

# **Projekt rozšíření podnikatelské činnosti ve spediční společnosti**

Bc. Dimitris Kristalas

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dimitris Kristalas**  
Osobní číslo: **M14319**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt rozšíření podnikatelské činnosti ve spediční společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů v oblasti související s rozšířením podnikatelské činnosti.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost, kterou se ve své práci zabýváte a zhodnoťte její současný stav.
- Zpracujte projekt rozšíření podnikatelské činnosti.
- Zpracujte financování projektu a vyberte vhodnou variantu, zpracujte finanční plán pro společnost, proveďte rizikovou analýzu.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. Financial management: theory and practice. 14th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2014, 1163 s. ISBN 978-1-111-97221-9.**

**DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.**

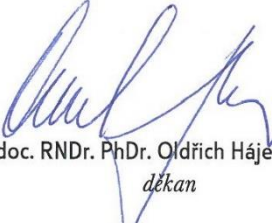
**ENGEMANN, Kurt J. a Douglas M. HENDERSON. Business continuity and risk management: essentials of organizational resilience. Brookfield: Rothstein Associates, c2012, 354 s. ISBN 978-1-931332-54-5.**

**FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.**

**KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9802-9.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*děkan*



  
doc. Ing. Miloš Král, CSc.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

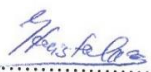
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské 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/bakalářskou 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/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zhodnocením výhodnosti rozšíření podnikatelské činnosti spediční firmy. Společnost uvažuje o nákupu dvou kamionů a tím tak o rozšíření své podnikatelské činnosti ze spedice na dopravní společnost. Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části je provedena literární rešerše v oblastech: podnikání, výnosy, náklady, výsledek hospodaření podniku, investice, hodnocení investic, zdroje financování a finanční plán. Praktická část se zabývá představením a analýzou současného stavu společnosti. Následuje představení investičního záměru a zdroje jeho financování. Dále jsou použity metody hodnocení efektivnosti investic, stanoveno rozhodnutí o přijetí, či zamítnutí a je vytvořen finanční plán pro případ přijetí investice. V závěru práce je vypracována riziková analýza k identifikaci a eliminaci možných rizik podniku a projektu.

Klíčová slova: podnikání, MSP, investice, investiční rozhodování, metody hodnocení investic, finanční plán

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to evaluate the extension profitability of business activities in freight forwarding company. The company intends to purchase two trucks and thereby to extend its business from the Freight Forwarding Company into Transportation Company. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical part. In theoretical part you can find literature review in the areas of: entrepreneurship, revenues, expenses, profit, investments, investment evaluation methods, funding resources and financial plan. In the practical part you can find company introduction, current situation analysis. These chapters are followed by the introduction of the investment plan and its funding sources. Next chapter is focused on Investment Evaluation Methods and decision of acceptance or rejection is provided. The financial plan for following 5 years is created in case of accepting the investment. At the end of this thesis you can find risk analysis which helps to identify and eliminate possible company's and project risks.

Keywords: Entrepreneurship, SME's, Investments, Investment Decision-Making Process, Investment Evaluation Methods, Financial Plan

Upřímné poděkování patří doc. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, především za odborné vedení, cenné rady a za péči, kterou věnoval přípravě a realizaci mé diplomové práce.

Dále bych také rád poděkoval majiteli spediční společnosti za poskytnutí přístupu k podkladům a informacím nutných k vypracování této práce.

Velký dík také patří mé rodině za podporu během celé doby mého studia a v dobách, kdy jsem ji potřeboval.

Motto:

