen včetně doplňků s možností služby prádelny plen s vlastním e-shopem, pleny jsou prodávány různě po celé České republice, ovšem příslušná služba je poskytována pouze na lokální úrovni vzhledem k její povaze. Pleny se vyrábí externě v zahraničí, společnost tedy nemá vlastní výrobu a jedná se tedy o prodej zboží. Druhý projekt je zaměřen na služby v oblasti vzdělávání a osobnostní rozvoj, konkrétně se jedná o platformu poskytující informace a nástroje pro studenty středních škol, zejména pro maturanty a jejich výběr vysoké školy, osobnostní testy a událost spojenou s prezentacemi vysokých škol a univerzit. Třetím projektem, který je zároveň i projektem nejmladším je výroba a prodej ekologické drogerie, která se svým jedinečným složením odlišuje od většiny ostatních. Drogerie je zaměřená zejména na úklid domácností. Některé produkty mají již finální podobu, nicméně část z nich stále prochází procesem certifikace.

Co se týče pracovní náplně zaměstnanců, je to poněkud složité a nepřehledné, všichni zaměstnanci jsou nějakým způsobem ať z menší nebo z větší části zapojeni do všech tří projektů zároveň. Pracovní náplň je pro zaměstnance pestrá, nikoliv stereotypní, nicméně těžko se v rámci finančního plánování alokují mzdové (osobní) náklady dle konkrétních projektů či pracovní činnosti. Dle vyjádření vedení podniku je to způsobeno neustálým vývojem a aktuálními potřebami jednotlivých projektů ve spojitosti s jejich stářím, respektive mládím. Do budoucna je vedení podniku přesvědčeno o zavedení efektivnější struktury zaměstnanců. Názor jednatele společnosti zní: *„Aktuálně nejsme v pozici, kdybychom si mohli dovolit mít například marketáka nebo obchodáka pro každý projekt zvlášť, máme tým čtyř obchodáků, kteří řeší prodej a zákaznický servis tak jak potřebujeme a jednu kolegyni, která se stará o marketing a brand taktéž u všech projektů zároveň. S tím jsou spojeny veškeré administrativní činnosti a další činnosti, které je potřeba vykonávat.“*

– Jednatel vybrané společnosti

## 4 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU

Pro sestavení kvalitního finančního plánu je nutné vypracovat nezbytné analýzy, jejichž účel spočívá v zohlednění všemožných scénářů a situací, které mohou nastat a mohou ho silně ovlivnit nebo i kompletně změnit. Aby ve finančním plánu nedocházelo při jeho plnění k výrazným výkyvům, je třeba přiřadit vysokou prioritu výsledkům analýz včetně příslušných doporučení.

Záleží na povaze podniku, jaké analýzy jsou pro něj potřebné a vypovídající. Na základě konzultace s jednatelem společnosti, včetně probrání některých interních cílů a potřeb jsme se dohodli na vypracování následujících analýz, které pomůžou podniku lépe pochopit vlastní situaci včetně situace na trhu. Tyto analýzy včetně samotného projektu finančního plánu budou stěžejní částí této diplomové práce a po dokončení dojde k částečné nebo kompletní implementaci a využití. Analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku, které byly detailně zpracovány, se skládají ze SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a Bostonské matice (produktové portfolio).

### 4.1 SLEPT analýza

Odkazuje na kapitolu 1.4.1 v teoretické části. Jelikož se tato společnost soustředí na český trh a působí zatím jen na něm, budu se zabývat pouze externími vlivy, trendy a zákony které se nachází nebo mohou nastat v České republice. Cílem této analýzy je identifikovat oblasti, které dokáží výrazným způsobem ovlivnit fungování podniku. Na tyto oblasti by se měl podnik zaměřit a pravidelně je sledovat a analyzovat je.

## SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ

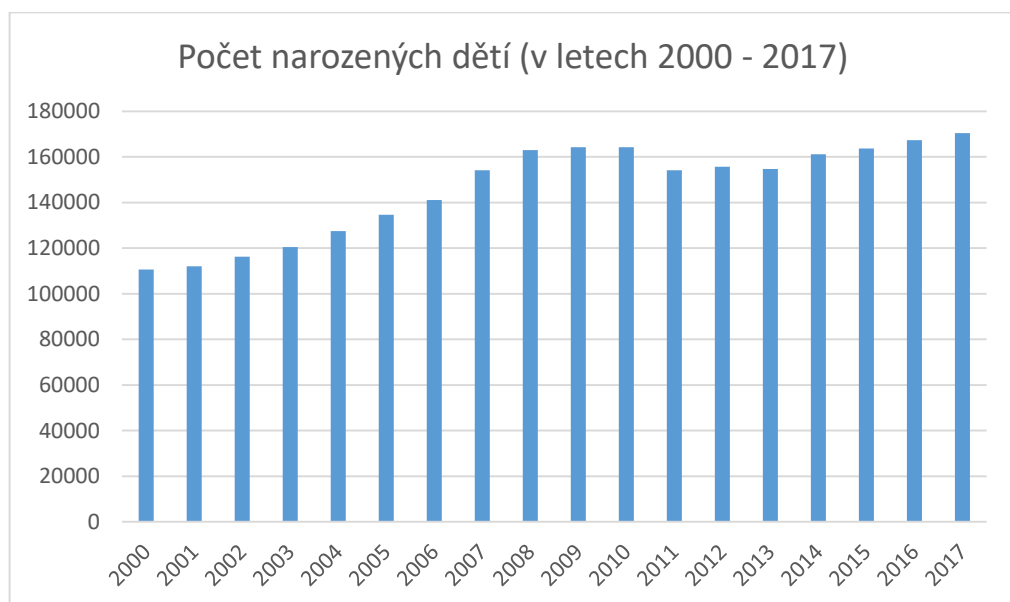
- Zvyšování průměrné a minimální mzdy

Zvyšováním minimální a průměrné mzdy se také zvyšuje životní úroveň obyvatelstva. A v případě vybrané společnosti také horní limit příspěvku na mzdy v rámci dohody s Úřadem práce na zaměstnáváné osoby se zdravotním postižením. Maximální (horní limit) příspěvku na mzdy se počítá jako X-násobek průměrné mzdy, dle stupně postižení. V případě negativního vlivu tohoto ukazatele na vybranou společnost by se musela průměrná mzda meziročně snížit. Vzhledem k velikosti vybraného podniku je důležité tento ukazatel sledovat, protože tvoří významnou část rozpočtu na mzdové náklady. V případě meziročního trendu zvyšování minimální mzdy v posledních letech by měla být společnost připravena na

případné zvyšování mzdových nákladů, jelikož mzda několika zaměstnanců se blíží k této hranici. Společnost je poměrně mladá a proto soustředí finanční prostředky spíše jejího rozvoje než do mezd zaměstnanců, alespoň prozatím.

- Populační vývoj – porodnost, počet narozených dětí

V případě finančního plánování v projektu látkových plen se může růst tržeb taktéž opírat o statistiku porodnosti Českého statistického úřadu, která ve vybraném období let 2000 až 2017 průměrně meziročně roste. Tento ukazatel (počet narozených dětí, porodnost) může také podnik ovlivnit a měl by ho aspoň částečně zohledňovat při budoucím strategickém plánování. Potenciálně by při klesajícím trendu v horizontu několika let mohl pocítit určitý negativní rozdíl zejména v tržbách.



Obrázek 2 Graf – počet narozených dětí (Vlastní zpracování)

- Trend zdravého životního stylu a ekologické požadavky společnosti – ochrana životního prostředí

V současné době je trend ekologického chování včetně zdravého životního stylu stále významnějším. Vybraný podnik má v tomto případě slabinu pouze v obalovém řešení tekutých drogistických přípravků. To je tvořeno zejména z plastových obalů, konkrétně z materiálů PE a HD-PE. V případě objevení rozumného alternativního řešení by měl podnik situace využít, neboť přímá konkurence vystoupí s vysokou pravděpodobností stejným krokem.

## LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ

- Celní bariéry - drogerie

V případě rozšiřování portfolia vyráběné drogerie, tedy vývoje a testování složení, kvality a funkčnosti může nastat situace, kdy bude nejdokonalejšímu výrobku v očích společnosti stát v cestě celní správa, zejména předpisy EU, zákony, vyhlášky a nařízení vlády, které mohou znemožnit výrobu nového výrobku za stávajícího složení a receptury. Tzn., že vybraný podnik bude muset při vývoji hledat alternativní materiály k zachování podoby výrobku se stejným účelem.

- Certifikace

Dobrovolné certifikáty výrobků pro péči o dítě a drogerie jsou značnou konkurenční výhodou v rámci zvyšování důvěry a jistoty v kvalitě výrobku, značky a firmy. Např. dobrovolná certifikace výrobků pro děti podle harmonizovaných norem ke směrnici 2001/95/EC (ITC certifikát, COV 3020 certifikát). Absence některých dobrovolných certifikátů mohou negativně ovlivnit nebo spíše zpomalovat prodeje vybrané společnosti. A naopak jejich přítomnost může pomoci při rozšiřování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

## EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

- Inflace a růst úrokových sazeb

Za poslední roky se inflace v ČR pohybovala okolo hranice 2-3%. Během podzimu 2021 již dosahovala hodnoty okolo 5% a začátkem letošního roku dosáhla dvouciferné hodnoty 10% a míří stále výš. Spotřebitelé tedy kupují výrobky, zboží a služby zhruba o 10% dražší než ve stejném období předešlého roku, dochází tedy k nárůstu cenové hladiny. Ovšem příjmy domácností stejnou rychlostí nerostou, ba naopak klesají. Právě nedostatek některých materiálů a výrobků s rostoucím trendem cen energií, pohonných hmot a dalších aspektů tlačí inflaci nahoru. S inflací s vysokou pravděpodobností rostou také úrokové sazby (úvěry a půjčky jsou „dražší“), náklady, mzdy a v neposlední řadě zvyhodňuje dlužníky oproti věřitelům. Právě tyto proměnné mohou vybranou společnost bezpochyby ovlivňovat.

- Hospodářský růst (HDP)

Vývoj HDP za posledních 5 let dle Českého statistického úřadu. Údaje jsou uváděny bez očištění o nestejný počet pracovních dní:

Tabulka 6 HDP v čase (Vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
HDP	5,2	3,2	3,0	-5,8	3,3

HDP vystihuje obecný a komplexní pohled na ekonomiku daného státu. V případě, že HDP České republiky roste, dá se předpokládat, že ekonomice se daří a prosperuje. Pokud by v budoucnu nastala situace jako například v roce 2020 s příchodem pandemie, kdy úroveň HDP byla na -5,8% z důvodu uzavření ekonomiky kvůli onemocnění COVID-19, mělo by to pravděpodobně určitý negativní efekt na vybraný podnik. Viz. Následující kapitola - Politické prostředí SLEPT analýzy - Omezení podnikatelské činnosti skrze COVID-19.

- Daňové zatížení

V současnosti se daňové sazby, které jsou pro vybraný podnik důležité, drží na 21% DPH a 19% DPPO. V současné nevyzpytatelné době může případné zvýšení těchto sazeb negativně ovlivnit vybranou společnost. V případě kompenzace bude například nucena navyšovat ceny svých výrobků, zboží a služeb pro své zákazníky, a to není její záměr ani cíl.

## POLITICKÉ PROSTŘEDÍ

- Válečný konflikt na Ukrajině a možné omezení dovozu zboží z Číny

Vybraná společnost obchoduje s čínskými podniky v rámci výroby a šití látkových plen i dovozu některých materiálů potřebných pro výrobu drogerie. V případě nepředvídatelného celosvětového vývoje ve spojitosti s válkou Ruska a Ukrajiny může postoj Číny změnit i situaci v mezinárodním obchodu. Například omezením exportu do zemí Evropské unie, zvyšováním cen včetně omezení vývozu českého zboží do Číny. Tyto vlivy by z pohledu vybrané společnosti nebyly příznivé a mohlo by to výrazným způsobem ovlivnit její obchodní činnost, zejména prodej zboží a pozastavení vlastní výroby drogerie do doby vyhledání adekvátní alternativy dodavatelů některých materiálů. Obecně lze tvrdit, že válečné konflikty se sebou přinášejí mnoho negativ v ekonomice a nelze přesně odhadnout jejich rozsah.

- Omezení podnikatelské činnosti skrze COVID-19

V současnosti problém onemocnění COVID-19 v České republice mediálně zastínil válečný konflikt probíhající mezi Ukrajinou a Ruskem. Ovšem neměly by být

opomenuty možné následky, které v případě další vlny onemocnění COVID-19 mohou opět silně ovlivnit ekonomiku ČR a taktéž některé činnosti vybraného podniku. Nová vláda České republiky může využívat nástroje jako je nouzový stav, zákaz vycházení, omezení prodeje některých sortimentů výrobků, zboží a služeb a nedá se jednoznačně předpovědět jak se situace ohledně COVID-19 bude vyvíjet, natož jaké restrikce mohou být v případě nutnosti zavedeny. Vybraný podnik je z velké části zaměřen na internetový prodej vlastních výrobků a zboží, nicméně podstatnou část taktéž tvoří poskytování specifických služeb, jejichž fungování by mohlo být negativně ovlivněno některými možnými vládními restrikcemi.

## TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

- Vývoj ekologických obalů a materiálu

Strategický cíl v rámci obalového řešení vybrané společnosti je dosažení co nejkvalitnějších a přírodně nejšetrnějších obalových řešení, které se neustále inovují. Společnost se postupně snaží hledat nejvhodnější alternativy obalů, a s tím jsou spojené určité další náklady. To stejné platí v projektu drogerie, kde je cílem neustále inovovat složení výrobků v závislosti na dostupnosti určitých materiálů a směsí.

- Výrobní linka drogerie

V případě jisté budoucí potřeby nákupu strojů pro výrobu, budou náklady společnosti výrazně ovlivněny. Záleží ovšem na rychlosti vývoje společnosti. Může se jednat o výrobní, plnicí a balicí stroje, dle potřeb společnosti v souladu s aktuálními inovacemi a trendy.

### 4.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil popisuje 5 základních oblastí, které jsou pro každý podnik zásadní: současná a nová konkurence, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a v neposlední řadě existence substitutů. Vybraná společnost svou činností působí v oblasti CZ-NACE 47.7 – Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách, CZ-NACE 20.41 – Výroba mýdel a detergentů, čisticích a lešticích prostředků a CZ-NACE 85.5 – Ostatní vzdělávání. Všechny části Porterovy analýzy budou rozděleny na tyto tři odvětví, ve kterých vybraná společnost působí, těmi jsou konkrétně látkové pleny, vzdělávání a úklidová drogerie.



## PODNIKATELSKÉ ODVĚTVÍ – SOUČASNÁ KONKURENCE

### 1. Látkové pleny

V oblasti látkových plen je konkurence vysoká, nejedná se o přelomový a nový druh výrobku či zboží, látkové pleny existují již několik desítek let, nicméně v rámci ekologického trendu se k němu postupně zejména ekologicky smýšlející rodiče vracejí. Vzhledem k povaze tohoto projektu jsou nejvýznamnější konkurenti zejména online internetoví prodejci látkových plen a dalších nezbytných doplňků, konkrétně tedy e-shopy. Existuje několik konkurenčních e-shopů, které na trhu působí déle, čímž mají výhodu v podobě delšího časového horizontu budování image, jména a značky. Co se týče velikosti nabízeného sortimentu, jsou všechny v podobné rovině až na výjimky. Kvalitativně a funkčně se moc neliší, největší rozdíl spočívá v grafickém provedení jednotlivých výrobků a zboží, ve kterém se snaží výrobci a prodejci navzájem odlišit. Následující výčet obsahuje čtyři největší přímé konkurenty vybrané společnosti. (Pozn. V závorce je vždy uveden rok jejich vzniku). Celkově v konkurenčním prostředí působí více než 34 výrobců látkových plen v rámci ČR.

- Breberky.cz (2015)
- Plenkybobanek.cz (2019)
- T-Tomi.cz (2012)
- Bamboolik.cz (2013)
- A dalších cca 30+

Byli vybráni přímo specializovaní konkurenti. Ostatní konkurenti nabízí primárně jiný druh zboží než dětské nebo v rámci vlastní rešerše nebyli identifikováni. Do seznamu přímé konkurence taktéž z důvodu nedostatku specializace nejsou zařazeni internetoví obchodníci Alza a Mall.

Co se týče konkurence v rámci specializované prádelny látkových plen, kterou by jako přídatnou službu nabízela jedna z konkurenčních společností, jsem žádnou v rámci své rešerše neidentifikoval. Do této konkurence nejsou počítány ostatní veřejné univerzální prádelny, jelikož se jedná o odlišný koncept.

## 2. Vzdělávání

Co se týče konkurence v rámci projektu vzdělávání, tak konkurenčních projektů není mnoho, nicméně výhodou některých z nich je dlouhá úspěšná historie, která je jedním z důvodů jejich současné stability a prosperity. Boj o zákazníky na tomto trhu je znatelnější. I když se každý projekt vydává svou vlastní originální cestou, tak je jejich cíl společný. Výhodou je nemožnost výrazného ovlivnění nákupního chování zákazníků snížením nebo zvýšením cen z důvodu odlišných konceptů služeb, které tyto společnosti nabízejí.

- Vysokéškoly.cz (2000)
- Gaudeamus.cz (1994)
- Congroo.cz (2020)

Další konkurence se nachází zejména v nekomerčním sektoru, jedná se tedy o projekty Národního pedagogického institutu České republiky, Úřadu práce, Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy, Ministerstva práce a sociálních věcí atd., kterými jsou například Infoabsolvent.cz, Zkola.cz a Atlasskolstvi.cz.

## 3. Drogerie

Projekt úklidové drogerie vybrané společnosti se potýká s velmi vysokou konkurencí, která je na trhu. Pokud se na to podíváme z obecného pohledu, některé konkurenční společnosti jsou na českém trhu i několik desítek let, ovšem nejedná se o přírodní, ekologické a čisté drogistické zboží. Ať se jedná o speciální čističe, prací gely a prášky, přípravky na mytí nádobí a do myčky, přípravky na mytí podlahy atd., tak na českém trhu působí nejznámější značky například pracích gelů a aviváží jako je Ariel, Persil, Perwoll a Coccolino a další značky různorodých čisticích prostředků pro domácnost jako je Alex, Savo, Jar, Finish, Pur, Bref, Sanytol, apod. Tyto přípravky jsou ovšem pokládány za nepřímou konkurenci vybrané společnosti z důvodu již zmíněného složení. Proto se těmto značkám v této analýze nebudu věnovat a budu se soustředit pouze na české výrobce netoxické, ekologické a přírodní drogerie, jelikož právě v této oblasti chce vybraná společnost maximalizovat svůj tržní podíl. Zásadní problém je již v legislativě v označení drogistických výrobků typu ekologický, přírodní, bio, green, eko/eco friendly, atd. jelikož tyto pojmenování neznamenají sto procentní jistotu, že to je tak, jak se to jmenuje. Existují určité procentní a jiné hranice a limity, kolik musí výrobek obsahovat přírodních složek, v jakém poměru, apod., nicméně tolerance chemických (silných i slabých) látek zde pořád je. Tzn., že většina typů těchto

výrobků nesou název přírodní, nicméně nejsou úplně čisté. Určitou výhodu může takový výrobek získat příslušnou certifikací a opravdu tímto způsobem dokázat, jak moc je jejich výrobek čistý a přírodní.

Následující konkurenti jsou zejména výrobci a prodejci ekologické drogerie z České republiky či Slovenska, kteří se svým složením co nejvíce přibližují vybrané společnosti.

- ISOKOR Bohemia s.r.o. (2017)
- Dedra, s.r.o. (2005)
- FeelEco.cz (2011)

Konkurence v rámci nejčistší drogerie na trhu:

- TIERRA VERDE s. r. o (2008) – český výrobce
- SODASAN (1982) – německý výrobce
- SONETT (1977) – německý výrobce
- PánBach (2018) – slovenský výrobce

Další přítomnost konkurence je zejména v podobě sdružujících e-shopů, které neprodávají zboží pod vlastní značkou, ale nabízí široký sortiment několika výrobců včetně výše uvedených. Jako příklad takových konkurentů jsou: Alza.cz, Econea.cz, Greenstore.cz Biooo.cz a Bezobaláč. Jedná se o dočasnou konkurenci, jelikož v případě spolupráce a zahájení prodeje na těchto nebo dalších podobných komplexních e-shopech či prodejnách by je jako konkurenci částečně eliminovalo. Vybraná společnost v současnosti jedná s některými sdružujícími e-shopy a prodejny.

## POTENCIÁLNÍ NOVÁ KONKURENCE

Konkurence se může objevit kdykoliv v jakémkoliv odvětví, ve kterém vybraná společnost uskutečňuje svou obchodní a ekonomickou činnost. Liší se pouze bariérami vstupu do odvětví, které jsou v některých případech náročnější. Tyto bariéry budou v této části práce identifikovány.

### 1. Látkové pleny

Založení společnosti/živnostenské oprávnění, certifikace dětského zboží, dostatek finančních prostředků pro zařízení prádelny plen (průmyslová pračka a sušička) včetně

zajištění zásob, distribuční síť dodavatelů, potřeba zázemí/provozovny/skladu/jiných prostor, náklady na marketing, e-shop a jeho správa

## **2. Vzdělávání**

Založení společnosti/živnostenské oprávnění, nápad, znalosti IT/externí IT pracovník, znalosti a zkušenosti v oblasti procesu vysokoškolského studia, náklady na marketing

## **3. Drogerie**

Založení společnosti/živnostenské oprávnění, know-how, receptura a složení výrobků, kvalifikovaní zaměstnanci, vzdělání v oblasti chemie a chemických látek a směsí, certifikace, distribuční síť dodavatelů (materiál a obalové řešení), potřeba zázemí/provozovny/skladu/jiných prostor, náklady na marketing, e-shop a jeho správa

# **DODAVATELÉ**

## **1. Látkové pleny**

Společnost aktuálně využívá pro výrobu svých látkových plen čínskou výrobní společnost. Zboží je od objednávky dodáváno průměrně do 3 měsíců, tzn. v případě, že by byla z nějakého důvodu nečekaně ukončena spolupráce s tímto dodavatelem, mohlo by to ovlivnit fungování tohoto projektu v závislosti na aktuálních zásobách. Společnost má dle informací od majitelů velké zásoby (zhruba 50% oběžného majetku), takže by byla schopna fungovat přibližně dalších 6 měsíců po ukončení této spolupráce. Nicméně nový dodavatel a zároveň výrobce by musel být zajištěn nejpozději do 3 měsíců v případě, že se bere v úvahu jiný čínský výrobce s podobnou lhůtou dodání. Také se nabízí varianta případné volby dodavatele z České republiky nebo ze sousedních evropských států, nicméně v těchto státech je výroba stejného výrobku z identických materiálů mnohem dražší, tudíž by podnik pravděpodobně preferoval obdobného dodavatele právě z Číny. Vlastní výrobu látkových plen zatím vybraná společnost nezamýšlí.

## **2. Vzdělávání**

V případě vzdělávacího projektu nemá vybraná společnost žádného dodavatele, protože se zde jedná pouze o prodej služeb, které je schopna zajistit sama.

## **3. Drogerie**

Dodavatele materiálů potřebných pro výrobu drogistických výrobků, lze poměrně jednoduše nahradit z důvodu, že aktuálně vybraná společnost nevyrábí ve velkém množství. Taktéž v rámci strategického plánu se uvažuje obecně o pesimističtější situaci, kdy výroba a prodej nebude nikterak vysoká. Tudíž nízký objem materiálu, který je zapotřebí se dá nakoupit z více možných dodavatelských zdrojů, kterých je na trhu dle informací od majitelů vybrané společnosti dostatek.

## **ODBĚRATELÉ**

### **1. Látkové pleny**

Na trhu látkových plen a příslušných doplňků je mnoho výrobců a cenově bych vybranou společnost zařadil k těm levnějším. Zákazníci vybírají z mnoha grafických provedení v různých cenových relacích v různé kvalitě, tudíž má každý zákazník šanci si vybrat přesně to zboží, které uspokojí jeho potřebu. Proto by vybraná společnost neměla mít problém se stabilitou tohoto odvětví a riziko ovlivnění ceny zákazníky je v tomto případě minimalizováno.

### **2. Vzdělávání**

Ovlivnění cen v tomto projektu zákazníky není možné z důvodu originality formátu (vzdělávací událost), tudíž nemožností porovnávat koncept s ostatními. V případě B2B spolupráce v rámci osobnostních testů, které díky jednomu z obchodních partnerů může vybraná společnost nabízet je to složitější. Výše ceny závisí na obchodním partnerovi, takže i v případě tlaku zákazníků by vybraná společnost nemohla bez domluvy se zmíněným partnerem provádět změny v cenách za tuto službu.

### **3. Drogerie**

Aktuální prodejní situace ve sledovaném podniku probíhá v B2C modelu. Zákazníci jsou rodiny, domácnosti a jednotlivci. Tato skupina zákazníků je zvyklá na vyšší ceny v případě BIO, přírodních a ekologických výrobků a zboží. Vzhledem k tomu, že ceny výrobků vybrané společnosti jsou v podobné rovině jako ekologická konkurence, místy i levnější, tak nebude velký tlak ze strany těchto zákazníků tlačit ceny dolů. Tato situace hrozí spíše ze strany konkurence v případě inovovaných levnějších výrobků spojených s efektivnější a levnější výrobou. Zákazníci, kteří nakoupili drogerii od vybrané společnosti, jsou velmi spokojeni s kvalitou výrobků a vracejí se. Tuto skutečnost lze taktéž využít při finančním plánování.

## SUBSTITUTY

### 1. Látkové pleny

Jednoznačným substitutem látkových plen je plena jednorázová. Zcela záleží na preferencích, časových a finančních možnostech zákazníků a aktuálního vlivu ekologické situace. V současnosti jsou látkové pleny finančně snesitelnější a v ekologické rovině se jedná o dramaticky nižší spotřebu materiálu a s tím spojeného vzniku odpadu. Jedinou nevýhodou je časová náročnost vzhledem k jejich údržbě a finanční prostředky vynaložené na spotřebu energií při jejich vlastním praní a údržbě. Člověk, rodič, kterému záleží na přírodě a své chování a myšlení opírá o ekologii má výběr jistý. Nicméně plno zákazníků volí variantu jednorázových plen zejména z důvodu zachování komfortu a pohodlnosti. Ačkoliv to i finančně vychází hůře. V následující tabulce je stručný rozdíl mezi zbožím, které nabízí vybraná společnost a substitutem. Vychází z průměrné kvality obou zboží ve své kategorii. Zdroj inspirace a informací pochází z webového portálu Plenkomanie.cz a jejich srovnání. (Plenkomanie.cz, 5. 4. 2022)

Tabulka 7 Porterův model pěti sil – porovnání se substitutem (Vlastní zpracování)

Parametr	Jednorázové pleny (Pampers)	Látkové pleny
Cena (celkem)	23 000 Kč	9 000 Kč
Počet kusů spotřeby na 1 dítě	> 5000 ks	< 20 ks
Cena energií	0 Kč	5 500 Kč
Časová náročnost	Nízká	Vysoká

V případě specializované prádelny plen se zatím substitut na lokální úrovni nevyskytuje. Tato služba se nedá srovnávat s dostupnými prádelnami, jelikož je s tím spojený další servis a přídatné služby, které normální prádelny nenabízí a tím tvoří unikátní službu, která v současnosti nemá lokální konkurenci. Jako substitut lze ovšem uvést, že budou zákazníci prát doma.

### 2. Vzdělávání

V oblasti vzdělávání existují substituty v rámci vzdělávací události, kterou jako službu vybraná společnost poskytuje, ovšem porovnání není možné z důvodu chybějících

informací konkurence. Cenové podmínky nejsou veřejné a funguje to spíše na individuálním přístupu k dané cílové skupině zákazníků.

V případě substitutu služby osobnostních testů je substitutem např. osobnostní test 16Personalities a další osobnostní testy, které jsou zdarma dostupné na internetu. A samozřejmě i některé placené testy, které existují, například U-test od společnosti Performia, který se ovšem pohybuje v daleko vyšších cenových relacích. Osobnostní testy nabízené skrze partnerství vybrané společnosti byly vyvíjeny několik let a obsahují hlubší a komplexní psycho diagnózu s doporučením jak se sebou dále pracovat. Případně je vhodné využít kouče nebo mentora, který s absolventem tohoto testu bude dále po delší dobu pracovat. Vypovídající hodnota tohoto osobnostního testu je několikanásobně vyšší než u testů, které jsou zdarma, protože se jedná o test zaměřený na podvědomí člověka, tudíž se nedá jednoduše obelstít. V tomto případě záleží na zákaznících, zda chtějí test s vysokou vypovídající hodnotou a mají v plánu na sobě v rámci osobnostního rozvoje dále pracovat nebo ne.

### 3. Drogerie

Substitut úklidové a čisticí drogerie, kterou vybraná společnost vyrábí, může být jakákoliv drogerie s podobným účelem na trhu drogistického zboží. Substitutů je hned několik v klasických i ekologických variantách.

## 4.3 SWOT analýza

Jak již bylo vysvětleno v teoretické rovině v kapitole 1.4.2, SWOT analýzu lze vypracovat téměř na jakoukoliv problematiku, nicméně praktická část této diplomové práce bude zaměřena na podnik jako celek. Aby byla SWOT analýza podniku schopna vyjádřit komplexní a poctivý obraz, je třeba do ní zahrnout všechny tři projekty zároveň, nikoliv je rozdělovat a vytvářet jednotlivé SWOT analýzy pro každý projekt zvlášť. Proto budou pro přehlednost jednotlivé obsahové položky blíže označeny, projekt látkových plen bude označen jako „L“, projekt zaměřený na vzdělávání jako „V“ a drogerie jako „D“. Položky týkající se společnosti jako celku (nikoliv konkrétního projektu) budou označeny písmenem „A“. Ve zpracované SWOT analýze jsou zahrnuty pouze pro podnik významné položky na základě konzultace s vedením společnosti. Tato analýza byla přehledně zpracována do tabulky a následně došlo k jejímu vyhodnocení

Tabulka 8 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Analýza SWOT	
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
L1. Unikátní lokální služba - prádelna plen	L1. Slabý lokální marketing
V1. Originální formát prezentace vysokých škol před studenty SŠ	V1. Nedostatečná důvěra v online provedení vzdělávacího projektu zákazníky
D1. Jedno z nejčistějších složení drogerie české firmy na českém trhu	D1. Současné nedostatečně ekologické obalové řešení výrobků
A1. Vysoký potenciál produktového portfolia 2. Flexibilita a ochota přizpůsobit se a vyhovět zákazníkům	A1. Mladé projekty s absencí silného jména (značky/brandu) 2. Omezenější finanční možnosti 3. IT služby 4. Absence důkladného finančního plánování
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
L1. Rozšíření prádelny plen do dalších měst (Brno, Praha, atd.) 2. B2B spolupráce	L1. Vznik lokální konkurence
V1. Pozice online platformy, na které studenti SŠ najdou veškeré informace a nástroje potřebné pro výběr jejich VŠ	V1. Síla a brand konkurenčních platforem 2. Závislost na externím IT pracovníkovi
D1. B2B spolupráce 2. Výrobní linka 3. Papírové obaly 4. Dobrovolná certifikace výrobků	D1. Nemožnost certifikace některých náročnějších produktů za stávající receptury
A1. Ekologické myšlení potenciálních zákazníků 2. Trend zdravého životního stylu	A1. Nedostatečná prioritizace hlavních podnikových cílů nad dílčími

**Vyhodnocení SWOT analýzy (doporučení):**Eliminace slabé stránky L1 (W) povede ke zmírnění hrozby L1 (T):

V případě, že se podnik nezačne více soustředit na lokální trh (Zlín), zejména na propagaci prádelny látkových plen, kterou provozuje, může ho vznik konkurence v tomto městě s dostatečnými finančními prostředky výrazně zastínit. Podnik by měl zvolit jednoduchou, efektivní a finančně přijatelnou cestu k oslovení potenciálních zákazníků (vzhledem k A2(S)). Dlouhodobá absence lokálního marketingu může podnik velmi oslabit.

Využití silné stránky V1(S) a následná eliminace slabé stránky V1 (W) povede k využití V1 (O) a snížení hrozby V1 (T):

Nízká důvěra v online provedení ze strany vysokých škol a univerzit při setkávání se studenty může být odstraněna v případě, že online platforma bude nabízet komplexní a



širokou škálu možností a náhrad, jak si osobní setkání vynahradit (např. zejména v době zvýšeného rizika onemocnění COVID-19) s tím, že by měla být zajištěna určitá kvalita popřípadě záruky. S tímto se zároveň sníží hrozba silné pozice konkurence, která sice bude stále silným hráčem na trhu, ale nebude moci vytvořit (aspoň po určitou dobu) a napodobit podobný koncept, jelikož dle interního průzkumu se konkurence zabývá výhradně osobními face-to-face událostmi. Poté doporučuji konkurenci intenzivněji a pravidelně sledovat a držet se o krok napřed neustálým inovováním dané služby. V případě, že je formát prezentace originální teď, neznamena, že bude i za rok, pokud se nezmění nebo nevylepší.

Využitím silné stránky D1 (S) dojde k úspěchu v D1 (O) a implementace D2 (O):

V případě, že chce společnost využít B2B spolupráci jako další zdroj příjmu, může jí charakteristika a vlastnosti výrobků stačit k úspěchu. Pokud je něco opravdu kvalitní, jedinečné a opravdu v souladu s trendem ekologie, ostatní firmy nebudou mít mnoho problémů, proč na spolupráci nepřistoupit. Obzvlášť pokud se jedná o drogerii, kterou využívá a potřebuje opravdu každý. Jediný problém může nastat ve výrobě a v neschopnosti uspokojit vyšší poptávku, jelikož výrobní kapacita není v současnosti vysoká – je možné vyrobit maximálně 50 litrů/kg směsi denně, tudíž za předpokladu maximálního využití výrobní kapacity můžou měsíční tržby dosahovat maximálně 200 000 Kč (dle interních informací společnosti). Jelikož je podnik s drogerií zatím na začátku, tak v tomto roce 2022 neplánuje nákup výrobní linky, nicméně v případě potřeby zvýšení nabídky bude pravděpodobně uvažovat o jejím nákupu, která výrobní kapacitu zajisté zvýší.

Eliminací slabé stránky D1 (W) lze pomocí příležitosti D3 (O):

V případě, že se firma zaměří na prodej drogerie v papírových obalech místo plastových (ačkoliv některé plastové obaly jsou recyklovatelné). A tedy dojde k maximálnímu nahrazení všech sypkých suchých směsí do papírových obalů/pytlů může tím svou slabou stránku alespoň minimalizovat. V případě gelů a tekutých čisticích prostředků se v rámci prodeje přes e-shop pravděpodobně neukazuje zrovna papírová forma obalu jako nejvhodnější, nicméně společnost může tuto problematiku zkusit řešit pomocí vratných záloh a obalů, alespoň by došlo k minimalizaci odpadu. Společnost se může na lokální úrovni soustředit také na propagaci, jelikož drogerii ve své provozovně prodává také bezobalově.

Silné stránky A1 (S) a A2 (S) můžou podpořit příležitosti A1 (O) a A2 (O):

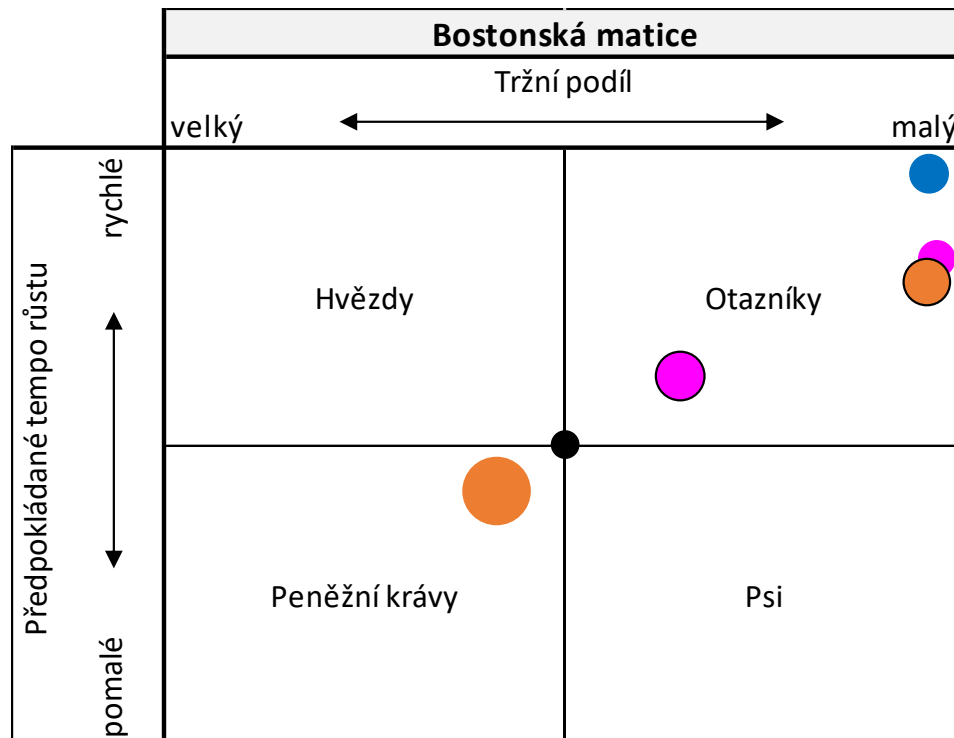
Vysoký potenciál produktového portfolia, přesněji tedy nabízené zboží v případě ekologických látkových plen, které jsou šetrnější k životnímu prostředí než klasické jednorázové pleny společně s prádelnou plen, kde jsou používány vlastnoručně vyrobené čisticí prostředky, můžou s dalším sortimentem drogistických netoxických výrobků tvořit silný poutač v dnešní době, kdy trend zdravého životního stylu a ekologie je stále silnějším a diskutovanějším tématem. V případě, kdy podnik bude lépe, přesněji a četněji prezentovat činnost kterou dělá a výrobky a služby které nabízí, včetně uvážení o změně výrobce a zároveň dodavatele látkových plen s cílem najít výrobce v tuzemsku, může podniku pomoci s jeho image. To ale za cenu vyšších nákladů. Službě prádelny látkových plen by také mohl pomoci fakt a zmínění ve své prezentaci, že využívají vlastní drogerii, která je svým složením čistá a netoxická. V případě, že se podnik více a efektivněji zaměří na svůj marketing, může docílit zvýšení svých tržeb a tedy i celkové zlepšení své finanční stránky.

#### 4.4 BCG (Bostonská) matice

Vzhledem k povaze společnosti byla ve spojitosti s prostudovanou literaturou v teoretické části této práce, vypracována BCG matice, která dokáže podat ekonomický obraz produktového portfolia – přesněji jednotlivých výrobků a služeb, viz teoretická část kapitola 1.4.4. Tato BCG matice znázorňuje základní produkty společnosti z obecného hlediska. Popisuje zastoupení jednotlivých projektů obsahující skupiny výrobků, zboží či služeb v portfoliu. Např. ● „*Látkové pleny – E-shop + provozovna (zboží)*“ znázorňuje obecně ziskovost a prosperitu e-shopu, nikoliv konkrétní položky (je jich více než 100). Pro potřeby vybraného podniku je tento formát BCG matice vhodnější.

*Legenda:*

- *Látkové pleny – E-shop + provozovna (zboží)*
- *Látkové pleny – Prádelna plen (služba)*
- *Vzdělání – Osobnostní testy (služba)*
- *Vzdělání – Událost - Propojení maturantů a vysokých škol (služba)*
- *Drogerie – E-shop + provozovna (výrobky)*



Obrázek 3 Bostonská matice podnikového portfolia (Vlastní zpracování)

Aby si podnik dokázal lépe představit pozici svých výrobků a služeb na trhu a ve svém portfoliu, zpracoval jsem BCG matici, která má potenciál sdělit vedení podniku, na které produkty si více zaměřit co se týče marketingu a alokování lidských zdrojů. Ke zpracování Bostonské matice jsem využil informace získané během rozhovorů s vedením podniku.

● Za dojně krávy (peněžní krávy) lze považovat prodej zboží v projektu látkových plen. Tento produkt v minulosti a současnosti z velké části financoval ostatní aktivity a tento trend hodlá podnik nadále udržet, vzhledem ke stáří (respektive mládí) produktu meziročně stále více roste (ačkoliv meziroční růst je poměrně vysoký – mohl být zařazen do kvadrantu „hvězd“ – přesto jsem ho zařadil do dojných krav z toho důvodu, že je stálíci, co se týče pravidelné výnosové stránky, na kterou může podnik spoléhat).

● Služba látkových plen, tedy prádelna látkových plen se v současnosti snaží o zvýšení tržního podílu, zařadil jsem tuto službu do otazníků, jelikož není úplně jisté, zda se z ní stane dojná kráva, hvězda nebo hladový (bídny) pes, potenciál má vysoký, zákazníci, kteří službu již vyzkoušeli, byli téměř všichni naprosto spokojeni. Nicméně do nedávna neexistovala žádná lokální marketingová strategie, která by podpořila růst této služby - z nedostatku lidských zdrojů a nápadů včetně omezeného rozpočtu. A od počátku existence této služby se

do její propagace neinvestovala žádná finanční částka. To se ovšem v tomto roce 2022 má změnit.

● Vzdělání – Osobnostní testy, nabízená služba v rámci úspěšné B2B spolupráce, která má svoji budoucnost zatím nejasnou. Jedná se o prémiový a jedinečný způsob testování osobnosti pro studenty. Tuto oblast nemá společnost dokonale zmapovanou a nedokáže odhadnout její přesný budoucí vývoj, proto jsem tuto službu zařadil taktéž do „otazníků“. V rámci projektu finančního plánu lze zjistit, že výnosová stránka není nijak vysoká a jedná se o sezónní produkt, který se z velké části váže na středoškoláky, kteří si vybírají svou budoucí vysokou školu. Obchodní partner, který tuto službu poskytl vybrané společnosti, prodává několik desítek testů měsíčně. Potenciál tato spolupráce zajisté má.

● Vzdělání – Událost, kterou jsem zařadil také do „otazníků“. Jedná se o službu pro studenty středních škol, zejména pro maturanty a také pro vysoké školy a univerzity, které se chtějí propojit se svými potenciálními studenty. Vznik této služby se datuje k roku 2019 a určitý tržní podíl již má, nicméně prostor pro zlepšení a inovace je zde stále velký a nelze říci, že se projekt nikam nebude posouvat. Navíc v minulosti byla finanční stránka této poskytované služby nestálá a těžko se predikovala. Jistým faktem je, že meziročně významně roste. *„Cílem této služby je, aby si vydělala sama na sebe a mohla fungovat jako zajetý nástroj pro propojení středoškoláků a vysokých škol. Nechceme vydělávat na studentech a školních institucích, proto to také máme adekvátně a přiměřeně nastavené. Zájem o tuto službu roste, máme radost, že naše úsilí není zbytečné a zároveň jim takto můžeme pomáhat.“* – Jednatel vybrané společnosti

● Drogerie – V současnosti zastává velmi malý tržní podíl, jelikož se jedná o nejnovější produkt této společnost, ovšem potenciál má největší z celého produktového portfolia. Cílová skupina zákazníků je nejširší. Konkurence vysoká, ale kvalita výrobků včetně jejich složení je nejšetrnější k životnímu prostředí ze všech českých firem na trhu. Cenově se pohybuje v podobných částkách jako ostatní prodávaná ekologická drogerie. Automaticky jsem proto tento produkt zařadil do „otazníků“. Cílem společnosti je, aby se drogerie dostala přes „hvězdy“ až do „dojnych krav“. Tato drogerie je mimo jiné využívána i v projektu látkových plen, konkrétně tedy vlastnoručně vyráběné prací prášky a jiné přípravky se používají při praní v prádelně látkových plen.