„Úspěch v podnikání může mít jen ten, kdo ví něco, co ostatní nevědí.“

Aristoteles Onasis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>15</b>
<b>1 PODNÍKÁNÍ, PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>16</b>
1.1    DEFINICE PODNÍKÁNÍ, PODNIKATELE A PODNIKU.....	16
1.1.1    Podnikatel.....	16
1.1.2    Podnik .....	17
1.2    MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....	17
1.3    PRÁVNÍ FORMY PODNÍKÁNÍ .....	18
1.3.1    Podnikání fyzických osob .....	18
1.3.1.1    Sdružení fyzických osob.....	19
1.3.2    Podnikání právnických osob .....	19
1.3.2.1    Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) .....	19
1.3.2.2    Akciová společnost (a.s.) .....	20
1.3.2.3    Družstva .....	21
1.4    PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	22
1.4.1    Struktura podnikatelského plánu.....	22
<b>2 VÝNOSY, NÁKLADY, VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ A INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ</b> .....	<b>24</b>
2.1    VÝNOSY .....	24
2.2    NÁKLADY.....	25
2.2.1    Druhé členění nákladů.....	26
2.2.2    Účelové členění nákladů .....	27
2.2.3    Variabilní členění nákladů .....	27
2.2.4    Fixní náklady.....	29
2.3    BOD ZVRATU .....	29
2.4    VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ .....	31
2.5    INVESTICE .....	32
2.6    INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ.....	33
2.7    FÁZE INVESTIČNÍHO PROJEKTU.....	33
2.7.1    Předinvestiční fáze .....	34
2.7.2    Investiční fáze .....	35
2.7.3    Provozní fáze.....	35
2.7.4    Ukončení projektu a likvidace .....	36
2.8    INVESTIČNÍ RIZIKA .....	36
2.8.1    Riziko a přístup k němu .....	37
2.9    ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍCH ZÁMĚRŮ.....	38
2.9.1    Interní zdroje financování .....	38
2.9.1.1    Odpisy.....	38
2.9.1.2    Rezervní fondy.....	38
2.9.1.3    Nerozdělený zisk.....	39
2.9.2    Externí zdroje financování .....	39
2.9.2.1    Dlouhodobý bankovní úvěr .....	39

2.9.2.2	Dodavatelský úvěr .....	40
2.9.2.3	Leasing.....	40
2.9.2.4	Factoring a forfaiting .....	41
<b>3</b>	<b>HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ A FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>42</b>
3.1	PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍCH ZÁMĚRŮ.....	42
3.1.1	Kapitálové výdaje.....	42
3.1.2	Peněžní příjmy .....	43
3.2	METODY HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ .....	43
3.2.1	Statické metody .....	43
3.2.2	Dynamické metody .....	44
3.2.2.1	Čistá současná hodnota .....	44
3.2.2.2	Vnitřní výnosové procento.....	45
3.2.2.3	Doba návratnosti .....	46
3.3	FINANČNÍ PLÁN .....	46
3.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	47
3.3.2	Plánovaný výkaz peněžních toků .....	47
3.3.3	Plánovaná rozvaha .....	47
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>49</b>
4.1	ROZDÍL MEZI SPEDICÍ A DOPRAVCEM.....	49
4.2	POPIS SPEDIČNÍ SPOLEČNOSTI.....	49
4.2.1	Analýza tržeb společnosti .....	51
4.2.2	Teritoriální rozdělení zajištěných přeprav .....	52
4.2.3	Pohledávky po lhůtě splatnosti.....	52
4.3	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ .....	53
4.4	SWOT.....	55
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>56</b>
5.1	ANALÝZA VÝNOSŮ PRO ROK 2015.....	56
5.2	ANALÝZA NÁKLADŮ VZNIKLYCH V ROCE 2015 .....	58
5.2.1	Kalkulace příspěvku na úhradu.....	60
5.3	BOD ZVRATU .....	61
<b>6</b>	<b>PROJEKT ROZŠÍŘENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....</b>	<b>63</b>
6.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU .....	63
6.2	TECHNICKÁ SPECIFIKACE VOZU.....	64
6.3	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU .....	65
6.3.1	Bankovní úvěr od ČSOB.....	65
6.3.2	Bankovní úvěr od České spořitelny .....	66
6.3.3	Porovnání bankovních úvěrů.....	66
6.3.4	Financování pomocí finančního leasingu.....	68
6.3.5	Porovnání bankovního úvěru a leasingu .....	69
<b>7</b>	<b>IDENTIFIKACE PENĚŽNÍCH TOKŮ PROJEKTU .....</b>	<b>70</b>