## 4.5 Finanční analýza

Finanční analýza popsaná v teoretické části v kapitole 1. 5. této diplomové práce nebude zpracovaná kompletně z důvodu absence některých přesných hodnot, které mi nebyla společnost schopna sdělit. Pokud se podíváme na výsledky finanční analýzy, lze říci, že vybraná společnost je na tom z ekonomického pohledu velice špatně v případě roku 2021. Nicméně vzhledem k povaze podniku a jeho velikosti se nedá udělat přesný závěr, jak si podnik vede, protože doposud byl každý rok úplně jiný. Obecně se společnost pohybuje v nízkých číslech, proto je každý skok velmi zásadní a ukazatele jsou tímto zkresleny. Společnost každoročně rostla o desítky procent v rámci tržeb, celkového obrátu apod. Nicméně v rámci neefektivního řízení tohoto podniku si vedení nepohládalo růst nákladů a investic, které nebyly úměrně kompenzovány na straně výnosů. Je to také z toho důvodu, že vedení společnosti její chod financuje jak z podnikových peněžních prostředků, tak i z vlastních osobních zdrojů. Podnik se stále nachází ve fázi nestálosti, nestability a vývoje, proto tyto ukazatele nejsou pro účely tohoto finančního plánu nejdůležitější, ačkoliv v určité míře byly zohledněny. Jedná se o obecný problém mladých rozvíjejících se podniků (start-upů), které se většinou standardními metodami těžko s přesností analyzují. V následující tabulce jsou zobrazeny některé poměrové ukazatele minulosti a taktéž 3 roky plánu.

Tabulka 9 Finanční analýza (Vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2021	2023	2024	2025
ROA	Realistická	-22,0%	-0,1%	7,1%	14,5%
	Optimistická		12,6%	16,3%	29,7%
	Pesimistická		-0,9%	2,9%	8,0%
ROE	Realistická	-23,6%	- 114,0%	60,0%	52,4%
	Optimistická		114,1%	54,3%	46,4%
	Pesimistická		-44,2%	21,2%	41,9%
ROS	Realistická	-15,9%	-0,9%	2,1%	4,8%
	Optimistická		3,1%	4,2%	7,8%
	Pesimistická		-0,9%	0,7%	2,9%
Celková zadluženost	Realistická	1,40	0,98	0,92	0,79
	Optimistická	1,40	0,93	0,78	0,50
	Pesimistická	1,40	0,94	0,93	0,85

Při výpočtu ukazatelů likvidity jsem nedokázal spočítat přesnou hodnotu. V případě běžné likvidity 3. stupně je více než pravděpodobné, že je tato likvidita v kladných číslech

z důvodu většinového podílu oběžného majetku na aktivech podniku. A taktéž většinového podílu dlouhodobých závazků (dlouhodobý úvěr) v cizích zdrojích nad těmi krátkodobými. Například v reálné výši oběžného majetku 636 tis. Kč v roce 2021 a celkového stavu cizích zdrojů ve výši 997 tis. Kč. A za předpokladu, že je stav krátkodobých závazků nižší než polovina celkové sumy, tedy hraniční hodnota maximálně 498,5 tis. Kč. Tak výsledná hodnota běžné likvidity se na základě výpočtu  $636/498,5$ , drží minimálně na hodnotě 1,27. Ovšem tento výpočet je opravdu pouze orientační a ukázkový na základě informací vedení podniku, že většinu závazků mají v dlouhodobém úvěru a že krátkodobé závazky jsou všechny v čas spláceny. Ostatní ukazatele likvidity 2. a 1. stupně nemohly být odhadnuty vůbec z důvodu absence přesných hodnot v rámci výše zásob (asi polovina oběžného majetku) a peněžních prostředků. Jeden z hlavních důvodů tohoto stavu je, že vedení podniku financuje svůj chod částečně i z osobních finančních zdrojů.

## 5 PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO A DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost se potýká s problémem absence standardního finančního plánu. Finanční plánování uvnitř podniku v současnosti probíhá nekonstantně a nahodile a zároveň chybí finanční plán dlouhodobějšího charakteru. Vzhledem ke stáří, respektive mládí vybrané společnosti lze tvrdit, že má společnost start-up podobu. S tím jsou spojené výrazné meziroční skoky a změny v některých oblastech rozvahy, výkazu peněžních toků či výkazu zisku a ztrát. Například v polovině roku 2021 vybraná společnost začala pobírat příspěvek na mzdy v rámci chráněné dílny od úřadu práce, který výrazně ovlivnil finanční situaci podniku z důvodu nových čtvrtletních přírůstků na straně ostatních výnosů o výši zhruba 300 000 Kč. Předpoklad pro současný rok 2022 a následující roky je tedy zvýšení výnosů o zhruba 1 200 000 Kč. Vedení společnosti se zaměřuje zejména na plánování krátkodobého charakteru. Jednoduše řečeno sleduje zejména měsíční výnosy, náklady, příjmy a výdaje. Kvůli absenci finančního plánu dlouhodobějšího charakteru taktéž společnost za rok 2021 vykázala ztrátu ve výši desítek tisíc korun, kdy jeden z důvodů bylo přijetí nových zaměstnanců bez ohledu na opoždění při vyřizování již zmíněného příspěvku na mzdy, další důvod byl například v investici do vývoje a testování drogerie, která v roce 2021 probíhala. Ve všech naplánovaných variantách finančního plánu vychází první rok plánu, tedy rok 2023 z konkrétních interních kalkulací měsíčního počtu zákazníků vzhledem k nabídce produktů. Tyto kalkulace zároveň vycházejí z historických hodnot, průzkumů trhu (zájem potenciálních zákazníků), které mi byly poskytnuty pro zpracování diplomové práce a dále zohledňují vnitřní a vnější analýzy, které jsou zpracovány v předchozí kapitole č. 4 praktické části. Další roky 2024 a 2025 byly plánovány na základně průměrných měsíčních hodnot v prvním roku plánu s výjimkou sezónní položky.

Společnost v současné době připravuje Hithit crowdfunding kampaň s cílovou částkou okolo 400 000 Kč. Nicméně v této diplomové práci budu počítat s jistějším scénářem, protože není zaručené, že se kampaň na portálu Hithit vydaří. V případě neúspěchu crowdfunding kampaně jsou společníci připraveni vložit peněžitý vklad do společnosti. S tímto vkladem počítám v realistické variantě ve výši 75 000 Kč a v pesimistické variantě ve výši 100 000 Kč. Tento vklad je potřebný z důvodu dostatku peněžních prostředků pro vyrovnanější stav peněžních toků.

## 5.1 Stanovení cílů

Hlavní strategické cíle:

- Stabilizace ekonomické situace společnosti
- Zefektivnění finančního řízení společnosti
- Vytvoření nástroje pro finanční plánování

Dílčí cíle:

- Převedení vize podniku do číselné podoby
- Snaha zohlednit aktuální geopolitickou situaci v souvislosti s válečným konfliktem na Ukrajině (obecně pesimistická povaha tří variant plánu)
- Stabilizace podnikových aktivit a činností
- Controlling
- Analýzy možných rizik finančního plánu

## 5.2 Metodický postup při stanovení budoucí hodnoty tržeb

Jako metoda pro plánování budoucí hodnoty tržeb ve všech třech projektech vybrané společnosti byl využit statistický výzkum prováděný na základě růstu tržeb v daném odvětví za období 2015 – 2019. Ve zvolených odvětvích dle CZ-NACE byl zaznamenán růst i v předešlých několika letech před rokem 2015. Konkrétně tedy byla využita regresní analýza s bližší aplikací regresní přímky vzhledem k povaze konstantního růstu tržeb v odvětví. Výsledky regresní analýzy byly aplikovány do jednotlivých variant finančního plánu. V rámci realistické varianty byla aplikována střední hodnota, tedy průměrný meziroční procentní růst v rámci daného odvětví. V optimistické variantě byla aplikována hodnota horní hranice procentního růstu a v pesimistické variantě procentní hodnota pouze přibližující se dolní hranici procentního růstu. Jako vstupní data pro tuto analýzu byly vybrány roční hodnoty tržeb v daném odvětví dle rozdělení CZ-NACE. Odvětví dle rozdělení CZ-NACE byly vybírány na základě dostupnosti dat a informací na webových stránkách Českého statistického úřadu. A taktéž byl zvolen přístup největší podobnosti s povahou projektů vybrané společnosti. Základní výstupy ze zpracované regresní analýzy jsou zobrazeny v následující tabulce. (Český statistický úřad, 5. 4. 2022)



Tabulka 10 Regresní analýza (Vlastní zpracování)

Regresní analýza odvětví (2015 - 2019)	Látkové pleny (CZ-NACE 47.7)	Vzdělávání (CZ-NACE 85.5)	Drogerie (CZ-NACE 47.75)
Průměrný růst (střední hodnota)	0,0371	0,0734	0,0511
Regresní přímka	$y = 0,0371x - 74,727$	$y = 0,0734x - 147,85$	$y = 0,0511x - 102,95$
Dolní hranice	0,00271	0,05182	0,03359
Horní hranice	0,07149	0,09492	0,06862
Dolní hranice v %	0,3%	5,2%	3,4%
Horní hranice v %	7,1%	9,5%	6,9%
Průměrný růst v %	3,7%	7,3%	5,1%

### Látkové pleny

Plán tržeb se v realistické variantě projektu látkových plen počítal pomocí průměrné hodnoty procentního meziročního růstu odvětví označeného jako CZ-NACE 47.7., které je ve výši 3,7 %. Optimistická varianta počítá s hodnotou 7,1% a v případě pesimistické varianty byla použita hodnota 2,7%. Dolní hranice 0,3% meziročního růstu nebyla použita z důvodu historického vývoje tohoto projektu, který meziročně v tržbách přesahoval růst ve výši 5% a více.

### Vzdělávání

Plán tržeb se v realistické variantě finančního plánu tohoto projektu počítá na základě průměrné hodnoty meziročního růstu tržeb v odvětví CZ-NACE 85.5. ve výši 7,3%, v optimistické variantě je použita hodnota 9,5% a v pesimistické 6,3%. V pesimistické variantě byla taktéž použita vyšší hodnota než hodnota dolní hranice z důvodu pohledu do historie, kde se růst meziročně pohyboval o více než 10%.

### Drogerie

Plán tržeb v projektu drogerie lze charakterizovat jako obecně velmi pesimistický oproti konkurenční společnosti, která bude zmíněna níže. Ta svou povahou jako jediný český výrobce tohoto typu drogerie odpovídá povaze vybrané společnosti. Průměrný růst dle sledovaného odvětví CZ-NACE 47.75 byl přesně 5,1% a byl použit v realistické variantě finančního plánu. V optimistické variantě byla použita hodnota horní hranice, tedy 6,9% a v pesimistické variantě byla využita hodnota dolní hranice, kterou je hodnota 3,4%.

Jak již bylo zmíněno v analýze Porterova modelu pěti sil, z českých výrobců je Tierra Verde jediná, která svým složením konkuruje vybrané společnosti. Udržuje 42% průměrný meziroční růst obratu od roku 2012, kdy s nejvyšší pravděpodobností zahájila vlastní výrobu a prodej výrobků dle struktury VZZ. Tato společnost vyrábějící opravdu ekologickou drogerii v růstu tržeb výrazně vyniká oproti ostatním, které se složením produktů liší. V letech 2008 – 2011 měla skoro veškeré tržby pouze z prodeje zboží, tudíž se domnívám, že se v začátcích zabývala hlavně pře prodejem drogistického zboží.

Obecně se dá říci, že společnosti Tierra Verde se daří a roste nadprůměrně oproti odvětví. Tato skutečnost byla také zakomponována do finančního plánu. Obrat této konkurenční společnosti lze vidět v následující tabulce (od roku 2015 je tolerance chyby zhruba 0,5 mil. Kč). (Justice.cz, 11. 4. 2022)

Tabulka 11 *Obrat konkurenčního výrobce v ČR (Vlastní zpracování)*

Rok	Obrat (mil. Kč)
2008	0,5
2009	2,1
2010	4
2011	4,85
2012	5,7
2013	5,5
2014	8,4
2015	12
2016	20
2017	27
2018	45
2019	73
2020	100

Další konkrétní výpočty, metody a opěrné body hodnot, které vstupují do prvního roku plánu ve všech dílčích plánech, jsou zobrazeny v následující kapitole v popisu konkrétních projektů. Vybraná společnost disponuje i novými produkty, které nabízí od současného roku 2022. Tento rok byl použit jako mezistupeň pro výpočet prvního roku plánu, přesněji tedy roku 2023.

### 5.3 Dílčí finanční plány výkazu zisku a ztrát – realistická varianta

Cílem je tedy vytvořit krátkodobý a dlouhodobý finanční plán každého projektu, kterému se vybraná společnost věnuje a následně z těchto plánů sestavit agregovaný finanční plán.

V této podkapitole je obsažena pouze realistická varianta dílčích plánů. Tři projekty, kterými se společnost zabývá, jsou ve vypracovaných finančních plánech označeny jako (O1) – Látkové pleny, (O2) – Vzdělávání a (O3) – Drogerie, z důvodu přehlednosti při agregaci položek do agregovaného finančního plánu.

Tyto dílčí plány jsou tedy základním kamenem pro tvorbu agregovaného finančního plánu realistické varianty. Optimistický a pesimistický agregovaný finanční plán využívá data z těchto dílčích plánů společně s využitím kalkulačních tabulek speciálně vypracovaných k příslušným variantám a dále dochází k dalšímu ošetření o rozdíly charakterizující jednotlivé varianty. Konkrétní dílčí plány pro optimistickou a pesimistickou variantu nejsou zpracovány z důvodu jejich nadbytečnosti.

Tržby za služby projektu látkových plen pro rok 2023 vychází z kalkulace počtu zákazníků, kteří budou využívat službu prádelny plen ve Zlíně a okolí. V dalších letech jsou plánovány procentní přírůstky pomocí regresní analýzy. Tržby za služby projektu vzdělávání pro rok 2023 vychází z počtu zákazníků, kteří zakoupí osobnostní test. V dalších letech jsou plánovány procentuální přírůstky pomocí regresní analýzy. To stejné platí i pro projekt drogerie.

### **Projekt - Látkové pleny**

Položka „Tržby za zboží – E-shop (O1)“ představovala v minulosti i stále v současnosti největší příjem pro vybranou společnost. Jedná se o zajetý stabilní produkt, který za poslední čtyři roky meziročně průměrně rostl o více než 30%.

„Poskytnutí služeb (O1)“ představuje službu prádelny látkových plen, která si historicky udržovala počet zákazníků v rámci jednotek z důvodu absence lokálního marketingu (obyvatelé Zlína o této možnosti neví) a nedostatku lidských zdrojů včetně časových možností majitelů firmy (roztříštěná pozornost mezi všechny projekty).

V případě vynaložení určitého úsilí a postupného hledání zákazníků dle interního podnikového plánu a kalkulace by prádelnu plen mohlo ke konci roku 2022 využívat 27 zákazníků. A na konci roku 2023 by počet zákazníků mohl dosahovat výše 54. Přijaté a vrácené zálohy představují peněžní zálohu při vstupu do této služby, kdy je zákazníkům poskytnuto veškeré potřebné vybavení v dostatečném množství ve spojitosti s látkovými plenami. Při ukončení této služby je v případě vrácení nepoškozeného zboží zákazníkovi záloha vrácena v plné výši. Tento model uvažuje o situaci, kdy bude vrácena každá druhá záloha v plné výši.

Náklady jsou ve finančním plánu přepočítávány podle koeficientu, který byl vypočítán na základě interní kalkulace konkrétního produktu.

Dílčí finanční plán pro tento podnikový projekt je k vidění v následující tabulce.

Tabulka 12 *Dílčí VZZ – Látkové pleny RV 2023 (Vlastní zpracování)*

Výkaz zisku a ztrát - Látkové pleny (Rok 2023) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Tržby za zboží - E-shop (O1)	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poskytnutí služeb (O1)	41410	41410	41410	41410	41410	41410	41410	41410	41410	41410	41410	41410	496920
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Přijaté zálohy (O1)	12000	12000	12000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	252000
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>121743</b>	<b>121743</b>	<b>221743</b>	<b>133743</b>	<b>133743</b>	<b>233743</b>	<b>133743</b>	<b>133743</b>	<b>233743</b>	<b>133743</b>	<b>133743</b>	<b>233743</b>	<b>1968920</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Náklady na zboží (O1)	202500	0	0	0	0	0	202500	0	0	0	0	0	405000
Náklady na službu (O1)	21600	21600	21600	14000	17200	19200	20000	20800	21600	21600	21600	21600	242400
Marketing, web, PPC (O1)	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	300000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Odpisy	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7000
Nákladové úroky	1295	1262	1229	1196	1162	1129	1096	1062	1028	994	960	926	13339
Vrácené zálohy (O1)	12000	12000	12000	12000	12000	16500	21000	21000	21000	24000	24000	24000	211500
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	-31015	11510	11510	13106	12434	12014	-30679	11678	11510	11510	11510	11510	56599
<b>Celkem</b>	<b>299630</b>	<b>139622</b>	<b>139589</b>	<b>133552</b>	<b>136046</b>	<b>142093</b>	<b>307167</b>	<b>147790</b>	<b>148388</b>	<b>151354</b>	<b>151320</b>	<b>151286</b>	<b>2047838</b>

Další roky plánu jsou k vidění v příloze P VII.

### Projekt – Vzdělávání

Východiskem pro plán tržeb položky „Vzdělávací událost (O2)“ je výše tržeb z minulých let a jejich meziroční vývoj. V roce 2019 byla výše tržeb na úrovni 139 000 Kč, v roce 2020 byla na úrovni 134 000 Kč a v posledním roce 2021 překročila hranici 218 900 Kč. Pro rok 2022 se očekává zapojení více partnerů a vystavovatelů kde někteří z nich již přislíbili účast. Očekávané tržby se tedy odhadují ve výši 250 až 260 tisíc Kč v současném roce 2022. V případě položky „Poskytnutí služeb (O2)“ se tedy jedná o poskytování online osobnostní diagnostiky studentům, které bylo spuštěno na začátku tohoto roku 2022. Zejména kvůli testu zaměřenému na téma výběru vysoké školy, který je stěžejním poskytovaným testem je zahrnuta odhadovaná sezónnost, kdy se maturanti středních škol postupně rozhodují, kterou vysokou školu zvolit. Přesněji se jedná o období od září (M9) do března (M3) nebo dubna (M4). Hodnoty jsou v prvním plánovaném roce odhadnuty na základě výsledků komunikace vybrané společnosti s obchodním partnerem, který tyto testy nabízí. Tento obchodní partner

nabízí širokou škálu testů pro děti, studenty, dospělé jedince i firmy, nicméně vybraná společnost skrze povahu vzdělávacího projektu dostala privilegium v rámci poskytování testů pro děti a studenty a je jejich ambasadorem. Obchodní partner se totiž primárně soustředí na dospělé jedince a firmy jako jsou konkrétně např. Česká spořitelna nebo AXA a mnoho dalších., které jsou s testem spokojeny.

Přesto, že tento partner nevyvíjí žádné marketingové aktivity směřované ke studentům, nekomunikuje přímo se studenty, či středními školami, tak prodává několik těchto testů měsíčně. Na základě všech těchto informací jsem vytvořil konkrétní plán s kalkulací přesného počtu zákazníků, kteří test zakoupí. Testy stojí v průměru okolo 500 – 1000 Kč/ks. Vybraná společnost určitým způsobem komunikuje se všemi středními školami v ČR i na Slovensku, má tedy teoreticky přístup ke všem studentům středních škol.

Počet přijatých studentů středních škol v prvním ročníku byl 118 293 ve školním roce 2019/2020. Za předpokladu, že se 90% z nich dostalo do maturitního ročníku, dostaneme číslo 94 634, kteří budou letos maturovat. Počet studentů středních škol meziročně roste dle Českého statistického úřadu. Tudiž maturantů v roce 2023 by v teoretické rovině mělo být více než letos. (Český statistický úřad, 10. 4. 2022)

Pro výpočet v roce 2023 bude ovšem použito číslo pouze v rámci České republiky, tedy 94 634. Dle interní kalkulace a tedy výše plánovaných tržeb v roce 2023 si v rámci různých druhů testů musí test zakoupit zhruba 136 studentů během celého roku.

Výpočet:  $136 / 94\ 634 = 0,00143711 = 0,1437 \%$

V případě, že vybraná společnost dokáže přesvědčit 0,1437% všech českých maturantů, tedy 136 z 94 634, aby test zakoupili, bude finanční plán pro tento produkt naplněn.

V současném roce (2022) bylo doposud prodáno více než 10 testů. Z toho lze vyvodit, že určitý zájem ze strany studentů opravdu je, a je tedy pouze na obchodním týmu společnosti a marketingových aktivitách, aby se na tuto činnost více zaměřili a dosáhli požadovaného výsledku.

Náklady jsou ve finančním plánu přepočítávány podle koeficientu, který byl vypočítán na základě interní kalkulace konkrétního produktu.

Dílčí finanční plán pro tento podnikový projekt je k vidění v následující tabulce.

Tabulka 13 Dílčí VZZ – Vzdělávání RV 2023 (Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát - Vzdělávání (Rok 2023) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Vzdělávací událost (O2)	0	0	0	0	0	0	0	103360	103360	103360	0	0	310080
Poskytnutí služeb (O2)	27500	29250	25000	5000	2750	2250	3500	3500	40500	67000	41000	37000	284250
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>35833</b>	<b>37583</b>	<b>133333</b>	<b>13333</b>	<b>11083</b>	<b>110583</b>	<b>11833</b>	<b>115193</b>	<b>252193</b>	<b>178693</b>	<b>49333</b>	<b>145333</b>	<b>1094330</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Náklady na marketing + web (O2)	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Náklady na poskytnutí služeb (O2)	13750	14625	12500	2500	1375	1125	1750	1750	20250	33500	20500	18500	142125
Zázemí události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	0	30000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	1628	1811	1365	-735	-971	-1024	-893	20813	24698	27481	-3255	2625	73543
<b>Celkem</b>	<b>85044</b>	<b>86103</b>	<b>83532</b>	<b>71432</b>	<b>70070</b>	<b>69768</b>	<b>70524</b>	<b>92230</b>	<b>114615</b>	<b>130647</b>	<b>116912</b>	<b>90792</b>	<b>1081668</b>

Další roky plánu jsou k vidění v příloze P VII.

### Projekt – Drogerie

V projektu drogerie vychází výše plánovaných tržeb částečně z minulosti, kdy se v prodejně pře prodávaná drogerie prodávala zhruba v hodnotě tržeb zhruba 5 000 – 10 000 Kč za měsíc. A z druhé poloviny také podle aktuálních mimo prodejních prodejů vlastní vyrobené ekologické drogerie, odhadem si zatím společnost drží více než 20 stálých zákazníků, kteří jsou spokojeni a zpětně se vracejí. Od začátku současného roku 2022 do měsíce března vybraná společnost utržila více než 50 000 Kč a to je teprve na úplném začátku.

Finanční plán pro tento projekt je pravděpodobně podhodnocen, nicméně snaží se také zahrnout krizi, která je spojená s válečným konfliktem na Ukrajině, která může mít nepředvídatelné následky. Zohlednění je zobrazeno zejména v nižších částkách tržeb.

Náklady jsou ve finančním plánu přepočítávány podle koeficientu, který byl vypočítán na základě interní kalkulace konkrétního produktu.

Dílčí finanční plán pro tento podnikový projekt je k vidění v následující tabulce.

Tabulka 14 *Dílčí VZZ – Drogerie RV 2023 (Vlastní zpracování)*

Výkaz zisku a ztrát - Drogerie (rok 2023) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	660000
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>73333</b>	<b>73333</b>	<b>173333</b>	<b>73333</b>	<b>73333</b>	<b>173333</b>	<b>73333</b>	<b>73333</b>	<b>173333</b>	<b>73333</b>	<b>73333</b>	<b>173333</b>	<b>1280000</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Náklady MAT - E-shop (O3)	16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	16500	198000
Marketing (O3)	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Odpisy	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Nákladové úroky	737	726	716	705	694	683	673	662	651	640	629	618	8134
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	7665	7665	7665	7665	7665	7665	7665	7665	7665	7665	7665	7665	91980
<b>Celkem</b>	<b>103069</b>	<b>103058</b>	<b>103048</b>	<b>103037</b>	<b>103026</b>	<b>103015</b>	<b>103005</b>	<b>102994</b>	<b>102983</b>	<b>102972</b>	<b>102961</b>	<b>102950</b>	<b>1236114</b>

Další roky plánu jsou k vidění v příloze P VII.

### Porovnání EBT v plánovaném období 2023 – 2025 dle dílčích finančních plánů v realistické variantě

Ačkoliv se na první pohled může zdát, že projekt látkových plen bude v nadcházejících 3 letech ztrátový, tak to tak reálně být nemusí. Tento projekt má v současnosti největší podíl na tržbách a je pro podnik dojnou krávou. Ztrátový dle následující tabulky je z toho důvodu, že se nedá přesně alokovat rozložení mezd a ostatních nákladů a výnosů. Příklad: pracovní náplň všech zaměstnanců zasahuje do všech projektů, které podnik vykonává. Toto je tedy jeden z hlavních faktorů pro zpracování agregovaného finančního plánu, který již bude mít vypovídající hodnotu.

Tabulka 15 *Porovnání EBT dílčích plánů (Vlastní zpracování)*

Porovnání EBT jednotlivých projektů			
(v celých Kč)	2023	2024	2025
Látkové pleny (O1)	-78 918	-50 329	-20 658
Vzdělávání (O2)	12 662	38 741	66 723
Drogerie (O3)	43 886	67 497	92 325
<b>Celkem</b>	<b>-22 370</b>	<b>55 909</b>	<b>138 389</b>

## 5.4 Agregovaný krátkodobý a dlouhodobý finanční plán – realistická varianta

První plánovací rok 2023 představuje detailní krátkodobý plán. Další roky 2024 a 2025 představují navazující strategický finanční plán, ve kterém jsou měsíční pohyby ve výkazu peněžních toků a výkazu zisku a ztrát méně přesné z důvodu většinového plánování přes průměrnou hodnotu položek prvního plánovacího roku. Jde tedy spíše o přibližný odhad měsíčních částek.

### 5.4.1 Plánovaná rozvaha

Vybraná společnost disponuje z větší části hlavně oběžným majetkem a její zadluženost je extrémně vysoká. V roce 2023 se bude odepisovat nově pořízený stroj v hodnotě 150 000 Kč (odepisovaný po dobu 5 let) a slouží i zároveň jako předposlední rok odpisu stávajícího dlouhodobého majetku sloužící projektu látkových plen.

Vlastní kapitál v roce 2023 zahrnuje zvýšení základního kapitálu o 75 000 Kč díky plánovanému vkladu majitelů a počítá s výsledkem hospodaření ve výši -22 370 Kč. Tento první plánovací rok vychází z odhadu stavu vlastního kapitálu ve výši - 33 000 Kč v současném roce 2022 dle informací poskytnutých společnostmi. Tento záporný stav je způsobem zejména vysokou ztrátou v roce 2021 z důvodu investic do vývoje drogerie. Tuto nejmenovanou ztrátu z roku 2021 majitelé z velké části kompenzují z vlastních zdrojů.

Oběžný majetek byl v minulých letech v roce 2019 – 306 tisíc Kč, 2020 – 545 tisíc Kč a 2021 – 636 tisíc Kč. Pro rok 2022 je odhadovaná výše oběžného majetku 788 tisíc Kč, skrze začátek prodeje drogerie. Je vypočítán procentním odhadem průměrného meziročního růstu oběžného majetku v posledních třech letech o 26%. S tím, že v rámci zásob se neplánuje významné zvýšení v projektu látkových plen, ale pouze nárůst o nové zásoby vzhledem k projektu drogerie. V plánovaných letech 2023, 2024 a 2025 meziroční růst oběžného majetku počítá s 5,3%. Toto procento bylo vypočítáno jako průměr růstu tržeb všech projektů, kterým se společnost věnuje.

Vybraná společnost mi poskytla pouze rozvahu ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka) s informacemi, které byly pouhým odhadem. Proto nelze s jistotou garantovat přesnost tohoto výkazu, jedná se spíše o přibližný odhad, který se snaží zohlednit všechny důležité stávající a budoucí položky.



Tabulka 16 *Plánovaná rozvaha 2023 – realistická varianta (Vlastní zpracování)*

Rozvaha - Realistická varianta 2023 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>994</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>994</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	20
B.	Stálá aktiva	164	B. + C.	Cizí zdroje	974
C.	Oběžná aktiva	830	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	974
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

Tabulka 17 *Plánovaná rozvaha 2024 – realistická varianta (Vlastní zpracování)*

Rozvaha - Realistická varianta 2024 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1001</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1001</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	76
B.	Stálá aktiva	127	B. + C.	Cizí zdroje	925
C.	Oběžná aktiva	874	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	925
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

Tabulka 18 *Plánovaná rozvaha 2025 – realistická varianta (Vlastní zpracování)*

Rozvaha - Realistická varianta 2025 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1010</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1010</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	214
B.	Stálá aktiva	90	B. + C.	Cizí zdroje	796
C.	Oběžná aktiva	920	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	796
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

#### 5.4.2 Plánovaný výkaz peněžních toků

Plánovaný výkaz cash flow vykazuje nedostatek peněžních prostředků v prvních dvou letech plánu. Tento rozdíl budou muset majitelé společnosti hradit z osobních zdrojů, s čímž jsou již obeznámeni. Na začátku některých měsíců by totiž neměli jinak z čeho hradit své výdaje. Detailní přehled včetně stavů peněžních prostředků na začátku a na konci jednotlivých měsíců lze vidět v příloze P IV.

Tabulka 19 Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2023 – realistická varianta (Vlastní zpracování)

<b>Výkaz peněžních toků (Rok 2023) základní přehled - REALISTICKÁ VARIANTA</b>			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
Leden	642020	380910	-261110
Únor	333103	232660	-100443
Březen	330532	528410	197878
Duben	312428	220410	-92018
Květen	313595	218160	-95435
Červen	319372	517660	198288
Červenec	485236	218910	-266326
Srpen	347598	322270	-25328
Září	370615	659270	288655
Říjen	389648	385770	-3878
Listopad	375912	256410	-119502
Prosinec	349792	552410	202618
<b>Rok</b>	<b>4569851</b>	<b>4493250</b>	<b>-76601</b>

Tabulka 20 Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2024 – realistická varianta (Vlastní zpracování)

<b>Výkaz peněžních toků (Rok 2024) základní přehled - REALISTICKÁ VARIANTA</b>			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
Leden	504422	249762	-254661
Únor	342427	251639	-90787
Březen	339668	547079	207412
Duben	326684	225619	-101065
Květen	325224	223205	-102019
Červen	324899	522668	197769
Červenec	488842	224010	-264833
Srpen	349001	334915	-14086
Září	373020	674616	301596
Říjen	390223	403050	12828
Listopad	373754	264247	-109507
Prosinec	347458	559955	212498
<b>Rok</b>	<b>4485620</b>	<b>4480766</b>	<b>-4854</b>

Tabulka 21 *Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2025 – realistická varianta (Vlastní zpracování)*

<b>Výkaz peněžních toků (Rok 2025) základní přehled - REALISTICKÁ VARIANTA</b>			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
<i>Leden</i>	512662	260097	-252566
<i>Únor</i>	347476	262111	-85364
<i>Březen</i>	344515	557218	212703
<i>Duben</i>	330584	234192	-96393
<i>Květen</i>	329017	231601	-97416
<i>Červen</i>	328669	531025	202357
<i>Červenec</i>	495945	232465	-263480
<i>Srpen</i>	354530	351466	-3064
<i>Září</i>	380302	694065	313763
<i>Říjen</i>	398761	424575	25815
<i>Listopad</i>	379360	275639	-103721
<i>Prosinec</i>	352874	571034	218160
<b>Rok</b>	<b>4554695</b>	<b>4625489</b>	<b>70794</b>

Doporučuji podniku důrazně sledovat vývoj cash flow ve všech variantách, nejenom v realistické variantě, jelikož pravidelné výdaje a příjmy mají výrazně nestabilní vývoj z důvodu povahy jednotlivých projektů a činností, které podnik vykonává. Zejména se jedná o vysoké výdaje 2x ročně (leden a červenec) skrze nákup zboží (látkové pleny). A poté příjmová položka, která má samozřejmě pozitivní vliv, kterou je příspěvek na mzdy v rámci chráněné dílny, který je 4x ročně (březen, červen, září a prosinec). V případě teoretické situace kdy se tato platba v rámci příspěvku opozdí, tak by mohla udělat výrazný nepořádek v celých peněžních tocích. (Jedná se vždy o zpětnou úhradu - žádost, kterou musí zaměstnavatelé každé čtvrtletí vyplnit a poslat a úřad práce poté vyplácí zpětnou náhradu)

#### 5.4.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Společnost nepředpokládá meziroční zvyšování mzdových nákladů, pouze najmutí nové pracovní síly na začátku roku 2023. Celkové tržby podniku jsou plánované v roce 2023 ve výši 3 023 250 Kč, roce 2024 ve výši 3 169 946 Kč a v posledním roce plánu 3 324 318 Kč pomocí procentního růstu zjištěných v rámci regresní analýzy - metodický postup při plánování budoucí hodnoty tržeb v následující tabulce je vysvětlen v kapitolách 5.2 a 5.3. Poměrně zásadní položkou pro vybraný podnik je příspěvek na mzdy v roční výši 1 200 000 Kč, který zaměstnavateli umožňuje zaměstnávat více pracovníků, zejména poskytnout

pracovní místo osobám zdravotně znevýhodněným. Tento příspěvek začala společnost pobírat v druhé polovině minulého roku 2021.

Detailní měsíční přehled pohybu výnosů a nákladů lze vidět v příloze P I.

Tabulka 22 Plánovaný VZZ Realistická varianta (Vlastní zpracování)

VZZ - Realistická varianta (2023-2025)				
Třída	Název položky	2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 303 250	2 423 306	2 550 052
II.A.	Tržby za prodej zboží	720 000	746 640	774 266
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 319 025</b>	<b>1 368 874</b>	<b>1 421 147</b>
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	405 000	412 992	421 280
A.2	Spotřeba materiálu a energie	288 000	302 688	318 125
A.3	Služby	626 025	653 194	681 743
D.	<b>Osobní náklady</b>	<b>2 160 000</b>	<b>2 160 000</b>	<b>2 160 000</b>
D.1	Mzdové náklady	1 745 000	1 745 000	1 745 000
D.2	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>415 000</b>	<b>415 000</b>	<b>415 000</b>
D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	415 000	415 000	415 000
E	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>
E.I.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	30 000	30 000	30 000
E.I.I.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	30 000	30 000	30 000
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 500 000	1 500 000	1 500 000
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 040 582</b>	<b>1 089 045</b>	<b>1 110 160</b>
F.5	Jiné provozní náklady	1 040 582	1 089 045	1 110 160
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-26 357	22 026	103 010
K.	Ostatní finanční náklady	4 250	4 250	4 250
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4 250	-4 250	-4 250
**	EBITDA - Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-30 607	17 776	98 760
**	EAT - Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-30 607	14 399	79 996
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-30 607	14 399	79 996
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	4 523 250	4 669 946	4 824 317

## 5.5 Agregovaný krátkodobý a dlouhodobý finanční plán – optimistická varianta

První plánovací rok 2023 představuje detailní krátkodobý plán. Další roky 2024 a 2025 představují navazující strategický finanční plán, ve kterém jsou měsíční pohyby ve výkazu peněžních toků a výkazu zisku a ztrát méně přesné z důvodu většinového plánování přes průměrnou hodnotu položek prvního plánovacího roku. Jde tedy spíše o přibližný odhad konkrétních měsíčních částek. Nicméně souhrnný roční přehled již má vysokou vypovídací hodnotu.

### 5.5.1 Plánovaná rozvaha

V této optimistické variantě se extrémnímu zadlužení v prvním roce plánu vybraná společnost taktéž nevyhne, nicméně v dalších letech 2024 a 2025 je vidět pohyb k lepší struktuře kapitálové struktury. V roce 2025 se bavíme takřka o optimálním stavu kapitálové struktury. Odepisovat se bude podobně jako v realistické variantě, nicméně položkou odpisů navíc bude pořízený automobil. Jako základ pro pochopení výpočtu jednotlivých hodnot rozvahy v této variantě slouží kapitola 5.4.1. – rozvaha v realistické variantě. Liší se pouze ve vkladu majitelů, který v této variantě není potřeba. Oběžný majetek byl plánován podle meziročního průměrného procentního růstu tržeb ve výši 8%.

Tabulka 23 Plánovaná rozvaha 2023 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Rozvaha - Optimistická varianta 2023 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	AKTIVA CELKEM	1115		PASIVA CELKEM	1115
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	81
B.	Stálá aktiva	264	B. + C.	Cizí zdroje	1034
C.	Oběžná aktiva	851	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	1034
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

Tabulka 24 Plánovaná rozvaha 2024 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Rozvaha - Optimistická varianta 2024 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1126</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1126</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	245
B.	Stálá aktiva	207	B. + C.	Cizí zdroje	881
C.	Oběžná aktiva	919	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	881
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

Tabulka 25 Plánovaná rozvaha 2025 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Rozvaha - Optimistická varianta 2025 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1143</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1143</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	574
B.	Stálá aktiva	150	B. + C.	Cizí zdroje	569
C.	Oběžná aktiva	993	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	569
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

### 5.5.2 Plánovaný výkaz peněžních toků

V optimistické variantě výkazu cash flow je plánovaný stav měsíčních peněžních prostředků v lepší kondici oproti realistické variantě, nicméně v prvním roce plánu bude ve třech měsících taktéž trpět nedostatkem peněžních prostředků, které budou muset být uhrazeny. Pravděpodobně z osobních finančních zdrojů majitelů. V dalších letech plánu se bude podnik pohybovat až na výjimky zejména v kladných zůstatcích. Do prvního plánovacího roku bude vstupovat s peněžními prostředky ve výši 300 000 Kč. Detailní přehled měsíčních toků včetně počátečních a konečných stavů peněžních prostředků lze vidět v příloze V.

Tabulka 26 *Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2023 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)*

<b>Výkaz peněžních toků (Rok 2023) základní přehled - OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
<i>Leden</i>	801804	536171	-265633
<i>Únor</i>	367918	287923	-79995
<i>Březen</i>	365344	583668	218324
<i>Duben</i>	390498	317112	-73386
<i>Květen</i>	394196	314860	-79337
<i>Červen</i>	401561	614359	212798
<i>Červenec</i>	593033	315610	-277423
<i>Srpen</i>	431081	419074	-12007
<i>Září</i>	454753	756111	301357
<i>Říjen</i>	473805	482637	8832
<i>Listopad</i>	460032	353148	-106884
<i>Prosinec</i>	433909	649144	215234
<b>Rok</b>	<b>5567935</b>	<b>5629816</b>	<b>61881</b>

Tabulka 27 *Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2024 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)*

<b>Výkaz peněžních toků (Rok 2024) základní přehled - OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
<i>Leden</i>	629121	348079	-281042
<i>Únor</i>	425053	349997	-75056
<i>Březen</i>	422234	645339	223104
<i>Duben</i>	408972	323417	-85555
<i>Květen</i>	407480	320951	-86529
<i>Červen</i>	407148	620403	213254
<i>Červenec</i>	613206	321773	-291433
<i>Srpen</i>	431768	435065	3297
<i>Září</i>	456304	775621	319316
<i>Říjen</i>	473878	504667	30789
<i>Listopad</i>	456545	362876	-93668
<i>Prosinec</i>	430192	658492	228300
<b>Rok</b>	<b>5561901</b>	<b>5666678</b>	<b>104777</b>

Tabulka 28 Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2025 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)

Výkaz peněžních toků (Rok 2025) základní přehled - OPTIMISTICKÁ VARIANTA			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
Leden	646893	371484	-275409
Únor	436441	373585	-62856
Březen	433355	668484	235129
Duben	418832	344479	-74353
Květen	417198	341779	-75419
Červen	416835	641179	224344
Červenec	629466	342679	-286787
Srpen	443794	466734	22940
Září	470661	811142	340481
Říjen	489904	542948	53044
Listopad	468673	387687	-80986
Prosinec	442068	682886	240818
<b>Rok</b>	<b>5714120</b>	<b>5675065</b>	<b>260945</b>

### 5.5.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

V optimistické variantě dojde oproti realistické a pesimistické variantě ke zvýšení mzdových nákladů. Metodický postup při plánování budoucí hodnoty tržeb v následující tabulce je vysvětlen v kapitolách 5.2 a 5.3. Detailní měsíční přehled pohybu výnosů a nákladů lze vidět v příloze P II.

Tabulka 29 Plánovaný VZZ Optimistická varianta (Vlastní zpracování)

VZZ - Optimistická varianta (2023-2025)				
Třída	Název položky	2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 159 096	3 394 787	3 648 370
II.A.	Tržby za prodej zboží	720 720	771 891	826 695
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 705 047</b>	<b>1 849 135</b>	<b>1 960 660</b>
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	468 216	519 567	536 009
A.2	Spotřeba materiálu a energie	432 432	462 270	494 166
A.3	Služby	804 399	867 298	930 485
D.	<b>Osobní náklady</b>	<b>2 364 660</b>	<b>2 432 160</b>	<b>2 432 160</b>
D.1	Mzdové náklady	1 882 160	1 927 160	1 927 160
D.2	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>482 500</b>	<b>505 000</b>	<b>505 000</b>
D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	482 500	505 000	505 000



E	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
E.I.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	50 000	50 000	50 000
E.I.I.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	50 000	50 000	50 000
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 500 000	1 500 000	1 500 000
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 159 548</b>	<b>1 217 366</b>	<b>1 258 060</b>
F.5	Jiné provozní náklady	1 159 548	1 217 366	1 258 060
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	100 561	118 017	274 185
K.	Ostatní finanční náklady	4 250	4 250	4 250
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4 250	-4 250	-4 250
**	EBITDA - Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	96 311	113 767	269 935
**	EAT - Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	78 012	92 151	218 648
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	78 012	92 151	218 648
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	5 379 816	5 666 678	5 975 065

## 5.6 Agregovaný dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

První plánovací rok 2023 představuje detailní krátkodobý plán. Další roky 2024 a 2025 představují navazující strategický finanční plán, ve kterém jsou měsíční pohyby ve výkazu peněžních toků a výkazu zisku a ztrát méně přesné z důvodu většinového plánování přes průměrnou hodnotu položek prvního plánovacího roku. Jde tedy spíše o přibližný odhad měsíčních částek. Pesimistická varianta zvažuje extrémně nízký meziroční růst tržeb v rámci některých podnikových projektů, snaží se určitým způsobem nejvíce zahrnout možné dopady geopolitické situace současnosti, kterou jsem již několikrát v této práci zmínil. Bohužel finanční plánování musí reflektovat současné trendy a problémy, zejména tak i v případě války na evropském území.

### 5.6.1 Plánovaná rozvaha

V případě pesimistické varianty finančního plánu lze vidět oproti předešlým variantám nejpomalejší posun k lepšímu ekonomickému stavu společnosti. V této variantě nejsou plánované žádné významné investice. Během prvních dvou let se dokončí odpisy u stávajícího dlouhodobého majetku. A velká míra zadlužení bude ještě příštích několik let

přetrvávat. Jako základ pro pochopení výpočtu jednotlivých hodnot rozvahy v této variantě slouží kapitola 5.4.1. – rozvaha v realistické variantě. Liší se pouze ve vkladu majitelů, který je v této variantě o 25 000 Kč vyšší, tedy ve výsledné výši 100 000 Kč. A oběžný majetek byl meziročně plánován podle průměrného procentního růstu tržeb ve výši 4,1 %.