7.1	IDENTIFIKACE VÝNOSŮ.....	70
7.2	IDENTIFIKACE NÁKLADŮ .....	71
7.3	KAPITÁLOVÝ VÝDAJ.....	71
7.4	PENĚŽNÍ PŘÍJEM.....	72
7.5	STANOVENÍ DISKONTNÍ MÍRY .....	73
<b>8</b>	<b>HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE.....</b>	<b>75</b>
8.1	DOBA NÁVRATNOSTI .....	75
8.2	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA .....	76
8.3	VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO.....	76
8.4	INDEX RENTABILITY .....	77
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ EFEKTIVNOSTI INVESTICE .....</b>	<b>78</b>
<b>10</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>80</b>
10.1	PREDIKCE VÝNOSŮ .....	80
10.2	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY .....	81
10.2.1	Výkony .....	81
10.2.2	Výkonová spotřeba.....	81
10.2.3	Osobní náklady.....	81
10.2.4	Daně a poplatky.....	81
10.2.5	Odpisy DHM .....	81
10.2.6	Výnosové úroky .....	82
10.2.7	Nákladové úroky .....	82
10.2.8	Ostatní finanční výnosy a náklady .....	82
10.2.9	Daň z příjmu.....	82
10.2.10	Výsledek hospodaření za účetní období.....	82
10.3	PLÁNOVANÁ ROZVAHA .....	84
10.3.1	Dlouhodobý majetek .....	84
10.3.2	Zásoby .....	84
10.3.3	Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky.....	84
10.3.4	Krátkodobý finanční majetek .....	84
10.3.5	Základní kapitál a kapitálové fondy .....	85
10.3.6	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku .....	85
10.3.7	Výsledek hospodaření minulých let .....	85
10.3.8	Výsledek hospodaření běžného období.....	85
10.3.9	Rezervy .....	85
10.3.10	Dlouhodobé závazky .....	86
10.3.11	Krátkodobé závazky.....	86
10.3.12	Bankovní úvěry a výpomoci .....	86
10.4	CASH-FLOW.....	87
<b>11</b>	<b>IDENTIFIKACE RIZIK A PROVEDENÍ RIZIKOVÉ ANALÝZY .....</b>	<b>88</b>
11.1	RIZIKA INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU .....	88
11.1.1	Právní a legislativní rizika.....	88
11.1.2	Finanční rizika.....	89
11.1.3	Technická rizika .....	89
11.1.4	Personální rizika.....	89

11.2	ANALÝZA RIZIK.....	90
11.3	OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>101</b>

## ÚVOD

Malé a střední podniky se stávají stále důležitější součástí hospodářského rozvoje a představují podstatný podíl v ekonomikách jednotlivých zemí na celém světě. Mohli bychom tedy konstatovat, že malé a střední podniky jsou jakýmsi hnacím motorem ekonomik a jsou úzce spojeny s jejím růstem. Evropská komise uvádí, že hospodářský zdroj Evropské Unie je právě v malých a středních podnicích, kterých je celkově 23 milionů, což odpovídá 98% podnikatelské sféry v EU. V České republice byl v roce 2013 tento podíl dokonce o něco větší – 99,83%. (Kristalas, Fojtáčová, Zoubková, 2016)

Ekonomická krize, která vypukla v roce 2008, však mnoho z těchto podniků oslabila nebo úplně zlikvidovala. Podniky byly tedy nuceny jednak začít šetřit, což však z dlouhodobého hlediska vede akorát ke snížení produktu, a také zavádět procesy, inovovat a investovat, díky čemuž byly schopny přežít a zajistit si stabilitu a prosperitu. I mnou zkoumaný podnik se v letech krize potýkal se snížením poptávky, tržeb a čelil také mnohým hrozbám, které vyplývaly z tehdejší situace. Z tohoto důvodu se v současné době, kdy jeho tržby stabilně rostou, rozhodnul investovat. Investice by podniku měly napomáhat k navýšení tržního postavení a konkurenceschopnosti. Pomocí investic můžeme výrazně ovlivnit chod a ekonomické výsledky podniku, stejně tak jeho finanční stabilitu. Je proto velmi důležité věnovat investičnímu rozhodování dostatek času a prozkoumat všechny jeho možné varianty.

Společnost se nemůže stát prosperující a stabilní ze dne na den, je zapotřebí přijímat správná rozhodnutí, to však v dnešní turbulentní ekonomické situaci není úplně jednoduché.

Tato diplomová práce se zabývá projektem zhodnocení výhodnosti rozšíření podnikatelské činnosti. Pro mnou zkoumanou společnost zhodnotím, zda se jí vyplatí rozšířit svou činnost ze spedice na vnitrostátní a mezinárodní dopravu formou nákupu nového vozového parku.

V první části této práce bude provedena literární rešerše z dostupných zdrojů tuzemských i zahraničních autorů.

Praktická část bude čerpat z literární rešerše. Praktická část se bude dělit na část analytickou a projektovou. Analytická část stručně zhodnotí současný stav odvětví dopravy a také analyzuje současný stav společnosti. Využiji zde SWOT analýzu a také analýzu výnosů, nákladů a výpočet bodu zvratu.

V projektové části bude představen uvažovaný projekt jednak z technického, ale především z finančního pohledu. Zhodnotím možnosti financování projektu, dále budou za pomoci vedení společnosti sesbírány podklady pro výpočet efektivnosti investice. Po vyhodnocení investice a rozhodnutí o jejím přijetí či zamítnutí bude zpracován finanční plán, který popíše možné dopady přijetí investice. V závěru bude provedena riziková analýza, ve které budou také vypracovány doporučení pro eliminaci rizik.

## CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cíle této diplomové práce je zjistit výhodnost rozšíření podnikatelské činnosti spedice na vnitrostátní a mezinárodní dopravní společnost. Společnost uvažuje o rozšíření své činnosti pomocí pořízení nového vozového parku.

Cílem teoretické části této práce je provést literární rešerši z domácích i zahraničních zdrojů. Rešerše bude rozdělena do několika částí, které se budou týkat podnikatelského plánu a podnikání jako takového. Dále také rešerši základních podnikových ukazatelů jako jsou výnosy, náklady a výsledek hospodaření podniku.

Další cíle teoretické části se týkají literární rešerše v oblasti investičního rozhodování a rizik s tímto rozhodováním spojenými, zdroje, kterými může podnik své investice financovat, dále také metody hodnocení efektivnosti investičních projektů a finanční plán.

Poznatky z teoretické části mé práce budou následně použity pro vypracování praktické části. Pro analýzu odvětví budu pracovat se zdroji dostupnými z českého statistického úřadu a Ministerstva dopravy. Pro analýzu podniku bude použita SWOT analýza, analýza výnosů, nákladů. Pro lepší pochopení o nákladech podniku a výsledku hospodaření bude použita kalkulace příspěvku na úhradu a také zde bude vypočítán bod zvratu podniku.

V projektové části navážu na část analytickou, z dostupných informací poskytnutých podnikem představím uvažovaný projekt jak z technické, tak finanční stránky. Ve finanční oblasti se zaměřím na zdroje financování projektu pomocí úvěru a leasingu a zhodnotím jejich výhodnost.

Aby bylo možné zhodnotit efektivnost investice, bude zapotřebí identifikovat peněžní toky projektu a to především výnosy projektu, jeho náklady, kapitálový výdaj, peněžní příjem a také stanovit diskontní míru, která je velmi důležitým faktorem pro přijetí, či zamítnutí zkoumané investice. Zde budu pracovat s průměrnými váženými náklady na kapitál. K zjištění úrokové míry pro náklady na vlastní kapitál použiji model CAPM.

K tomu abych mohl splnit hlavní cíl mé práce – zjistit výhodnost pořízení vozového parku (rozšíření podnikatelské činnosti) využiji nashromážděné údaje a aplikuji metody hodnocení investic, které jsou popsány v literární rešerši. Jedná se především o dynamické metody – čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, aj. Na základě výpočtů rozhodnu, zda je uvažovaná investice pro podnik přijatelná, či nikoliv.

Další částí této práce bude umožnit společnosti aspoň částečně nahlédnout do budoucnosti a to sice pomocí finančního plánu, ve kterém bude nastíněn dopad přijetí investice na podnik. I přes to, že společnost nemá finanční oddělení, které by se tímto plánem dále zabývalo, pevně věřím, že tento plán pomůže společnosti lépe se rozhodnout, zda danou investici přijmout, či nikoliv a také ji pomůže pochopit složitost celého procesu a umožní ji vidět vznik nových účetních položek.

V závěru použiji metodu analýzy rizik ke zhodnocení rizik projektu a vypracuji možná opatření k jejich snížení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNÍKÁNÍ, PODNIKATELSKÝ PLÁN

Jelikož se má práce zabývat malým podnikem, je třeba si v první kapitole definovat pojmy jako podnikání, podnikatel a podnik. Mnou zkoumaná společnost se snaží o rozšíření své podnikatelské působnosti, z tohoto důvodu je v závěru této kapitoly také zmíněna problematika podnikatelského plánu.

### 1.1 Definice podnikání, podnikatele a podniku

Srpová a Řehoř (2010, s. 19) uvádí tři základní pojetí podnikání:

- **Podnikání jako proces (činnost)** – jeho smyslem je vytvořit něco nového, něco navíc. Tvorba nových finančních a nefinančních hodnot.
- **Podnikání jako přístup (metoda)** má následující znaky – snaha o přidanou hodnotu, samostatné nalézání příležitostí, dobrovolné přebírání vlastní zodpovědnosti, sklízení pozitivních výsledků v poslední řadě zainteresovaných.
- **Podnikání jako hodnotová orientace** (podnikatelský duch) představuje výčet hodnot a postojů.

Podnikání je proces, který nám stanovuje obchodní organizace, poskytující zboží a služby, vytváří pracovní místa a přispívá k národnímu důchodu a celkovému ekonomickému rozvoji a vývoji. (Sethi, 2008) Podnikání je bráno jako jeden z klíčových faktorů pro hospodářský růst a jako tvůrce zaměstnanosti. (Anicic, Laketa, Laketa, Anicic, Lukic, 2014)

Mezi nejčastěji používané pojmy spojené s problematikou podnikání patří: náchylnost inovace, kreativita a ochota podstupovat rizika. Je potřeba zdůraznit, že autoři těchto pojmů obvykle spojují kategorii podnikání s charakteristikami podnikatele. (Bartnicki, Stružyna 2005, s. 38).

#### 1.1.1 Podnikatel

Nový občanský zákon definuje podnikatele následujícím způsobem. Dle § 420 je podnikatel ten:

- *kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*



- *Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*

Dle § 421 Občanského zákoníku se za podnikatele dále považuje *osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.* (ČESKO, 2014)

### **1.1.2 Podnik**

V odborné literatuře se můžeme dočíst, že od podnikatele je už jen pouze drobný krůček k pojmu podnik. Existuje zde mnoho výkladů. Srpová a Řehoř (2010, s. 36) uvádí následující znaky podniku:

- kombinace výrobních faktorů,
- princip hospodárnosti,
- princip finanční rovnováhy,
- princip soukromého vlastnictví,
- princip autonomie,
- princip ziskovosti.

Do roku 2014 bychom definici podnik našli i v občanském zákoníku. Nový občanský zákoník pojem podnik nezná. Místo toho v § 502 definuje obchodní závod jako *organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.* (ČESKO, 2014)

## **1.2 Malé a střední podniky**

Nesporným faktem je skutečnost, že v podnikové struktuře tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. V Evropě operuje více než 19 milionů malých a středních podniků, což tvoří 99,8 % všech firem v EU. Tyto podniky zaměstnávají více než 74 milionů lidí. (Veber, Srpková, 2012)

Podnikání v segmentu malých a středních podniků (MSP), anglicky small and medium sized enterprises (SMEs) představuje skutečně zajímavou oblast pro teoretický výzkum a

následně praktickou aplikaci, převážně v zemích Evropské unie. V těchto zemích MSP tvoří důležitou roli ekonomického systému (Belás, 2015)

Podnikatelské prostředí v segmentu malých a středních podniků je do velké míry určeno osobnostními charakteristikami a motivy jednotlivých podnikatelů. Kreativita, schopnost podstupovat riziko a nezávislost zvyšují pravděpodobnost stát se podnikatelem. (Knorr, Alvarez, a Urbano, 2013, Kunasz, 2009).

Průzkumem PwC (2010) bylo zjištěno, že hlavními motivy mezi českými podnikateli k tomu aby začli podnikat je přání být svobodný ve svém rozhodování a zapálení do daného oboru. Teprve až po těchto požadavcích byla finanční motivace, úspěch a prestiž. Průzkum provedený GE Money Bank (2010) zmiňuje seznam těchto nejdůležitějších motivací: touha po penězích, flexibilní pracovní doba, specifický způsob života a potřeba nezávislosti.

Dle Vebera a Srpové (2012, s. 19) se rozhodujícím kritériem pro členění MSP stává počet zaměstnanců. Tito autoři člení MSP následujícím způsobem:

- Mikropodnik: 1-9 zaměstnanců,
- malý podnik: 10-49 zaměstnanců,
- střední podnik: 50-249 zaměstnanců.

### **1.3 Právní formy podnikání**

V současnosti existuje hned několik forem podnikání. Před začátkem podnikání by měl podnikatel zvážit výhody a nevýhody každé z těchto forem a stanovit, která pro jeho způsob podnikání vyhovuje nejvíce. Třídění podniků v České republice lze nalézt na obrázku 1.

V základním členění dělíme formy podnikání na:

- Podnikání fyzických osob,
- Podnikání právnických osob.

#### **1.3.1 Podnikání fyzických osob**

Podnik fyzické osoby je výhradně vlastněn jedinou osobou. Pokud někdo podniká v menším rozsahu, nese toto podnikání dle Synka a Kislingerové (2015, s. 80) dvě hlavní výhody – k založení stačí menší kapitál, regulace ze strany státu je minimální. Jako nevý-

hody bychom mohli zmínit horší přístup ke kapitálu a hlavně neomezené ručení za dluhy a také limitovaná životnost firmy daná délkou života majitele. Fyzické osoby z pravidla podnikají na živnost. Ty dělíme na:

- **Řemeslná živnost**, kde odborná způsobilost je získána vyučením a praxí v oboru (zámečnick, truhlář, zedník, aj.).
- **Vázaná živnost**, kdy se odborná způsobilost stanoví pro každou živnost samostatně (např. opravy tlakových zařízení, revize elektrických a plynových zařízení, aj.)
- **Volná živnost**, zde odborná způsobilost není stanovena, předmětem podnikání je např. obchod, služby nebo výroba, které nepatří mezi živnosti řemeslné a vázané.