Tabulka 30 *Plánovaná rozvaha 2023 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)*

Rozvaha - Pesimistická varianta 2023 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>834</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>834</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	46
B.	Stálá aktiva	14	B. + C.	Cizí zdroje	788
C.	Oběžná aktiva	820	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	788
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

Tabulka 31 *Plánovaná rozvaha 2024 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)*

Rozvaha - Pesimistická varianta 2024 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>861</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>861</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	63
B.	Stálá aktiva	7	B. + C.	Cizí zdroje	798
C.	Oběžná aktiva	854	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	798
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

Tabulka 32 *Plánovaná rozvaha 2025 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)*

Rozvaha - Pesimistická varianta 2025 (ve zkráceném rozsahu)					
Aktiva			Pasiva		
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>889</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>889</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	A.	Vlastní kapitál	130
B.	Stálá aktiva	0	B. + C.	Cizí zdroje	758
C.	Oběžná aktiva	889	B.	Rezervy	0
D.	Časové rozlišení aktiv	0	C.	Závazky	758
			D.	Časové rozlišení pasiv	0

### 5.6.2 Plánovaný výkaz peněžních toků

Do prvního plánovacího roku bude vstupovat s peněžními prostředky ve výši 400 000 Kč. V pesimistické variantě plánu cash flow v prvním roce pomůže vklad společníků ve výši 100 000 Kč, nicméně v dalších letech bude společnost dohánět nedostatek peněžních toků.

Čerpání krátkodobého úvěru je taktéž varianta, ale vzhledem k již vysokému zadlužení bych doporučil spíše hledání potenciálního investora, který by v nejhorším scénáři mohl vybrané společnosti ukázat vhodnější cestu. Detailnější měsíční plán cash flow lze vidět v příloze VI.

Tabulka 33 *Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2023 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)*

<b>Výkaz peněžních toků (Rok 2023) základní přehled - PESIMISTICKÁ VARIANTA</b>			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
Leden	458772	200785	-257987
Únor	299273	201573	-97701
Březen	298116	499660	201544
Duben	286667	202660	-84007
Květen	288583	201648	-86935
Červen	294527	501423	206896
Červenec	459974	201985	-257989
Srpen	317995	284673	-33322
Září	328701	601323	272622
Říjen	338915	313248	-25667
Listopad	338172	218860	-119312
Prosinec	313383	517060	203677
<b>Rok</b>	<b>4023080</b>	<b>3944897</b>	<b>-78183</b>

Tabulka 34 *Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2024 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)*

<b>Výkaz peněžních toků (Rok 2024) základní přehled - PESIMISTICKÁ VARIANTA</b>			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
Leden	469308	215570	-253738
Únor	307536	216407	-91129
Březen	306306	514374	208068
Duben	300518	204807	-95711
Květen	299867	203731	-96136
Červen	299722	503491	203769
Červenec	462362	204089	-258273
Srpen	318542	291987	-26555
Září	329250	609686	280436
Říjen	336919	322362	-14557
Listopad	334636	222027	-112609
Prosinec	309779	520114	210335
<b>Rok</b>	<b>4074744</b>	<b>4028644</b>	<b>-46100</b>

Tabulka 35 Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2025 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

Výkaz peněžních toků (Rok 2025) základní přehled - PESIMISTICKÁ VARIANTA			
Měsíc	Výdaje	Příjmy	CF za měsíc
Leden	474483	221551	-252932
Únor	310377	222440	-87936
Březen	309069	520279	211210
Duben	302916	210110	-92807
Květen	302224	208966	-93259
Červen	302070	508711	206641
Červenec	467099	209347	-257753
Srpen	322076	302782	-19295
Září	333459	621596	288137
Říjen	341611	335071	-6540
Listopad	337691	228415	-109276
Prosinec	312761	526381	213620
<b>Rok</b>	<b>4115836</b>	<b>4115648</b>	<b>-189</b>

### 5.6.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Společnost v pesimistické variantě oproti předchozím variantám bude nucena dokonce snižovat stavy zaměstnanců. Metodický postup při plánování budoucí hodnoty tržeb v následující tabulce je vysvětlen v kapitolách 5.2 a 5.3.

Detailní měsíční přehled pohybu výnosů a nákladů lze vidět v příloze P III.

Tabulka 36 VZZ Pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

VZZ - Pesimistická varianta (2023-2025)				
Třída	Název položky	2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 789 204	1 856 243	1 926 146
II.A.	Tržby za prodej zboží	739 440	759 405	779 909
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 161 093</b>	<b>1 190 280</b>	<b>1 220 453</b>
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	410 832	416 821	422 973
A.2	Spotřeba materiálu a energie	186 120	192 448	198 991
A.3	Služby	564 141	581 010	598 489
D.	<b>Osobní náklady</b>	<b>1 890 000</b>	<b>1 890 000</b>	<b>1 890 000</b>
D.1	Mzdové náklady	1 565 000	1 565 000	1 565 000
D.2	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>325 000</b>	<b>325 000</b>	<b>325 000</b>

D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	325 000	325 000	325 000
E	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>
E.I.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	30 000	30 000	30 000
E.I.I.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	30 000	30 000	30 000
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 500 000</b>
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 500 000	1 500 000	1 500 000
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>989 811</b>	<b>1 030 157</b>	<b>1 042 564</b>
F.5	Jiné provozní náklady	989 811	1 030 157	1 042 564
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-42 260	-24 789	23 038
K.	Ostatní finanční náklady	4 250	4 250	4 250
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4 250	-4 250	-4 250
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-46 510	-29 039	18 788
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-46 510	-29 039	15 219
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-46 510	-29 039	15 219
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	4 028 644	4 115 648	4 206 055

## 5.7 Zhodnocení jednotlivých variant finančního plánu

Na konci současného roku 2022 bude společnost blíže k určení, která varianta finančního plánu bude nejadekvátnější a nejreálnější. Vzhledem k povaze podniku a neustálým skokům a změnám, které budou největší v pozitivním slova smyslu právě v tomto roce 2022, protože z důvodu dosažené ztráty v roce 2021 společnost musela přijmout opatření, které se budou snažit v roce 2022 ztrátu z minulých let minimalizovat nebo úplně eliminovat. V případě velkého úspěchu zejména v projektu drogerie v současném roku 2022 se bude společnost pravděpodobně rozhodovat o využití optimistické varianty s využitím investic do dvou ze tří provozovaných projektů. Variantou je samozřejmě i možnost, že se bude drogerii natolik dařit, že se investice vykoná již v současném roku 2022. Aktuální válečná situace probíhající na Ukrajině může i nemusí výrazným způsobem ovlivnit průběh všech projektů. V nejhorší variantě, tedy ve variantě pesimistické bude muset společnost snížit své nároky a ambice a držet se při zemi. Jednotlivé výsledky hospodaření lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 37 Srovnání jednotlivých variant FP (Vlastní zpracování)

Varianta a rok	EBITDA	EBIT	EBT	EAT	Daň (19%)
RV (2023)	36103	-897	-22370	-22370	0
RV (2024)	107850	70850	55909	45286	10623
RV (2025)	183498	146498	138389	112095	26294
OV (2023)	197721	140721	113822	92196	21626
OV (2024)	240617	183617	164324	133102	31222
OV (2025)	396785	339785	328464	266056	62408
PV (2023)	-183	-7183	-20522	-20522	0
PV (2024)	31900	24900	16480	13349	3131
PV (2025)	77811	70811	67516	54688	12828

Vybraná společnost s nejvyšší pravděpodobností v 1. plánovaném roce nedosáhne zisku, nýbrž ztráty pokud se situace během současné roku 2022 nevyvine významně pozitivně.

Obecně nejsou zisky společnosti příliš vysoké. Tento přehled slouží jako pesimistická ukázka nízkého meziročního růstu podniku, zejména z důvodu současné geopolitické situace a ekonomické nestability vybrané společnosti, pro kterou je tento plán stabilizačním východiskem. Kdyby si podnik zachoval podobný meziroční růst v těchto třech letech plánu jako za historické čtyři roky, tak by byla řeč o daleko vyšších částkách. Nikdo ovšem nedokáže predikovat rozsáhlost konfliktu na Ukrajině, proto jsou všechny varianty pokládány za svým způsobem pesimistické.

## 5.8 Controlling

Společnosti byl navržen jednoduchý controllingový systém. Jedná se o prosté porovnávání skutečnosti s plánem, následný výpočet odchylek vyjádřených v peněžních i procentních jednotkách a v neposlední řadě bude dle výše odchylky navrženo doporučení ohledně řešení situace dle závažnosti. Tento systém byl také navržen v aplikaci Excel, který je plně automatizován pomocí vzorců. Člověk, který bude ve společnosti controlling plánu provádět pouze zadá hodnoty do pole skutečnosti. Zbytek se automaticky dopočítá včetně oznámení doporučeného řešení či závažnosti odchylky. Čísla ve sloupci skutečnost (Skut.) byly doplněny pouze z účelu názorné ukázky funkčnosti tohoto jednoduchého controllingového systému. Tabulka 38 s rozsahem odchylek slouží jako rozhodovací nástroj při doporučování akčních kroků závisajících na výši hodnoty odchylky v procentním vyjádření.

Tabulka 38 Rozsah a řešení odchylek (Vlastní zpracování)

Odchylka (Abs.hod.)	Poznámka
0-5 %	Nevýznamné (tolerance)
5-10 %	Zvýšená pozornost
10-20%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
nad 20%	Informovat vedení podniku. Hledání důvodů a následná eliminace a řešení v případě negativní odchylky

Tabulka 39 Controlling ukázka - výnosy (Vlastní zpracování)

CONTROLLING - REALISTICKÁ VARIANTA - rok 2023					
Výnosy (v celých Kč)	Skut. (Kč)	Plán (Kč)	Odch. (Kč)	Odch. (%)	Poznámka
Vzdělávací událost (O2)	250 000	310 080	-60 080	-19,4%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Poskytnutí služeb (O2)	250 000	284 250	-34 250	-12,0%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Tržby za zboží - E-shop (O1)	680 000	720 000	-40 000	-5,6%	Nevýznamné (tolerance)
Poskytnutí služeb (O1)	550 000	496 920	53 080	10,7%	Zvýšená pozornost
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	85 000	120 000	-35 000	-29,2%	Informovat vedení podniku. Hledání důvodů a následná eliminace a řešení v případě negativní odchylky
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	650 000	660 000	-10 000	-1,5%	Nevýznamné (tolerance)
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	1 200 000	1 200 000	0	0,0%	Nevýznamné (tolerance)
Přijaté zálohy (O1)	255 000	252 000	3 000	1,2%	Nevýznamné (tolerance)
Ostatní výnosy	330 000	300 000	30 000	10,0%	Zvýšená pozornost
<b>Celkem</b>	<b>4 250 000</b>	<b>4 343 250</b>	<b>-93 250</b>	<b>-2,1%</b>	Na zvážení vedení podniku

Tabulka 40 Controlling ukázka - náklady (Vlastní zpracování)

Náklady (v celých Kč)	Skut. (Kč)	Plán (Kč)	Odch. (Kč)	Odch. (%)	Poznámka
Zázemí události (O2)	35 000	30 000	5 000	16,7%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Náklady na marketing + web (O2)	23 500	24 000	-500	-2,1%	Nevýznamné (tolerance)
Poskytnutí služeb (O2)	120 000	142 125	-22 125	-15,6%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Náklady na zboží (O1)	450 000	405 000	45 000	11,1%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Náklady na službu (O1)	220 000	242 400	-22 400	-9,2%	Zvýšená pozornost
Marketing, web, PPC (O1)	280 000	300 000	-20 000	-6,7%	Zvýšená pozornost
Vrácené zálohy (O1)	169 000	211 500	-42 500	-20,1%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Náklady MAT - Provozovna (O3)	22 000	36 000	-14 000	-38,9%	Informovat vedení podniku. Hledání důvodů a následná eliminace a řešení v případě negativní odchylky
Náklady MAT - E-shop (O3)	185 000	198 000	-13 000	-6,6%	Zvýšená pozornost
Marketing (O3)	50 000	60 000	-10 000	-16,7%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Odpisy	37 000	37 000	0	0,0%	Nevýznamné (tolerance)
Nájemné	78 000	78 000	0	0,0%	Nevýznamné (tolerance)
Spotřeba energií	60 000	54 000	6 000	11,1%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Mzdové náklady	2 160 000	2 160 000	0	0,0%	Nevýznamné (tolerance)
Ostatní služby	24 000	24 000	0	0,0%	Nevýznamné (tolerance)
Ostatní služby (§78)	125 000	120 000	5 000	4,2%	Nevýznamné (tolerance)
DPH (21%)	185 000	222 122	-37 122	-16,7%	Řešení situace s odpovědnými pracovníky
Nákladové úroky	21 473	21 473	0	0,0%	Nevýznamné (tolerance)
<b>Celkem</b>	<b>4 244 973</b>	<b>4 365 620</b>	<b>-120 647</b>	<b>-2,8%</b>	Nevýznamné (tolerance)



## 6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Projekt finančního plánu zpracovávaném pro nejmenovanou vybranou společnost obsahuje tři varianty, které mohou v budoucnosti nastat. Tyto varianty jsem pojmenoval jako realistickou, optimistickou a pesimistickou. Všechny tyto varianty mají obecně prvky pesimismu vzhledem k aktuální celosvětové situaci, které jsem se snažil zpětně zohlednit, jelikož projekt strategického finančního plánu byl již téměř hotov před samotným začátkem válečného konfliktu na Ukrajině. Projekt dále obsahuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí vybrané společnosti, která slouží jako východisko pro začátek finančního plánování. Tyto analýzy budou posléze podniku doporučeny k prostudování. Dále projekt obsahuje controllingový systém, který slouží jako jednoduchá pomůcka pro kontrolu skutečného stavu v porovnání s plánem, následné určení odchylek v peněžních částkách i procentech a v poslední fázi controllingový systém automaticky nabídne vedení společnosti akční kroky dle závažnosti výše odchylky. Finanční plán obsahuje i interní kalkulace, které byly zmíněny v kapitole č. 5, které mohou být průběžně aktualizovány. Podnik si tedy může přizpůsobit plán v případě jakýchkoliv změn dle aktuálních potřeb, např. v případě růstu nákladů, potřeby navýšení obchodní marže, změny výše nájmu či energií a dále je také možná změna meziročního procentního růstu tržeb. Možnost přidávání a odebrání nákladových, výnosových, výdajových a příjmových položek dle potřeby. V případě neočekávaných změn zejména v geopolitické situaci, která by zasáhly vybranou společnost, může vedení společnosti upravit každou vstupní hodnotu, zejména vpisovat nové hodnoty pouze do vybraných okének. Výsledný výkaz zisku a ztrát včetně výkazu peněžních toků a rozvahy bude za pomoci využití vzorců automaticky přepočítán. Finanční plán zpracovaný v aplikaci Microsoft Excel obsahuje více než 130 tabulek a podle mého názoru je dokonale provázán. Při předávání finančního plánu do rukou vedení vybrané společnosti je dostatečně proškolím o funkcionalitách a vysvětlím jim jak s ním správně a efektivně pracovat. V rámci zhodnocení projektu byla ještě vypracována analýza a hodnocení rizik, která k finančnímu plánu neodmyslitelně patří.

### 6.1 Analýza a hodnocení rizik

V této kapitole budou analyzovány a identifikovány rizika, které mohou jednotlivé varianty finančního plánu ovlivnit případně i zásadním způsobem změnit. Velkou výhodou poskytnutého nástroje pro finanční plánování v aplikaci Microsoft Excel spočívá v jednoduché možnosti upravovat vstupní hodnoty dle potřeb společnosti. Zejména již

několikrát zmíněná nevyzpytatelná geopolitická situace v souvislosti s válečným konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou může v průběhu současného roku 2022 ukázat velké a zásadní změny, které bude muset podnik reflektovat. Následující tabulka konkrétně popisuje variantu plánu, potenciální riziko, pravděpodobnost výskytu, která je zcela individuální společně s následky jednotlivých rizik.

Tabulka 41 *Analýza a hodnocení rizik FP (Vlastní zpracování)*

<b>Analýza a hodnocení rizik jednotlivých variant finančního plánu</b>			
Varianta FP	Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Následky rizika
<b>Všechny varianty</b>			
a)	Omezení výroby a dovozu zboží z Číny	Střední	Nákladnější domácí výroba/výroba v jiných státech EU
b)	Zvýšení pořizovací ceny zboží dodávaného od stávajícího výrobce/dodavatele z Číny	Střední	Zvýšení nákladů na prodej zboží v ČR
c)	Zvyšování cen materiálů pro vlastní výrobu drogerie	Vysoká	Nákladnější výroba
d)	Zvyšování cen energií	Vysoká	Zvýšení nákladů společnosti
e)	Růst úrokových sazeb	Vysoká	Vyšší nákladové úroky (snížení VH)
f)	Nedostatek peněžních prostředků	Nízká	Neschopnost splácet závazky, vyrábět výrobky, nakupovat zboží
g)	Nižší než plánované tržby v oblasti drogerie, neefektivní marketing	Nízká	Měsíční pokles tržeb o 15 000 až 70 000 Kč v oblasti drogerie
h)	Nižší než plánované tržby v ostatních projektech vybrané společnosti dle optimistického plánu	Střední	Měsíční pokles tržeb o desítky až nižší stovky tisíc Kč
ch)	Zrušení příspěvku na mzdy dle § 78a zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti	Nízká	Snížení ostatních ročních výnosů o 1 200 000 Kč
i)	Podhodnocení/nadhodnocení finančního plánu	Střední	Nepřesnost plánu, vysoké odchylky v rámci controllingu
<b>Realistický</b>			
j)	Nevyužití stroje pro výrobu drogerie z důvodu nízké poptávky	Nízká	Nadbytečný úvěr 150 000 Kč (+ úroky) a s tím spojené pořízení výrobního stroje
<b>Optimistický</b>			
k)	Nevyužití stroje pro výrobu drogerie z důvodu klesající poptávky	Nízká	Nadbytečný úvěr 150 000 Kč (+ úroky)
l)	Neúspěch expanze služby látkových plen	Nízká	Nadbytečný úvěr 100 000 Kč (+ úroky) a s tím spojené pořízení DM - automobilu
<b>Pesimistický</b>			
m)	Nižší tržby v projektech podniku pod úroveň pesimistického plánu	Nízká	Nemožnost zaměstnávat plánovaný počet zaměstnanců

V následující tabulce, která je součástí předchozí tabulky, jsou nastíněny možnosti řešení definovaných rizik. Jedná se zejména o výčet možností, které dokáží minimalizovat nebo eliminovat dané riziko. Označení písmenem a), b), c), atd. značí propojení s předchozí tabulkou na základě stejného písmena.

Tabulka 42 *Možnosti řešení definovaných rizik (Vlastní zpracování)*

Varianta FP	Možnosti řešení rizika
a)	Kalkulace a následné přizpůsobení (zvýšení) ceny prodávaného zboží
b)	Provedení kalkulace - v případě nevýznamného zvýšení problém ignorovat, případně navýšit prodejní cenu v tuzemsku, Hledání alternativního řešení výroby a dodání zboží od jiného výrobce z Číny, případně z jiných zemí, kde je výroba levnější než v Evropě
c)	Hledání jiného alternativního řešení složení výrobku, průzkum trhu a vyhledání nejvhodnějších dodavatelů, navýšení prodejních cen
d)	Kalkulace služby látkových plen včetně kalkulace výroby drogerie, navýšení prodejních cen, snaha minimalizace nákladů
e)	V případě výrazného zvýšení úrokových sazeb přehodnotit potřebu úvěrů, vyhledat investora
f)	Zvýšení nároků na obchodní tým, krátkodobý úvěr, zvýšení obchodní marže vybraného sortimentu výrobků a zboží
g)	Zvážení o využití pesimistické varianty plánu, dle výše poklesu tržeb
h)	Přechod k realistické nebo pesimistické variantě finančního plánu, redukce zaměstnanců, snížení marketingových a dalších nákladů dle možností
ch)	Propouštění zaměstnanců, omezení podnikových činností a aktivit, redukce a pozastavení či zrušení některých projektů, celková restrukturalizace společnosti
i)	Pozorování vývoje sledovaných položek finančního plánu v průběhu prvního roku, následná optimalizace FP pro rok 2024 a 2025
j)	Prodej stroje, zefektivnění marketingových aktivit pro podporu prodeje, změna prodejních cen
k)	Prodej stroje, zefektivnění marketingových aktivit pro podporu prodeje
l)	Využití automobilu na lokální úrovni, případně zvážení jeho prodeje, snížení stavu zaměstnanců
m)	Propouštění zaměstnanců, akční ceny, penetrační ceny

## ZÁVĚR

V diplomové práci jsou zpracovány teoretické poznatky na základě důkladného prostudování odborné literatury, která se věnuje dané problematice finančního plánování. Konkrétně se zaměřuje na zásady a metody, které musí být splněny a respektovány při tvorbě finančního plánu. Dále byly popsány konkrétní součásti finančního plánu, do kterých patří výkaz zisku a ztrát, výkaz o peněžních tocích a rozvaha. Posléze jsem se zabýval problematikou konkrétních postupů, fází a kroků, které vedou k sestavení krátkodobého a taktéž dlouhodobého neboli strategického finančního plánu.

Projekt finančního plánu na budoucí tři roky vychází v zásadě ze zpracovaných analýz vnitřního a vnějšího prostředí a z informací, které mi poskytlo vedení společnosti. Dle mého názoru jsou tyto analýzy z pohledu stáří a velikosti společnosti nejdůležitějším faktorem. Konkrétně byla zpracována SWOT analýza, která byla vyhodnocena a následně byla sestavena řada doporučení, které využívají silné a slabé stránky společnosti k využití příležitostí a minimalizaci či eliminaci hrozeb. Dále SLEPT analýza, která se snaží zobrazit vnější vlivy sociálně-kulturního, legislativního, ekonomického, politického a technologického prostředí. Konkurenční prostředí společnosti bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, který je také detailně zpracovaný a může podniku pomoci s postavením na trhu a s celkovým vnímáním konkurence. Poslední část analytické části byla věnována BCG matici a opravdu stručné finanční analýze.

Náročnost tvorby finančního plánu spočívala v sestavení třech dílčích finančních plánů a jejich následná agregace, protože se vybraná společnost věnuje třem různým projektům, kde každý z nich zasahuje do jiného odvětví. Samotný projekt se skládá z agregovaného strategického finančního plánu, který je sestaven na období 2023 – 2025. První plánovaný rok má podobu krátkodobého finančního plánu, jelikož se jedná o přesné a detailní výše hodnot jednotlivých položek. Ve zbylých dvou letech plánu se jedná pouze o procentuální zvýšení na základě předchozího roku. Finanční plán byl vypracován ve třech variantách zvažující jejich příslušnou povahu (realistický, optimistický a pesimistický). Všechny tyto varianty agregovaného finančního plánu vychází z dílčích finančních plánů jednotlivých projektů, kterým se společnost věnuje. Finanční plán obsahuje plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz o peněžních tocích. Dále je k dispozici jednoduchý controllingový systém, který umožní sledovat rozdíly v jednotlivých měsících skutečnosti oproti plánu. Poslední součást projektu diplomové práce se zabývá analýzou možných rizik jednotlivých vytvořených variant a jejich zhodnocením. Finanční plán s controllingovým

systemem je vypracován v programu Microsoft Excel ve kterém bude předán vybrané společnosti.

Věřím, že sestavený finanční plán ve třech zmíněných variantách bude užitečný v očích vybrané společnosti a bude sloužit jako východisko pro jeho budoucí plány a aktivity. V současné době probíhající války na Ukrajině je velice obtížné zhodnotit, zda tento finanční plán bude pro podnik reálně přínosný v ohledu řízení podniku podle něj, protože každý válečný konflikt zahrnuje vždy nepředvídatelné skutečnosti, které není možné spočítat ani zahrnout do jakéhokoliv finančního plánu. Ačkoliv byl tento finanční plán z větší části hotový již před začátkem tohoto konfliktu, snažil jsem se tuto situaci co nejvíce zpětně zohlednit a zasadit tak tento finanční plán do kontextu současného stavu ekonomiky České republiky.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. Pearson series in finance. ISBN 9780273792024.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020, 918 s. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-260-56555-3.

Český statistický úřad. *Obchod* [online]. [cit. 2022-04-5]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obchod\\_pohostinstvi\\_ubytovani](https://www.czso.cz/csu/czso/obchod_pohostinstvi_ubytovani)

Český statistický úřad. *Počet žáků středních škol roste, zvyšuje se zájem o zdravotnické obory* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-zaku-strednich-skol-roste-zvysuje-se-zajem-o-zdravotnicke-obory>

Český statistický úřad. *Vzdělávání* [online]. [cit. 2022-04-5]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.

Daněproliidi.cz. *Tvorba finančního plánu* [online]. 2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.daneproliidi.cz/media/File/2106/File3881.pdf>

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic management: concepts and cases : a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2017, 680 s. ISBN 978-1-292-14849-6.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020, 235 s. Expert. ISBN 978-80-271-2020-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017, 232 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074006371.

HARRISON, Jeffrey S. a St. John, Caron H. ST. JOHN, CARON H. *Foundations in strategic management*. 6th ed. Australia: South-Western/Cengage Learning, 2014, 198 s. ISBN 9781285057606.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 271 s. ISBN 9788075524492.

Justice.cz. *Veřejná sbírka listin* [online]. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=625229>

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 9788073807566.

KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Šiesta časť, Finančné riadenie podniku. Bratislava: Veda, 2015, 186 s. Podnik a podnikanie. ISBN 9788022414104.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015, 204 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005626.

KEMP, Sid a Eric DUNBAR. *Budgeting for managers*. New York: McGraw-Hill, 2003, 203 s. A briefcase book. ISBN 0071391339.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KOTULIČ, Rastislav, Péter KIRÁLY a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. *Finančná analýza podniku*. Tretie, prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 227 s. Ekonómia. ISBN 9788081688881.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 9788025114926.

ManagementMania.com. *Finanční analýza* [online]. 2022 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

ManagementMania.com. *Analýza 5F* [online]. 2022 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

ManagementMania.com. *PESTLE analýza* [online]. 2022 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

MyTimi.cz. *BCG matice: Co to je a jak ji používat (příklady z praxe)* [online]. 2022 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/bcg-matice/>

PARNELL, John A. *Strategic management: theory and practice*. 4th ed. Los Angeles: SAGE, 2014, 641 s. ISBN 9781452234984.

Plenkomanie.cz. *Vyplatí se látkovat* [online]. [cit. 2022-04-5]. Dostupné z: <https://www.plenkomanie.cz/Vyplati-se-latkovat-b5299.htm>

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 912 s. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 9781260091908.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 s. Finance. ISBN 978-80-271-3124-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance. ISBN 9788024740478.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. Business books. ISBN 9788025131305.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 s. Expert. ISBN 9788027104130.

SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada, 2013, 175 s. ISBN 9788024745930.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015, 426 s. ISBN 9788074005725.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

TOTH, Daniel a Eva BAREŠOVÁ. *Základy finančního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, 96 s. ISBN 9788074520358.

VladimírMatula.zjihlavy.cz. *Analýza podnikového portfolia* [online]. 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/analyza-podnikoveho-portfolia/>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
DM	Dlouhodobý majetek
FP	Finanční plán
HDP	Hrubý domácí produkt
MAT	Materiál
MKT	Marketing
O1	Odvětví 1
O2	Odvětví 2
O3	Odvětví 3
PP	Peněžní prostředky
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Skut.	Skutečnost
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 <i>Bostonská matice (Vladimirmatula.zjihlavy.cz, 1. 3. 2022)</i> .....	23
Obrázek 2 <i>Graf – počet narozených dětí (Vlastní zpracování)</i> .....	45
Obrázek 3 <i>Bostonská matice podnikového portfolia (Vlastní zpracování)</i> .....	59

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 <i>SWOT Analýza – propojení (Vlastní zpracování)</i> .....	20
Tabulka 2 <i>Základní struktura Cash Flow (Sedláček, 2010)</i> .....	32
Tabulka 3 <i>Agregovaná rozvaha dle Fotra (Vlastní zpracování)</i> .....	34
Tabulka 4 <i>Agregované peněžní toky dle Fotra (2020), (Vlastní zpracování)</i> .....	36
Tabulka 5 <i>Agregovaný výkaz zisků a ztrát dle Fotra (2020), (Vlastní zpracování)</i> .....	38
Tabulka 6 <i>HDP v čase (Vlastní zpracování)</i> .....	47
Tabulka 7 <i>Porterův model pěti sil – porovnání se substitutem (Vlastní zpracování)</i> .....	54
Tabulka 8 <i>SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)</i> .....	56
Tabulka 9 <i>Finanční analýza (Vlastní zpracování)</i> .....	61
Tabulka 10 <i>Regresní analýza (Vlastní zpracování)</i> .....	65
Tabulka 11 <i>Obrat konkurenčního výrobce v ČR (Vlastní zpracování)</i> .....	66
Tabulka 12 <i>Dílčí VZZ – Látkové pleny RV 2023 (Vlastní zpracování)</i> .....	68
Tabulka 13 <i>Dílčí VZZ – Vzdělávání RV 2023 (Vlastní zpracování)</i> .....	70
Tabulka 14 <i>Dílčí VZZ – Drogerie RV 2023 (Vlastní zpracování)</i> .....	71
Tabulka 15 <i>Porovnání EBT dílčích plánů (Vlastní zpracování)</i> .....	71
Tabulka 16 <i>Plánovaná rozvaha 2023 – realistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	73
Tabulka 17 <i>Plánovaná rozvaha 2024 – realistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	73
Tabulka 18 <i>Plánovaná rozvaha 2025 – realistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	73
Tabulka 19 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2023 – realistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	74
Tabulka 20 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2024 – realistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	74
Tabulka 21 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2025 – realistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	75
Tabulka 22 <i>Plánovaný VZZ Realistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	76
Tabulka 23 <i>Plánovaná rozvaha 2023 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	77
Tabulka 24 <i>Plánovaná rozvaha 2024 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	78
Tabulka 25 <i>Plánovaná rozvaha 2025 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	78
Tabulka 26 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2023 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	79
Tabulka 27 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2024 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	79
Tabulka 28 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2025 – optimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	80
Tabulka 29 <i>Plánovaný VZZ Optimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	80

Tabulka 30 <i>Plánovaná rozvaha 2023 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	82
Tabulka 31 <i>Plánovaná rozvaha 2024 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	82
Tabulka 32 <i>Plánovaná rozvaha 2025 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	82
Tabulka 33 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2023 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	83
Tabulka 34 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2024 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	83
Tabulka 35 <i>Plánovaný výkaz o peněžních tocích 2025 – pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	84
Tabulka 36 <i>VZZ Pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i> .....	84
Tabulka 37 <i>Srovnání jednotlivých variant FP (Vlastní zpracování)</i> .....	86
Tabulka 38 <i>Rozsah a řešení odchylek (Vlastní zpracování)</i> .....	87
Tabulka 39 <i>Controlling ukázka - výnosy (Vlastní zpracování)</i> .....	87
Tabulka 40 <i>Controlling ukázka - náklady (Vlastní zpracování)</i> .....	88
Tabulka 41 <i>Analýza a hodnocení rizik FP (Vlastní zpracování)</i> .....	90
Tabulka 42 <i>Možnosti řešení definovaných rizik (Vlastní zpracování)</i> .....	91

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Výkaz zisku a ztrát - vlastní struktura (realistická varianta 2023 – 2025)

Příloha II: Výkaz zisku a ztrát - vlastní struktura (optimistická varianta 2023 – 2025)

Příloha III: Výkaz zisku a ztrát - vlastní struktura (pesimistická varianta 2023 – 2025)

Příloha IV: Výkaz o peněžních tocích - vlastní struktura (realistická varianta 2023 – 2025)

Příloha V: Výkaz o peněžních tocích - vlastní struktura (optimistická varianta 2023 – 2025)

Příloha VI: Výkaz o peněžních tocích - vlastní struktura (pesimistická varianta 2023 – 2025)

Příloha VII: Dílčí výkazy zisku a ztrát – vlastní struktura (realistická varianta 2024 – 2025)

# PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - VLASTNÍ STRUKTURA (REALISTICKÁ VARIANTA 2023 – 2025)

Výkaz zisku a ztrát (Rok 2023) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (v celých Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Sípen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	103 360	103 360	103 360	0	0	310 080
Poskytnutí služeb (O2)	27 500	29 250	25 000	5 000	2 750	2 250	3 500	3 500	40 500	67 000	41 000	37 000	284 250
Tržby za zboží - E-shop (O1)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	720 000
Poskytnutí služeb (O1)	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	496 920
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	660 000
Poměrově - Chráňná dílna (§78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	12 000	12 000	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	252 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>230 910</b>	<b>232 660</b>	<b>528 410</b>	<b>220 410</b>	<b>218 160</b>	<b>517 660</b>	<b>218 910</b>	<b>322 270</b>	<b>659 270</b>	<b>385 770</b>	<b>256 410</b>	<b>552 410</b>	<b>4 343 250</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Sípen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemní události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Poskytnutí služeb (O2)	13 750	14 625	12 500	2 500	1 375	1 125	1 750	1 750	20 250	33 500	20 500	18 500	142 125
Náklady na zboží (O1)	202 500	0	0	0	0	0	202 500	0	0	0	0	0	405 000
Náklady na službu (O1)	21 600	21 600	21 600	14 000	17 200	19 200	20 000	20 800	21 600	21 600	21 600	21 600	242 400
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vřecené zálohy (O1)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	16 500	21 000	21 000	21 000	24 000	24 000	24 000	211 500
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	198 000
Marketing (O3)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Odpisy	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	37 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spořeba energií	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Mzdové náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	2 160 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (§78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-21 722	20 986	20 540	20 036	19 128	18 655	-23 906	40 156	43 873	46 656	15 920	21 800	222 122
Nákladové úroky	2 032	1 988	1 945	1 901	1 856	1 812	1 769	1 724	1 679	1 634	1 589	1 544	21 473
<b>Celkem</b>	<b>487 743</b>	<b>328 783</b>	<b>326 168</b>	<b>308 020</b>	<b>309 142</b>	<b>314 876</b>	<b>480 696</b>	<b>343 014</b>	<b>365 986</b>	<b>384 973</b>	<b>371 192</b>	<b>345 027</b>	<b>4 365 620</b>

Výkaz zisku a ztrát (Rok 2024) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (v celých Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Vzdelávací událost (O2)	0	0	0	0	0	0	0	110 905	110 905	110 905	0	0	332 716
Poskytnutí služeb (O2)	29 508	31 385	26 825	5 365	2 951	2 414	3 756	3 756	43 457	71 891	43 993	39 701	305 000
Tržby za zboží - E-shop (O1)	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	746 640
Poskytnutí služeb (O1)	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	515 306
Tržby z prodaje výrobků - Prodejna (O3)	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	126 120
Tržby z prodaje výrobků - E-shop (O3)	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	693 660
Poměrově - Chráněná dílna (\$78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	261 324
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>249 762</b>	<b>251 639</b>	<b>547 079</b>	<b>225 619</b>	<b>223 205</b>	<b>522 668</b>	<b>224 010</b>	<b>334 915</b>	<b>674 616</b>	<b>403 050</b>	<b>264 247</b>	<b>559 955</b>	<b>4 480 766</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemí události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Poskytnutí služeb (O2)	14 754	15 693	13 413	2 683	1 475	1 207	1 878	1 878	21 728	35 946	21 997	19 851	152 500
Náklady na zboží (O1)	206 496	0	0	0	0	0	206 496	0	0	0	0	0	412 992
Náklady na službu (O1)	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	251 369
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vrácené zálohy (O1)	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	219 326
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	37 836
Náklady MAT - E-shop (O3)	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	208 098
Marketing (O3)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Odписy	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	37 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Mzdové náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	2 160 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (\$78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-20 938	22 623	22 144	19 891	19 637	19 581	-23 642	43 012	47 180	50 166	17 647	23 496	240 796
Nákladové úroky	1 498	1 453	1 408	1 361	1 315	1 270	1 223	1 176	1 130	1 083	1 035	989	14 941
<b>Celkem</b>	<b>499 612</b>	<b>337 571</b>	<b>334 767</b>	<b>321 737</b>	<b>320 230</b>	<b>319 860</b>	<b>483 757</b>	<b>343 868</b>	<b>367 841</b>	<b>384 997</b>	<b>368 481</b>	<b>342 138</b>	<b>4 424 857</b>

Výkaz zisku a ztrát (Rok 2025) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (v celých Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	119 001	119 001	119 001	0	0	357 004
Poskytnutí služeb (O2)	31 662	33 676	28 783	5 757	3 166	2 590	4 030	4 030	46 629	77 139	47 204	42 599	327 265
Tržby za zboží - E-shop (O1)	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	774 266
Poskytnutí služeb (O1)	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	534 372
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	132 552
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	729 037
Poměrové - Chráněná dílna (\$78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	270 993
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>260 097</b>	<b>262 111</b>	<b>557 218</b>	<b>234 192</b>	<b>231 601</b>	<b>531 025</b>	<b>232 465</b>	<b>351 466</b>	<b>694 065</b>	<b>424 575</b>	<b>275 639</b>	<b>571 034</b>	<b>4 625 489</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemní události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Poskytnutí služeb (O2)	15 831	16 838	14 392	2 878	1 583	1 295	2 015	2 015	23 314	38 570	23 602	21 300	163 633
Náklady na zboží (O1)	210 640	0	0	0	0	0	210 640	0	0	0	0	0	421 280
Náklady na službu (O1)	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	260 669
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vrácené zálohy (O1)	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	227 441
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	39 766
Náklady MAT - E-shop (O3)	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	218 711
Marketing (O3)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Odписy	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	3 083	37 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Sportěba energií	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Mzdové náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	2 160 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (\$78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-20 416	24 030	23 516	21 098	20 826	20 766	-23 317	45 907	50 380	53 584	19 150	24 967	260 492
Nákladové úroky	941	893	846	798	750	701	652	604	555	505	457	407	8 109
<b>Celkem</b>	<b>507 295</b>	<b>342 060</b>	<b>339 053</b>	<b>325 074</b>	<b>323 458</b>	<b>323 061</b>	<b>490 288</b>	<b>348 825</b>	<b>374 549</b>	<b>392 957</b>	<b>373 509</b>	<b>346 972</b>	<b>4 487 100</b>



## PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - VLASTNÍ STRUKTURA (OPTIMISTICKÁ VARIANTA 2023 – 2025)

Výkaz zisku a ztrát (Rok 2023) - OPTIMISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (v celých Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Vzdelávací událost (O2)	0	0	0	0	0	0	0	103 463	103 463	103 463	0	0	310 390
Poskytnutí služeb (O2)	27 528	29 279	25 025	5 005	2 753	2 252	3 504	3 504	40 541	67 067	41 041	37 037	284 534
Tržby za zboží - E-shop (O1)	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	720 720
Poskytnutí služeb (O1)	41 451	41 451	41 451	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	870 480
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	120 120
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	1 321 320
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	12 012	12 012	12 012	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	252 252
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>286 171</b>	<b>287 923</b>	<b>583 668</b>	<b>317 112</b>	<b>314 860</b>	<b>614 359</b>	<b>315 610</b>	<b>419 074</b>	<b>756 111</b>	<b>482 637</b>	<b>353 148</b>	<b>649 144</b>	<b>5 379 816</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemní události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Poskytnutí služeb (O2)	13 764	14 640	12 513	2 503	1 376	1 126	1 752	1 752	20 270	33 534	20 521	18 519	142 267
Náklady na zboží (O1)	234 108	0	0	0	0	0	234 108	0	0	0	0	0	468 216
Náklady na službu (O1)	21 622	21 622	21 622	28 028	34 434	38 438	40 040	41 642	43 243	43 243	43 243	43 243	420 420
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vrácené zálohy (O1)	12 012	12 012	12 012	12 012	12 012	16 517	21 021	21 021	21 021	24 024	24 024	24 024	211 712
Náklady M&T - Provozovna (O3)	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	36 036
Náklady M&T - E-shop (O3)	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	396 396
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Odpisy	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	57 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	4 500	4 500	4 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	63 000
Mzdové náklady	180 180	180 180	180 180	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	2 364 660
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (§78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-20 238	29 109	28 662	33 919	32 338	31 444	-17 923	52 630	56 183	58 968	28 208	34 088	347 388
Nákladové úroky	2 524	2 473	2 423	2 371	2 319	2 268	2 218	2 165	2 113	2 061	2 008	1 956	26 899
<b>Celkem</b>	<b>547 757</b>	<b>363 821</b>	<b>361 197</b>	<b>386 299</b>	<b>389 946</b>	<b>397 259</b>	<b>588 681</b>	<b>426 676</b>	<b>450 296</b>	<b>469 296</b>	<b>455 470</b>	<b>429 295</b>	<b>5 265 994</b>

Výkaz zisku a ztrát (Rok 2024) - OPTIMISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (v celých Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	113 292	113 292	113 292	0	0	339 877
Poskytnutí služeb (O2)	30 143	32 061	27 402	5 480	3 014	2 466	3 836	3 836	44 392	73 438	44 940	40 556	311 565
Tržby za zboží - E-shop (O1)	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	771 891
Poskytnutí služeb (O1)	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	932 284
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	128 408
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	1 412 491
Poměrově - Chráněná dílna (Š78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	270 162
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>348 079</b>	<b>349 997</b>	<b>645 339</b>	<b>323 417</b>	<b>320 951</b>	<b>620 403</b>	<b>321 773</b>	<b>435 065</b>	<b>775 621</b>	<b>504 667</b>	<b>362 876</b>	<b>658 492</b>	<b>5 666 678</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemí události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Poskytnutí služeb (O2)	15 071	16 030	13 701	2 740	1 507	1 233	1 918	1 918	22 196	36 719	22 470	20 278	155 783
Náklady na zboží (O1)	259 784	0	0	0	0	0	259 784	0	0	0	0	0	519 567
Náklady na službu (O1)	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	454 773
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vrácené zálohy (O1)	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	226 743
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	38 522
Náklady MAT - E-shop (O3)	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	423 747
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Odписy	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	57 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Mzdové náklady	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	2 432 160
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (Š78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-19 049	35 707	35 218	32 916	32 657	32 600	-21 811	56 535	60 793	63 843	30 759	36 599	376 766
Nákladové úroky	1 903	1 850	1 798	1 743	1 689	1 637	1 582	1 527	1 474	1 419	1 363	1 309	19 293
<b>Celkem</b>	<b>624 454</b>	<b>420 333</b>	<b>417 462</b>	<b>404 145</b>	<b>402 599</b>	<b>402 215</b>	<b>608 218</b>	<b>426 726</b>	<b>451 208</b>	<b>468 726</b>	<b>451 338</b>	<b>424 931</b>	<b>5 502 354</b>