#### **1.3.1.1 Sdružení fyzických osob**

V praxi se můžeme také setkat s tím, že dvě nebo více osob společně podnikají, sdílí zisky a jsou společně odpovědné za ztrátu. V České republice máme dvě formy takovýchto společností. Jedná se o:

- Veřejnou obchodní společnost,
- komanditní společnost. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 80-81)

Jejich specifikace lze nalézt v odborné literatuře, např. v zákonu o obchodních korporacích.

#### **1.3.2 Podnikání právnických osob**

Charakteristickým rysem oproti fyzickým osobám je kapitálová účast společníků, nikoliv jejich osobní účast na podnikání. U těchto společností ručí společníci za své závazky pouze do výše svého vkladu a nikoliv jako u osob fyzických, které ručí při podnikání celým svým majetkem. V České republice se podnikání právnických osob dělí do dvou následujících skupin:

##### **1.3.2.1 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)**

Společnost s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků. Tato společnost může být založena jak jednou osobou, avšak maximálně 50 osobami. (Staňková, 2007, s. 80)

*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchod-*

*ním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Firma obsahuje označení „společnost s ručením omezeným“, které může být nahrazeno zkratkou „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“. Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší. Výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně.*

*Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých podílů, ledaže společenská smlouva určí jinak. Neurčí-li společenská smlouva nebo valná hromada jinak, vyplácí se podíl na zisku v penězích.*

*Společnost vyplatí podíl na zisku na své náklady a nebezpečí na adresu společníka nebo bezhotovostním převodem na jeho účet, ledaže společenská smlouva nebo usnesení valné hromady určí jinak.*

*U podílů, se kterými je spojen pevný podíl na zisku, se usnesení valné hromady o rozdělení podílu na zisku nevyžaduje. Pevný podíl na zisku je splatný do 3 měsíců od schválení účetní závěrky, z níž právo na podíl na zisku vyplývá.*

*Částka k rozdělení mezi společníky nesmí překročit výši hospodářského výsledku posledního skončeného účetního období zvýšenou o nerozdělený zisk z předchozích období a sníženou o ztráty z předchozích období a o přídělky do rezervních a jiných fondů v souladu s tímto zákonem a společenskou smlouvou. (ČESKO, 2014)*

Obligatorním orgánem u tohoto typu podnikání je valná hromada a jednatel(é). Fakultativním orgánem je potom dozorčí rada. Důležitým úkolem valné hromady je schvalování řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky, rozdělení zisku, aj. Oproti tomu jednatel je fyzická osoba oprávněna ke všem úkonům jménem společnosti v mezích právní subjektivitu. Dozorčí rada se stará o kontrolu společnosti, má právo svolat valnou hromadu, může zatupovat společnost před soudem. Ze zákona musí mít dozorčí rada alespoň tři členy. (Sr-pová a Řehoř, 2010, s. 74-76)

### **1.3.2.2 Akciová společnost (a.s.)**

Jak uvádí Synek a Kislingerová (2015, s. 82) akciová společnost je společností, ve které se základní jmění, rozpočítává na určitý počet akcií o dané jmenovité hodnotě. Základní kapitál musí tvořit minimálně 2 miliony Kč a to bez veřejné nabídky, veřejně nabízená akciová společnost musí mít minimální výši základního kapitálu 20 milionu Kč. Obchodní firma společnosti musí ve svém názvu obsahovat označení „akciová společnost“, „akc. spol.“, nebo „a.s.“.

Akciová společnost odpovídá za své závazky celým svým jměním, akcionář za tyto závazky neručí. Mezi hlavní výhody této formy podnikání patří „neomezená“ životnost podniku, a také snadné přesuny vlastnictví. Mezi hlavní nevýhody patří obtížnost založení, požadavek na relativně vysokou výši kapitálu, kontrola ze strany státu nebo také dvojitá zdanění příjmu – ze zisku a následně při výplatě dividend. V České republice má akciová společnost dva orgány – představenstvo a dozorčí radu. Dozorčí rada tvoří nejvyšší kontrolní orgán. Úloha představenstva je především ve volbě generálního ředitele. Další práva a povinnosti jsou upraveny ve stanovách společnosti.