**Výkaz zisku a ztrát (Rok 2025) - OPTIMISTICKÁ VARIANTA**

<b>Výnosy (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	124 055	124 055	124 055	0	0	372 165
Poskytnutí služeb (O2)	33 006	35 107	30 006	6 001	3 301	2 701	4 201	4 201	48 609	80 415	49 209	44 408	341 164
Tržby za zboží - E-shop (O1)	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	826 695
Poskytnutí služeb (O1)	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	998 476
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	137 268
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	1 509 953
Poměrové - Chráňená dílna (\$78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	289 343
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>371 484</b>	<b>373 585</b>	<b>668 484</b>	<b>344 479</b>	<b>341 779</b>	<b>641 179</b>	<b>342 679</b>	<b>466 734</b>	<b>811 142</b>	<b>542 948</b>	<b>387 687</b>	<b>682 886</b>	<b>5 975 065</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemní události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Poskytnutí služeb (O2)	16 503	17 553	15 003	3 001	1 650	1 350	2 100	2 100	24 305	40 208	24 605	22 204	170 582
Náklady na zboží (O1)	268 004	0	0	0	0	0	268 004	0	0	0	0	0	536 009
Náklady na službu (O1)	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	487 061
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vrácené zálohy (O1)	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	242 842
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	41 181
Náklady MAT - E-shop (O3)	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	452 986
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Odписы	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	4 750	57 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Mzdové náklady	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	2 432 160
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (\$78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-17 620	38 882	38 346	35 826	35 542	35 479	-20 644	61 688	66 351	69 691	34 062	39 858	417 460
Nákladové úroky	1 253	1 197	1 142	1 086	1 030	973	916	860	802	744	688	630	11 322
<b>Celkem</b>	<b>641 576</b>	<b>431 068</b>	<b>427 927</b>	<b>413 348</b>	<b>411 658</b>	<b>411 238</b>	<b>623 812</b>	<b>438 084</b>	<b>464 894</b>	<b>484 078</b>	<b>462 791</b>	<b>436 128</b>	<b>5 646 601</b>

**PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - VLASTNÍ STRUKTURA  
(PESIMISTICKÁ VARIANTA 2023 – 2025)**

Výkaz zisku a ztrát (Rok 2023) - PESIMISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (v celých Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Sípen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	82 688	82 688	82 688	0	0	248 064
Poskytnutí služeb (O2)	12 375	13 163	11 250	2 250	1 238	1 013	1 575	1 575	18 225	30 150	18 450	16 650	127 913
Tržby za zboží - E-shop (O1)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	720 000
Poskytnutí služeb (O1)	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	496 920
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	480 000
Poměrově - Chráňná dílna (Š78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	12 000	12 000	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	252 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>200 785</b>	<b>201 573</b>	<b>499 660</b>	<b>202 660</b>	<b>201 648</b>	<b>501 423</b>	<b>201 985</b>	<b>284 673</b>	<b>601 323</b>	<b>313 248</b>	<b>218 860</b>	<b>517 060</b>	<b>3 944 897</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Sípen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemní události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Poskytnutí služeb (O2)	6 188	6 581	5 625	1 125	619	506	788	788	9 113	15 075	9 225	8 325	63 956
Náklady na zboží (O1)	202 500	0	0	0	0	0	202 500	0	0	0	0	0	405 000
Náklady na službu (O1)	21 600	21 600	21 600	14 000	17 200	19 200	20 000	20 800	21 600	21 600	21 600	21 600	242 400
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vá cené zálohy (O1)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	16 500	21 000	21 000	21 000	24 000	24 000	24 000	211 500
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	144 000
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Odpiisy	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Mzdové náklady	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	1 890 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (Š78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-25 516	17 092	16 891	17 542	16 764	16 320	-26 314	33 408	34 988	36 240	11 347	17 458	166 223
Nákladové úroky	1 295	1 262	1 229	1 196	1 162	1 129	1 096	1 062	1 028	994	960	926	13 339
<b>Celkem</b>	<b>454 150</b>	<b>294 619</b>	<b>293 429</b>	<b>281 947</b>	<b>283 828</b>	<b>289 739</b>	<b>455 153</b>	<b>313 141</b>	<b>323 812</b>	<b>333 993</b>	<b>333 216</b>	<b>308 393</b>	<b>3 965 419</b>

Výkaz zisku a ztrát (Rok 2024) - PĚSINISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (v celých Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Vzdelávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	87 897	87 897	87 897	0	0	263 692
Poskytnutí služeb (O2)	13 155	13 992	11 959	2 392	1 315	1 076	1 674	1 674	19 373	32 049	19 612	17 699	135 971
Tržby za zboží - E-shop (O1)	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	739 440
Poskytnutí služeb (O1)	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	510 337
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	124 080
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	496 320
Poměrově - Chráněná dílna (\$78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	258 804
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>215 570</b>	<b>216 407</b>	<b>514 374</b>	<b>204 807</b>	<b>203 731</b>	<b>503 491</b>	<b>204 089</b>	<b>291 987</b>	<b>609 686</b>	<b>322 362</b>	<b>222 027</b>	<b>520 114</b>	<b>4 028 644</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemní události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Poskytnutí služeb (O2)	6 577	6 996	5 979	1 196	658	538	837	837	9 687	16 025	9 806	8 849	67 985
Náklady na zboží (O1)	205 416	0	0	0	0	0	205 416	0	0	0	0	0	410 832
Náklady na službu (O1)	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	248 945
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vrácené zálohy (O1)	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	217 211
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	37 224
Náklady MAT - E-shop (O3)	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	148 896
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Odписy	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spořeba energií	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Mzdové náklady	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	1 890 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (\$78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-25 042	18 184	17 970	16 966	16 853	16 827	-26 247	35 349	37 207	38 538	12 474	18 573	177 651
Nákladové úroky	892	858	824	789	754	720	685	650	615	580	544	509	8 420
<b>Celkem</b>	<b>464 283</b>	<b>302 477</b>	<b>301 213</b>	<b>295 390</b>	<b>294 704</b>	<b>294 525</b>	<b>457 131</b>	<b>313 275</b>	<b>323 948</b>	<b>331 582</b>	<b>329 264</b>	<b>304 371</b>	<b>4 012 164</b>

Výkaz zisku a ztrát (Rok 2025) - PESIMISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (v celých Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	93 435	93 435	93 435	0	0	280 305
Poskytnutí služeb (O2)	13 983	14 873	12 712	2 542	1 398	1 144	1 780	1 780	1 780	34 069	20 848	18 814	144 537
Tržby za zboží - E-shop (O1)	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	759 405
Poskytnutí služeb (O1)	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	524 116
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	128 299
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	513 195
Poměrově - Chráněná dílna (\$78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Přijaté zálohy (O1)	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	265 792
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>221 551</b>	<b>222 440</b>	<b>520 279</b>	<b>210 110</b>	<b>208 966</b>	<b>508 711</b>	<b>209 347</b>	<b>302 782</b>	<b>621 596</b>	<b>335 071</b>	<b>228 415</b>	<b>526 381</b>	<b>4 115 648</b>
<b>Náklady (v celých Kč)</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Zázemní události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Poskytnutí služeb (O2)	6 992	7 437	6 356	1 271	699	572	890	890	10 297	17 034	10 424	9 407	72 269
Náklady na zboží (O1)	208 411	0	0	0	0	0	208 411	0	0	0	0	0	416 821
Náklady na službu (O1)	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	255 666
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Vrácené zálohy (O1)	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	223 075
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	38 490
Náklady MAT - E-shop (O3)	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	153 958
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Odписы	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Sportovní energie	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Mzdové náklady	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	1 890 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Ostatní služby (\$78)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DPH (21%)	-24 852	19 007	18 781	17 713	17 593	17 566	-26 134	37 254	39 229	40 644	13 335	19 421	189 557
Nákladové úroky	473	437	402	366	330	293	257	221	184	147	111	74	3 295
<b>Celkem</b>	<b>469 039</b>	<b>304 897</b>	<b>303 554</b>	<b>297 366</b>	<b>296 638</b>	<b>296 447</b>	<b>461 440</b>	<b>316 381</b>	<b>327 726</b>	<b>335 841</b>	<b>331 886</b>	<b>306 918</b>	<b>4 048 131</b>



# PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH - VLASTNÍ STRUKTURA (REALISTICKÁ VARIANTA 2023 – 2025)

Výkaz peněžních toků (Rok 2023) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Náklady na službu (O1)	21 600	21 600	21 600	14 000	17 200	19 200	20 000	20 800	21 600	21 600	21 600	21 600	242 400
Náklady na zboží (O1)	202 500	0	0	0	0	0	202 500	0	0	0	0	0	405 000
Výčtené zálohy (O1)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	16 500	21 000	21 000	21 000	24 000	24 000	24 000	211 500
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	13 750	14 625	12 500	2 500	1 375	1 125	1 750	1 750	20 250	33 500	20 500	18 500	142 125
Zázemní údlosti (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	16 500	198 000
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Marketing (O3)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Pořízení DM	150 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	2 160 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Spjatky bankovního úvěru	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	112 704
DPH (21%)	-21 722	20 986	20 540	20 036	19 128	18 655	-23 906	40 156	43 873	46 656	15 920	21 800	222 122
Š78 (Správa chráněné dílny)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>642 020</b>	<b>333 103</b>	<b>330 532</b>	<b>312 428</b>	<b>313 595</b>	<b>319 372</b>	<b>485 236</b>	<b>347 598</b>	<b>370 615</b>	<b>389 648</b>	<b>375 912</b>	<b>349 792</b>	<b>4 569 851</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Tržby za zboží - E-shop (O1)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	720 000
Poskytnutí služeb (O1)	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	496 920
Přijaté zálohy (O1)	12 000	12 000	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	252 000
Vzdělávací udlosti (O2)	0	0	0	0	0	0	0	103 360	103 360	103 360	0	0	310 080
Poskytnutí služeb (O2)	27 500	29 250	25 000	5 000	2 750	2 250	3 500	3 500	40 500	67 000	41 000	37 000	284 250
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	660 000
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Poměrově - Chrádná dílna (Š78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Čerpání bankovního úvěru	150 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>380 910</b>	<b>232 660</b>	<b>528 410</b>	<b>220 410</b>	<b>218 160</b>	<b>517 660</b>	<b>218 910</b>	<b>322 270</b>	<b>659 270</b>	<b>385 770</b>	<b>256 410</b>	<b>552 410</b>	<b>4 493 250</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-261 110</b>	<b>-100 443</b>	<b>197 878</b>	<b>-92 018</b>	<b>-95 435</b>	<b>198 288</b>	<b>-266 326</b>	<b>-25 328</b>	<b>288 655</b>	<b>-3 878</b>	<b>-119 502</b>	<b>202 618</b>	<b>-76 601</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>375 000</b>	<b>113 890</b>	<b>13 447</b>	<b>13 447</b>	<b>119 307</b>	<b>23 872</b>	<b>222 160</b>	<b>-44 166</b>	<b>-69 494</b>	<b>219 161</b>	<b>215 283</b>	<b>95 781</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>113 890</b>	<b>13 447</b>	<b>211 325</b>	<b>119 307</b>	<b>23 872</b>	<b>222 160</b>	<b>-44 166</b>	<b>-69 494</b>	<b>219 161</b>	<b>215 283</b>	<b>95 781</b>	<b>298 399</b>	

Výkaz peněžních toků (Rok 2024) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Náklady na službu (O1)	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	20 947	251 369
Náklady na zboží (O1)	206 496	0	0	0	0	0	206 496	0	0	0	0	0	412 992
Vrácené zálohy (O1)	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	18 277	219 326
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	14 754	15 693	13 413	2 683	1 475	1 207	1 878	1 878	21 728	35 946	21 997	19 851	152 500
Zájemí události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	17 342	208 098
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	3 153	37 836
Marketing (O3)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	2 160 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Splátky bankovního úvěru	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	112 704
DPH (21%)	-20 938	22 623	22 144	19 891	19 637	19 581	-23 642	43 012	47 180	50 166	17 647	23 496	240 796
\$78 (Správa chráňně dílny)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>504 422</b>	<b>342 427</b>	<b>339 668</b>	<b>326 684</b>	<b>325 224</b>	<b>324 899</b>	<b>488 842</b>	<b>349 001</b>	<b>373 020</b>	<b>390 223</b>	<b>373 754</b>	<b>347 458</b>	<b>4 485 620</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Třžby za zboží - E-shop (O1)	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	62 220	746 640
Poskytnutí služeb (O1)	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	42 942	515 306
Přijaté zálohy (O1)	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	21 777	261 324
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	110 905	110 905	110 905	0	0	332 716
Poskytnutí služeb (O2)	29 508	31 385	26 825	5 365	2 951	2 414	3 756	3 756	43 457	71 891	43 993	39 701	305 000
Třžby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	57 805	693 660
Třžby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	10 510	126 120
Poměrově - Chráňně dílna (\$78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>249 762</b>	<b>251 639</b>	<b>547 079</b>	<b>225 619</b>	<b>223 205</b>	<b>522 668</b>	<b>224 010</b>	<b>334 915</b>	<b>674 616</b>	<b>403 050</b>	<b>264 247</b>	<b>559 955</b>	<b>4 480 766</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-254 661</b>	<b>-90 787</b>	<b>207 412</b>	<b>-101 065</b>	<b>-102 019</b>	<b>197 769</b>	<b>-264 833</b>	<b>-14 086</b>	<b>301 596</b>	<b>12 828</b>	<b>-109 507</b>	<b>212 498</b>	<b>-4 854</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>298 399</b>	<b>43 738</b>	<b>-47 049</b>	<b>160 363</b>	<b>59 298</b>	<b>-42 721</b>	<b>155 048</b>	<b>-109 784</b>	<b>-123 870</b>	<b>177 726</b>	<b>190 554</b>	<b>81 047</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>43 738</b>	<b>-47 049</b>	<b>160 363</b>	<b>59 298</b>	<b>-42 721</b>	<b>155 048</b>	<b>-109 784</b>	<b>-123 870</b>	<b>177 726</b>	<b>190 554</b>	<b>81 047</b>	<b>293 545</b>	



Výkaz peněžních toků (Rok 2025) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Sípen	Září	Ríjen	Listopad	Prosinec	Rok
Náklady na službu (O1)	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	21 722	260 669
Náklady na zboží (O1)	210 640	0	0	0	0	0	210 640	0	0	0	0	0	421 280
Vrácené zálohy (O1)	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	18 953	227 441
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	15 831	16 838	14 392	2 878	1 583	1 295	2 015	2 015	23 314	38 570	23 602	21 300	163 633
Zázemí události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	18 226	218 711
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	3 314	39 766
Marketing (O3)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	2 160 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Společky bankovního úvěru	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	9 392	112 704
DPH (21%)	-20 416	24 030	23 516	21 098	20 826	20 766	-23 317	45 907	50 380	53 584	19 150	24 967	260 492
Š78 (Správa chřaděnné dílny)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>512 662</b>	<b>347 476</b>	<b>344 515</b>	<b>330 584</b>	<b>329 017</b>	<b>328 669</b>	<b>495 945</b>	<b>354 530</b>	<b>380 302</b>	<b>398 761</b>	<b>379 360</b>	<b>352 874</b>	<b>4 554 695</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Sípen</b>	<b>Září</b>	<b>Ríjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Třžby za zboží - E-shop (O1)	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	64 522	774 266
Poskytnutí služeb (O1)	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	44 531	534 372
Přijaté zálohy (O1)	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	22 583	270 993
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	119 001	119 001	119 001	0	0	357 004
Poskytnutí služeb (O2)	31 662	33 676	28 783	5 757	3 166	2 590	4 030	4 030	46 629	77 139	47 204	42 599	327 265
Třžby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	60 753	729 037
Třžby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	11 046	132 552
Poměrové - Chřaděnná dílna (Š78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>260 097</b>	<b>262 111</b>	<b>557 218</b>	<b>234 192</b>	<b>231 601</b>	<b>531 025</b>	<b>232 465</b>	<b>351 466</b>	<b>694 065</b>	<b>424 575</b>	<b>275 639</b>	<b>571 034</b>	<b>4 625 489</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-252 566</b>	<b>-85 364</b>	<b>212 703</b>	<b>-96 393</b>	<b>-97 416</b>	<b>202 357</b>	<b>-263 480</b>	<b>-3 064</b>	<b>313 763</b>	<b>25 815</b>	<b>-103 721</b>	<b>218 160</b>	<b>70 794</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>293 545</b>	<b>40 979</b>	<b>-44 385</b>	<b>168 317</b>	<b>71 925</b>	<b>-25 491</b>	<b>176 866</b>	<b>-86 614</b>	<b>-89 678</b>	<b>224 085</b>	<b>249 899</b>	<b>146 179</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>40 979</b>	<b>-44 385</b>	<b>168 317</b>	<b>71 925</b>	<b>-25 491</b>	<b>176 866</b>	<b>-86 614</b>	<b>-89 678</b>	<b>224 085</b>	<b>249 899</b>	<b>146 179</b>	<b>364 339</b>	

**PŘÍLOHA P V: VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH - VLASTNÍ  
STRUKTURA (OPTIMISTICKÁ VARIANTA 2023 – 2025)**

Výkaz peněžních toků (Rok 2023) - OPTIMISTICKÁ VARIANTA													
Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Náklady na službu (O1)	21 622	21 622	21 622	28 028	34 434	38 438	40 040	41 642	43 243	43 243	43 243	43 243	420 420
Náklady na zboží (O1)	234 108	0	0	0	0	0	234 108	0	0	0	0	0	468 216
Vrácené zálohy (O1)	12 012	12 012	12 012	12 012	12 012	16 517	21 021	21 021	21 021	24 024	24 024	24 024	211 712
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	13 764	14 640	12 513	2 503	1 376	1 126	1 752	1 752	20 270	33 534	20 521	18 519	142 267
Zázení událostí (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	33 033	396 396
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	3 003	36 036
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Pořízení DM	250 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	180 180	180 180	180 180	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	2 364 660
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	4 500	4 500	4 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	63 000
Spídky bankovního úvěru	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	135 840
DPH (21%)	-20 238	29 109	28 662	33 919	32 338	31 444	-17 923	52 630	56 183	58 968	28 208	34 088	347 388
\$78 (Správa chrdněné dílny)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>801 804</b>	<b>367 918</b>	<b>365 344</b>	<b>390 498</b>	<b>394 196</b>	<b>401 561</b>	<b>593 033</b>	<b>431 081</b>	<b>454 753</b>	<b>473 805</b>	<b>460 032</b>	<b>433 909</b>	<b>5 567 935</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Tržby za zboží - E-shop (O1)	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	60 060	720 720
Poskytnutí služeb (O1)	41 451	41 451	41 451	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	82 903	870 480
Přijaté zálohy (O1)	12 012	12 012	12 012	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	24 024	252 252
Vzdělávací událost (O2)	0	0	0	0	0	0	0	103 463	103 463	103 463	0	0	310 390
Poskytnutí služeb (O2)	27 528	29 279	25 025	5 005	2 753	2 252	3 504	3 504	40 541	67 067	41 041	37 037	284 534
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	110 110	1 321 320
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	10 010	120 120
Poměrové - Chrdněná dílna (\$78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Čerpaní bankovního úvěru	250 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>536 171</b>	<b>287 923</b>	<b>583 668</b>	<b>317 112</b>	<b>314 860</b>	<b>614 359</b>	<b>315 610</b>	<b>419 074</b>	<b>756 111</b>	<b>482 637</b>	<b>353 148</b>	<b>649 144</b>	<b>5 629 816</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-265 633</b>	<b>-79 995</b>	<b>218 324</b>	<b>-73 386</b>	<b>-79 337</b>	<b>212 798</b>	<b>-277 423</b>	<b>-12 007</b>	<b>301 357</b>	<b>8 832</b>	<b>-106 884</b>	<b>215 234</b>	<b>61 881</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>300 000</b>	<b>34 367</b>	<b>-45 628</b>	<b>172 696</b>	<b>99 310</b>	<b>19 973</b>	<b>232 771</b>	<b>-44 652</b>	<b>-56 659</b>	<b>244 698</b>	<b>253 531</b>	<b>146 647</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>34 367</b>	<b>-45 628</b>	<b>172 696</b>	<b>99 310</b>	<b>19 973</b>	<b>232 771</b>	<b>-44 652</b>	<b>-56 659</b>	<b>244 698</b>	<b>253 531</b>	<b>146 647</b>	<b>361 881</b>	

Výkaz peněžních toků (Rok 2024) - OPTIMISTICKÁ VARIANTA

Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Náklady na službu (O1)	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	37 898	454 773
Náklady na zboží (O1)	259 784	0	0	0	0	0	259 784	0	0	0	0	0	519 567
Vrácené zálohy (O1)	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	18 895	226 743
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	15 071	16 030	13 701	2 740	1 507	1 233	1 918	1 918	22 196	36 719	22 470	20 278	155 783
Zájemí udilosti (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	35 312	423 747
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	38 522
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	2 432 160
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spořeba energií	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Splátky bankovního úvěru	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	135 840
DPH (21%)	-19 049	35 707	35 218	32 916	32 657	32 600	-21 811	56 535	60 793	63 843	30 759	36 599	376 766
§78 (Správa chrděnné dílny)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>629 121</b>	<b>425 053</b>	<b>422 234</b>	<b>408 972</b>	<b>407 480</b>	<b>407 148</b>	<b>613 206</b>	<b>431 768</b>	<b>456 304</b>	<b>473 878</b>	<b>456 545</b>	<b>430 192</b>	<b>5 561 901</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Třžby za zboží - E-shop (O1)	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	64 324	771 891
Poskytnutí služeb (O1)	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	77 690	932 284
Přijaté zálohy (O1)	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	22 513	270 162
Vzdělávací udilosti (O2)	0	0	0	0	0	0	0	113 292	113 292	113 292	0	0	339 877
Poskytnutí služeb (O2)	30 143	32 061	27 402	5 480	3 014	2 466	3 836	3 836	44 392	73 438	44 940	40 556	311 565
Třžby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	117 708	1 412 491
Třžby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	10 701	128 408
Poměrově - Chrděnná dílna (§78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>348 079</b>	<b>349 997</b>	<b>645 339</b>	<b>323 417</b>	<b>320 951</b>	<b>620 403</b>	<b>321 773</b>	<b>435 065</b>	<b>775 621</b>	<b>504 667</b>	<b>362 876</b>	<b>658 492</b>	<b>5 666 678</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-281 042</b>	<b>-75 056</b>	<b>223 104</b>	<b>-85 555</b>	<b>-86 529</b>	<b>213 254</b>	<b>-291 433</b>	<b>3 297</b>	<b>319 316</b>	<b>30 789</b>	<b>-93 668</b>	<b>228 300</b>	<b>104 777</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>361 881</b>	<b>80 839</b>	<b>5 783</b>	<b>228 887</b>	<b>143 333</b>	<b>56 804</b>	<b>270 058</b>	<b>-21 375</b>	<b>-18 079</b>	<b>301 237</b>	<b>332 027</b>	<b>238 358</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>80 839</b>	<b>5 783</b>	<b>228 887</b>	<b>143 333</b>	<b>56 804</b>	<b>270 058</b>	<b>-21 375</b>	<b>-18 079</b>	<b>301 237</b>	<b>332 027</b>	<b>238 358</b>	<b>466 658</b>	

Výkaz peněžních toků (Rok 2025) - OPTIMISTICKÁ VARIANTA

Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Náklady na službu (O1)	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	40 588	487 061
Náklady na zboží(O1)	268 004	0	0	0	0	268 004	0	0	0	0	0	0	536 009
Váčené zhlahy (O1)	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	20 237	242 842
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	16 503	17 553	15 003	3 001	1 650	1 350	2 100	2 100	24 305	40 208	24 605	22 204	170 582
Zázemí uddlosti (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	37 749	452 986
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	3 432	41 181
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	202 680	2 432 160
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Splátky bankovního úvěru	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	135 840
DPH (21%)	-17 620	38 882	38 346	35 826	35 542	35 479	-20 644	61 688	66 351	69 691	34 062	39 858	417 460
Š78 (Správa chrdněnné dlíny)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>646 893</b>	<b>436 441</b>	<b>433 355</b>	<b>418 832</b>	<b>417 198</b>	<b>416 835</b>	<b>629 466</b>	<b>443 794</b>	<b>470 661</b>	<b>489 904</b>	<b>468 673</b>	<b>442 068</b>	<b>5 714 120</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Třžby za zboží - E-shop (O1)	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	68 891	826 695
Poskytnutí služeb (O1)	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	83 206	998 476
Přijaté zhlahy (O1)	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	24 112	289 343
Vzdělávací uddlosti (O2)	0	0	0	0	0	0	0	124 055	124 055	124 055	0	0	372 165
Poskytnutí služeb (O2)	33 006	35 107	30 006	6 001	3 301	2 701	4 201	4 201	48 609	80 415	49 209	44 408	341 164
Třžby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	125 829	1 509 953
Třžby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	11 439	137 268
Poměrově - Chrdněnné dlína (Š78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>371 484</b>	<b>373 585</b>	<b>668 484</b>	<b>344 479</b>	<b>341 779</b>	<b>641 179</b>	<b>342 679</b>	<b>466 734</b>	<b>811 142</b>	<b>542 948</b>	<b>387 687</b>	<b>682 886</b>	<b>5 675 065</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-275 409</b>	<b>-62 856</b>	<b>235 129</b>	<b>-74 353</b>	<b>-75 419</b>	<b>224 344</b>	<b>-286 787</b>	<b>22 940</b>	<b>340 481</b>	<b>53 044</b>	<b>-80 986</b>	<b>240 818</b>	<b>260 945</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>466 658</b>	<b>191 249</b>	<b>128 393</b>	<b>363 522</b>	<b>289 169</b>	<b>213 750</b>	<b>438 093</b>	<b>151 306</b>	<b>174 246</b>	<b>514 727</b>	<b>567 771</b>	<b>486 785</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>191 249</b>	<b>128 393</b>	<b>363 522</b>	<b>289 169</b>	<b>213 750</b>	<b>438 093</b>	<b>151 306</b>	<b>174 246</b>	<b>514 727</b>	<b>567 771</b>	<b>486 785</b>	<b>727 604</b>	

**PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH - VLASTNÍ  
STRUKTURA (PESIMISTICKÁ VARIANTA 2023 – 2025)**

Výkaz peněžních toků (Rok 2023) - PESIMISTICKÁ VARIANTA													
Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosincec	Rok
Náklady na službu (O1)	21 600	21 600	21 600	14 000	17 200	19 200	20 000	20 800	21 600	21 600	21 600	21 600	242 400
Náklady na zboží (O1)	202 500	0	0	0	0	0	202 500	0	0	0	0	0	405 000
Vracené zálohy (O1)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	16 500	21 000	21 000	21 000	24 000	24 000	24 000	211 500
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	6 188	6 581	5 625	1 125	619	506	788	788	9 113	15 075	9 225	8 325	63 956
Zázení událostí (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	144 000
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	1 890 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Spídky bankovního úvěru	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
DPH (21%)	-25 516	17 092	16 891	17 542	16 764	16 320	-26 314	33 408	34 988	36 240	11 347	17 458	166 223
Š78 (Správa chrdněné dílny)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>458 772</b>	<b>299 273</b>	<b>298 116</b>	<b>286 667</b>	<b>288 583</b>	<b>294 527</b>	<b>459 974</b>	<b>317 995</b>	<b>328 701</b>	<b>338 915</b>	<b>338 172</b>	<b>313 383</b>	<b>4 023 080</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosincec</b>	<b>Rok</b>
Třžby za zboží - E-shop (O1)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	720 000
Poskytnutí služeb (O1)	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	41 410	496 920
Přijaté zálohy (O1)	12 000	12 000	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	252 000
Vzdělávací událost (O2)	0	0	0	0	0	0	0	82 688	82 688	82 688	0	0	248 064
Poskytnutí služeb (O2)	12 375	13 163	11 250	2 250	1 238	1 013	1 575	1 575	18 225	30 150	18 450	16 650	127 913
Třžby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	480 000
Třžby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Poměrové - Chrdněná dílna (Š78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>200 785</b>	<b>201 573</b>	<b>499 660</b>	<b>202 660</b>	<b>201 648</b>	<b>501 423</b>	<b>201 985</b>	<b>284 673</b>	<b>601 323</b>	<b>313 248</b>	<b>218 860</b>	<b>517 060</b>	<b>3 944 897</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-257 987</b>	<b>-97 701</b>	<b>201 544</b>	<b>-84 007</b>	<b>-86 935</b>	<b>206 896</b>	<b>-257 989</b>	<b>-33 322</b>	<b>272 622</b>	<b>-25 667</b>	<b>-119 312</b>	<b>203 677</b>	<b>-78 183</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>400 000</b>	<b>142 013</b>	<b>44 312</b>	<b>245 856</b>	<b>161 848</b>	<b>74 913</b>	<b>281 809</b>	<b>23 820</b>	<b>-9 502</b>	<b>263 120</b>	<b>237 452</b>	<b>118 140</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>142 013</b>	<b>44 312</b>	<b>245 856</b>	<b>161 848</b>	<b>74 913</b>	<b>281 809</b>	<b>23 820</b>	<b>-9 502</b>	<b>263 120</b>	<b>237 452</b>	<b>118 140</b>	<b>321 817</b>	

Výkaz peněžních toků (Rok 2024) - PESIMISTICKÁ VARIANTA

Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Náklady na službu (O1)	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	20 745	248 945
Náklady na zboží (O1)	205 416	0	0	0	0	0	205 416	0	0	0	0	0	410 832
Vrácené zálohby (O1)	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	18 101	217 211
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	6 577	6 996	5 979	1 196	658	538	837	837	9 687	16 025	9 806	8 849	67 985
Zázemí uddlosti (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	12 408	148 896
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102	37 224
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	1 890 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Splátky bankovního úvěru	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
DPH (21%)	-25 042	18 184	17 970	16 966	16 853	16 827	-26 247	35 349	37 207	38 538	12 474	18 573	177 651
Š78 (Správa chrděnné dlina)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Čelkem</b>	<b>469 308</b>	<b>307 536</b>	<b>306 306</b>	<b>300 518</b>	<b>299 867</b>	<b>299 722</b>	<b>462 362</b>	<b>318 542</b>	<b>329 250</b>	<b>336 919</b>	<b>334 636</b>	<b>309 779</b>	<b>4 074 744</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Třžby za zboží - E-shop (O1)	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	61 620	739 440
Poskytnutí služeb (O1)	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	42 528	510 337
Přijaté zálohby (O1)	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	21 567	258 804
Vzdělávací uddlosti (O2)	0	0	0	0	0	0	0	87 897	87 897	87 897	0	0	263 692
Poskytnutí služeb (O2)	13 155	13 992	11 959	2 392	1 315	1 076	1 674	1 674	19 373	32 049	19 612	17 699	135 971
Třžby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	41 360	496 320
Třžby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	10 340	124 080
Poměrově - Chrděnná dlina (Š78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	1 200 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Čelkem</b>	<b>215 570</b>	<b>216 407</b>	<b>514 374</b>	<b>204 807</b>	<b>203 731</b>	<b>503 491</b>	<b>204 089</b>	<b>291 987</b>	<b>609 686</b>	<b>322 362</b>	<b>222 027</b>	<b>520 114</b>	<b>4 028 644</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-253 738</b>	<b>-91 129</b>	<b>208 068</b>	<b>-95 711</b>	<b>-96 136</b>	<b>203 769</b>	<b>-258 273</b>	<b>-26 555</b>	<b>280 436</b>	<b>-14 557</b>	<b>-112 609</b>	<b>210 335</b>	<b>-46 100</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>321 817</b>	<b>68 079</b>	<b>-23 050</b>	<b>185 018</b>	<b>89 307</b>	<b>-6 829</b>	<b>196 940</b>	<b>-61 333</b>	<b>-87 888</b>	<b>192 547</b>	<b>177 990</b>	<b>65 381</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>68 079</b>	<b>-23 050</b>	<b>185 018</b>	<b>89 307</b>	<b>-6 829</b>	<b>196 940</b>	<b>-61 333</b>	<b>-87 888</b>	<b>192 547</b>	<b>177 990</b>	<b>65 381</b>	<b>275 717</b>	



Výkaz peněžních toků (Rok 2025) - PESMISTICKÁ VARIANTA													
Výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Rok
Náklady na službu (O1)	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	21 306	255 666
Náklady na zboží (O1)	208 411	0	0	0	0	0	208 411	0	0	0	0	0	416 821
Vrácené zhlavy (O1)	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	18 590	223 075
Marketing, web, PPC (O1)	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Poskytnutí služeb (O2)	6 992	7 437	6 356	1 271	699	572	890	890	10 297	17 034	10 424	9 407	72 269
Zázení události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Náklady na marketing + web (O2)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Náklady MAT - E-shop (O3)	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	12 830	153 958
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	3 207	38 490
Marketing (O3)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Ostatní služby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Mzdové náklady	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	1 890 000
Nájemné	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
Spotřeba energií	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Splátky bankovního úvěru	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	78 000
DPH (21%)	-24 852	19 007	18 781	17 713	17 593	17 566	-26 134	37 254	39 229	40 644	13 335	19 421	189 557
Š78 (Správa chrděnné dílny)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>474 483</b>	<b>310 377</b>	<b>309 069</b>	<b>302 916</b>	<b>302 224</b>	<b>302 070</b>	<b>467 099</b>	<b>322 076</b>	<b>333 459</b>	<b>341 611</b>	<b>337 691</b>	<b>312 761</b>	<b>4 115 836</b>
<b>Příjmy</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>	<b>Červen</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Rok</b>
Třžby za zboží - E-shop (O1)	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	63 284	759 405
Poskytnutí služeb (O1)	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	43 676	524 116
Přijaté zhlavy (O1)	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	22 149	265 792
Vzdělávací události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	93 435	93 435	93 435	0	0	280 305
Poskytnutí služeb (O2)	13 983	14 873	12 712	2 542	1 398	1 144	1 780	1 780	20 594	34 069	20 848	18 814	144 537
Třžby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	42 766	513 195
Třžby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	10 692	128 299
Poměrové - Chrděnná dílna (Š78)	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	300 000	0	0	0	1 200 000
Ostatní výnosy	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
<b>Celkem</b>	<b>221 551</b>	<b>222 440</b>	<b>520 279</b>	<b>210 110</b>	<b>208 966</b>	<b>508 711</b>	<b>209 347</b>	<b>302 782</b>	<b>621 596</b>	<b>335 071</b>	<b>228 415</b>	<b>526 381</b>	<b>4 115 648</b>
<b>CF za měsíc</b>	<b>-252 932</b>	<b>-87 936</b>	<b>211 210</b>	<b>-92 807</b>	<b>-93 259</b>	<b>206 641</b>	<b>-257 753</b>	<b>-19 295</b>	<b>288 137</b>	<b>-6 540</b>	<b>-109 276</b>	<b>213 620</b>	<b>-189</b>
<b>PP na začátku měsíce</b>	<b>275 717</b>	<b>22 785</b>	<b>-65 151</b>	<b>146 059</b>	<b>53 252</b>	<b>-40 007</b>	<b>166 634</b>	<b>-91 118</b>	<b>-110 413</b>	<b>177 724</b>	<b>171 184</b>	<b>61 908</b>	
<b>PP na konci měsíce</b>	<b>22 785</b>	<b>-65 151</b>	<b>146 059</b>	<b>53 252</b>	<b>-40 007</b>	<b>166 634</b>	<b>-91 118</b>	<b>-110 413</b>	<b>177 724</b>	<b>171 184</b>	<b>61 908</b>	<b>275 528</b>	

## PŘÍLOHA P VII: DÍLČÍ VÝKAZY ZISKU A ZTRÁT – VLASTNÍ STRUKTURA (REALISTICKÁ VARIANTA 2024 – 2025)

Výkaz zisku a ztrát - Látkové pleny (Rok 2024) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Tržby za zboží - E-shop (O1)	62220	62220	62220	62220	62220	62220	62220	62220	62220	62220	62220	62220	746640
Poskytnutí služeb (O1)	42942	42942	42942	42942	42942	42942	42942	42942	42942	42942	42942	42942	515306
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Přijaté zálohy (O1)	21777	21777	21777	21777	21777	21777	21777	21777	21777	21777	21777	21777	261324
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>135273</b>	<b>135273</b>	<b>235273</b>	<b>135273</b>	<b>135273</b>	<b>235273</b>	<b>135273</b>	<b>135273</b>	<b>235273</b>	<b>135273</b>	<b>135273</b>	<b>235273</b>	<b>2023270</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Náklady na zboží (O1)	206496	0	0	0	0	0	206496	0	0	0	0	0	412992
Náklady na službu (O1)	20947	20947	20947	20947	20947	20947	20947	20947	20947	20947	20947	20947	251369
Marketing, web, PPC (O1)	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	300000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Odpisy	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7000
Nákladové úroky	892	858	824	789	754	720	685	650	615	580	544	509	8420
Vrácené zálohy (O1)	18277	18277	18277	18277	18277	18277	18277	18277	18277	18277	18277	18277	219326
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	-30929	12435	12435	12435	12435	12435	-30929	12435	12435	12435	12435	12435	62493
<b>Celkem</b>	<b>308933</b>	<b>145768</b>	<b>145734</b>	<b>145699</b>	<b>145664</b>	<b>145630</b>	<b>308726</b>	<b>145560</b>	<b>145525</b>	<b>145490</b>	<b>145454</b>	<b>145419</b>	<b>2073599</b>

Výkaz zisku a ztrát - Látkové pleny (Rok 2025) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Tržby za zboží - E-shop (O1)	64522	64522	64522	64522	64522	64522	64522	64522	64522	64522	64522	64522	774266
Poskytnutí služeb (O1)	44531	44531	44531	44531	44531	44531	44531	44531	44531	44531	44531	44531	534372
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Přijaté zálohy (O1)	22583	22583	22583	22583	22583	22583	22583	22583	22583	22583	22583	22583	270993
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>139969</b>	<b>139969</b>	<b>239969</b>	<b>139969</b>	<b>139969</b>	<b>239969</b>	<b>139969</b>	<b>139969</b>	<b>239969</b>	<b>139969</b>	<b>139969</b>	<b>239969</b>	<b>2079631</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Náklady na zboží (O1)	210640	0	0	0	0	0	210640	0	0	0	0	0	421280
Náklady na službu (O1)	21722	21722	21722	21722	21722	21722	21722	21722	21722	21722	21722	21722	260669
Marketing, web, PPC (O1)	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	300000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Odpisy	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7000
Nákladové úroky	473	437	402	366	330	293	257	221	184	147	111	74	3295
Vrácené zálohy (O1)	18953	18953	18953	18953	18953	18953	18953	18953	18953	18953	18953	18953	227441
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	-31145	13089	13089	13089	13089	13089	-31145	13089	13089	13089	13089	13089	68605
<b>Celkem</b>	<b>313894</b>	<b>147452</b>	<b>147417</b>	<b>147381</b>	<b>147345</b>	<b>147308</b>	<b>313678</b>	<b>147236</b>	<b>147199</b>	<b>147162</b>	<b>147126</b>	<b>147089</b>	<b>2100289</b>



Výkaz zisku a ztrát - Vzdělávání (Rok 2024) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Vzdělávací událost (O2)	0	0	0	0	0	0	0	110905	110905	110905	0	0	332716
Poskytnutí služeb (O2)	29508	31385	26825	5365	2951	2414	3756	3756	43457	71891	43993	39701	305000
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>37841</b>	<b>39719</b>	<b>135158</b>	<b>13698</b>	<b>11284</b>	<b>110748</b>	<b>12089</b>	<b>122994</b>	<b>262695</b>	<b>191130</b>	<b>52326</b>	<b>148034</b>	<b>1137716</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Marketing + web	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Náklady na poskytnutí služeb (O2)	14754	15693	13413	2683	1475	1207	1878	1878	21728	35946	21997	19851	152500
Zázemí události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	0	30000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	1838	2035	1557	-697	-950	-1007	-866	22424	26593	29579	-2941	2909	80475
<b>Celkem</b>	<b>86259</b>	<b>87395</b>	<b>84636</b>	<b>71652</b>	<b>70192</b>	<b>69867</b>	<b>70679</b>	<b>93969</b>	<b>117988</b>	<b>135191</b>	<b>118722</b>	<b>92426</b>	<b>1098975</b>

Výkaz zisku a ztrát - Vzdělávání (Rok 2025) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Vzdělávací událost (O2)	0	0	0	0	0	0	0	119001	119001	119001	0	0	357004
Poskytnutí služeb (O2)	31662	33676	28783	5757	3166	2590	4030	4030	46629	77139	47204	42599	327265
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>39995</b>	<b>42010</b>	<b>137117</b>	<b>14090</b>	<b>11499</b>	<b>110924</b>	<b>12363</b>	<b>131364</b>	<b>273964</b>	<b>204474</b>	<b>55538</b>	<b>150933</b>	<b>1184269</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Marketing + web	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Náklady na poskytnutí služeb (O2)	15831	16838	14392	2878	1583	1295	2015	2015	23314	38570	23602	21300	163633
Zázemí události (O2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	0	30000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	2064	2276	1762	-656	-928	-988	-837	24153	28626	31830	-2604	3213	87914
<b>Celkem</b>	<b>87562</b>	<b>88781</b>	<b>85821</b>	<b>71889</b>	<b>70322</b>	<b>69974</b>	<b>70845</b>	<b>95835</b>	<b>121607</b>	<b>140066</b>	<b>120665</b>	<b>94179</b>	<b>1117546</b>

Výkaz zisku a ztrát - Drogerie (rok 2024) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	10510	10510	10510	10510	10510	10510	10510	10510	10510	10510	10510	10510	126120
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	57805	57805	57805	57805	57805	57805	57805	57805	57805	57805	57805	57805	693660
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>76648</b>	<b>76648</b>	<b>176648</b>	<b>76648</b>	<b>76648</b>	<b>176648</b>	<b>76648</b>	<b>76648</b>	<b>176648</b>	<b>76648</b>	<b>76648</b>	<b>176648</b>	<b>1319780</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3153	3153	3153	3153	3153	3153	3153	3153	3153	3153	3153	3153	37836
Náklady MAT - E-shop (O3)	17342	17342	17342	17342	17342	17342	17342	17342	17342	17342	17342	17342	208098
Marketing (O3)	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Odpisy	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Nákladové úroky	606	595	584	572	561	550	538	526	515	503	491	480	6521
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	8152	8152	8152	8152	8152	8152	8152	8152	8152	8152	8152	8152	97828
<b>Celkem</b>	<b>104419</b>	<b>104408</b>	<b>104397</b>	<b>104385</b>	<b>104374</b>	<b>104363</b>	<b>104351</b>	<b>104339</b>	<b>104328</b>	<b>104316</b>	<b>104304</b>	<b>104293</b>	<b>1252283</b>

Výkaz zisku a ztrát - Drogerie (rok 2025) - REALISTICKÁ VARIANTA													
Výnosy (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Tržby z prodeje výrobků - Prodejna (O3)	11046	11046	11046	11046	11046	11046	11046	11046	11046	11046	11046	11046	132552
Tržby z prodeje výrobků - E-shop (O3)	60753	60753	60753	60753	60753	60753	60753	60753	60753	60753	60753	60753	729037
Poměrově - Chráněná dílna (§78)	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	0	0	100000	400000
Ostatní výnosy	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	100000
<b>Celkem</b>	<b>80132</b>	<b>80132</b>	<b>180132</b>	<b>80132</b>	<b>80132</b>	<b>180132</b>	<b>80132</b>	<b>80132</b>	<b>180132</b>	<b>80132</b>	<b>80132</b>	<b>180132</b>	<b>1361589</b>
Náklady (V celých Kč)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Rok
Náklady MAT - Provozovna (O3)	3314	3314	3314	3314	3314	3314	3314	3314	3314	3314	3314	3314	39766
Náklady MAT - E-shop (O3)	18226	18226	18226	18226	18226	18226	18226	18226	18226	18226	18226	18226	218711
Marketing (O3)	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Poměrově - Mzdové náklady	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Poměrově - Nájemné + energie	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	3667	44000
Odpisy	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Nákladové úroky	468	456	444	432	420	408	395	383	371	358	346	333	4814
Ostatní služby (§78)	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	3333	40000
Ostatní služby	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8000
DPH (21%)	8664	8664	8664	8664	8664	8664	8664	8664	8664	8664	8664	8664	103974
<b>Celkem</b>	<b>105839</b>	<b>105827</b>	<b>105815</b>	<b>105803</b>	<b>105791</b>	<b>105779</b>	<b>105766</b>	<b>105754</b>	<b>105742</b>	<b>105729</b>	<b>105717</b>	<b>105704</b>	<b>1269264</b>