### 1.3.2.3 Družstva

Veber a Srpová (2012, s. 75) ve své publikaci popisují družstvo jako společenství neuza-  
vřeného počtu osob, které bylo založeno za účelem:

- Podnikání,
- nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.

Proto, aby mohlo být družstvo založeno je zapotřebí minimálně pěti členů, to ovšem neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Je důležité zmínit, že družstvo odpovídá za své závazky celým svým majetkem, avšak členové družstva za tyto závazky neručí. Pro založení družstva je zapotřebí min. 50 tis. Kč základního kapitálu. Orgány družstva tvoří členská schůze, představenstvo a kontrolní komise.



Obrázek 1: Třídění podniků v České republice (Synek a Kislingerová, 2015, s. 87)

## 1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán slouží k posouzení reálnosti a životaschopnosti daného podnikatelského nápadu. Jedná se o dokument, vypracovaný podnikatelem, ve kterém jsou popsány všechny podstatné vnitřní i vnější faktory, které s danou podnikatelskou činností souvisejí. Srpová a Řehoř (2010, s. 59) přirovnávají podnikatelský plán k autoatlasu, jelikož by nám měl usnadnit odpovědi na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a způsob jakým se tam dostaneme.

Staňková (2007, s. 99) uvádí, že při tvorbě podnikatelského plánu je zapotřebí postupovat systematicky. Podnikatelský plán by podle ní měl podnikateli poskytnout užitečný kontrolní prostředek, ve kterém se vytyčí cíle, kterých je možno dosáhnout a jsou atraktivní z hlediska očekávaného zisku. Podnikatelský plán by měl dodržovat především tyto zásady:

- **Inovativnost** - je zapotřebí dokázat, přínos unikátní přidané hodnoty. Naše výrobky/ služby musí uspokojovat zákazníka lépe než doposud a lépe než konkurence.
- **Srozumitelnost a stručnost** – při sestavování plánu se vyjadřovat jednoduše.
- **Přehlednost a logická návaznost** – Myšlenkové pochody musí v plánu na sebe navazovat a měly by být podloženy fakty, tvrzení si nesmí odporovat. Je dobré zde pracovat s časovým harmonogramem, grafy a tabulkami.
- **Pravdivost a reálnost** – pravdivost a reálnost údajů by měla být samozřejmostí.
- **Respektovat rizika** – jelikož uvažujeme o budoucnosti, je zapotřebí zvážit a identifikovat možný vznik rizik, a také vypracovat opatření k jejich eliminaci.

### 1.4.1 Struktura podnikatelského plánu

Na trhu se nachází nepřehledné množství firem, ať už z hlediska odvětví, formy podnikání nebo způsobu řízení. Z těchto důvodů není možné stanovit pevnou strukturu podnikatelského plánu, které by byla vhodná pro všechny firmy. I přes to však existují některé části plánu, které by zde měly být obsaženy bez ohledu na to, o jakou firmu se jedná. Níže uvádím orientační strukturu podnikatelského plánu dle Vebra a Srpové (2012, s. 98-105)

- Obsah,
- Shrnutí,
- Popis podnikatelské činnosti,
- Všeobecný popis firmy,

- Klíčové osobnosti,
- Produkty,
- Potenciální trhy,
- Okolí firmy a konkurence,
- Prodej,
- Výroba, provozní činnosti,
- Personální otázky,
- Finanční plán.

## 2 VÝNOSY, NÁKLADY, VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ A INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ

V nejdlejší kapitole této práce se zabývám teoretickým popisem výnosů, nákladů, výsledku hospodaření, investicemi, způsoby jejich investování a problematikou s těmito tématy související. Jak výnosy tak také i náklady a především výsledek hospodaření tvoří jedny z nejdůležitějších charakteristik v každém podniku. Z tohoto důvodu by jejich zkoumání mělo zajímat všechny manažery a jejich zkoumání být častým úkolem.

V podniku je investiční rozhodován jedním z nejvýznamnějších druhů rozhodnutí. Toto rozhodnutí může pozitivně i negativně ovlivnit chod podniku jak v krátkém tak i v dlouhém období. Proto je třeba zvážit rizika s investicemi spojená a způsoby financování těchto investic.

### 2.1 Výnosy

Synek (2011, s. 74) popisuje výnosy podniku jako peněžní částky, které podnik získal díky svým činnostem v určitém časovém období, (např. měsíc, rok) avšak bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Toto Král (2010, s. 46) popisuje jak tzv. akruální princip, kdy důsledky transakcí jsou uznány v době jejich vzniku a nikoliv až v době, kdy jsou za ně přijaty nebo také vydány finanční prostředky.

Výnosy v podniku můžeme členit následujícím způsobem:

- **výnosy provozní** – získané provozní činnostmi podniku (tržby za prodej),
- **výnosy finanční** – získané z cenných papírů, finančních investic, vkladů a účastí,
- **výnosy mimořádné** – získané mimořádným způsobem, např. prodejem odepsaných strojů.

Výnosy lze také členit dle odvětví. Ve výrobních podnicích se především jedná o tržby za vlastní výrobky a služby, naopak u obchodních podniků hovoříme o tzv. obchodním rozpětí, což je rozdíl prodejní a kupní ceny. Dále u bankovních podniků se výnosy tvoří rozdílem mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry, a úroky, které zaplatí svým vkladatelům. (Synek, 2011, s. 74)



## 2.2 Náklady

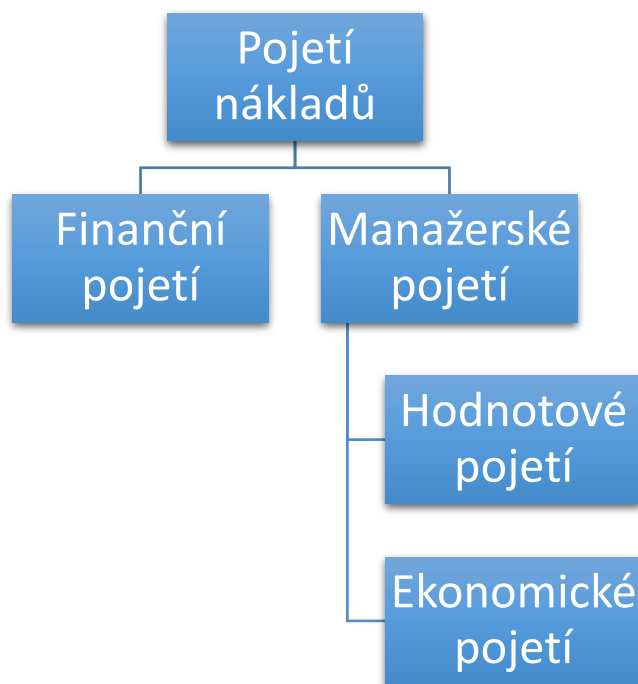
Náklady tvoří jednu z nejdůležitějších položek podniku, na které lze nahlížet ze dvou různých úhlů. Jednak z pohledu finančního účetnictví, kde jsou náklady chápány jako vstupy, které snižují ekonomický prospěch a to poklesem aktiv, nebo přírůstkem závazků. Náklady snižují výsledek hospodaření v daném období a tím vedou ke snížení vlastního kapitálu. (Šteker a Otrusinová, 2013, s. 205)

S tímto chápáním nákladů je také provázána národohospodářská regulace, která charakterizuje náklady z hlediska daňového. (Král, 2010, s. 47)

Tvrzení od Šteker a Otrusinové (2013) se také shoduje také s publikací od Synka (2015, s. 43), který chápe finanční náklady jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů. Tato definice je shodná s chápáním nákladů ve finančním účetnictví.

Náklady však můžeme chápat také z pohledu manažerského účetnictví. Manažerské účetnictví chápe náklady jako hodnotově vyjádřené, účelně vynaložené ekonomické zdroje podniku, které účelově souvisejí s jeho činností. Oproti účetnictví finančnímu se to manažerské nesnaží vyčíslit pouze jejich výši, ale také potřebu jejich racionálního a hospodářného vynakládání. Je proto především určeno interním uživatelům podniku, oproti tomu účetnictví finanční je zaměřeno na uživatele externí. (Popesko, 2009, s. 32)

Král (2010, s. 46) dodává, že podstatný rozdíl který rozlišuje manažerské účetnictví od finančního je zřejmě větší potřeba informací o nákladech. Tyto informace nám nejenom poskytují klíčové informace o minulém vývoji nákladů v podniku, ale také nám poskytují důležité podklady k budoucímu rozhodování o možnostech a dění v podniku. Z těchto důvodů je v obou účetnictvích pojem náklady chápán, ale také vymezen rozdílně.



Obrázek 2: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (Popesko, 2009, s. 32)

### 2.2.1 Druhové členění nákladů

Pomocí druhového členění nákladů sledujeme povahu nákladů. Sledujeme, jaké druhy nákladů byly vynaloženy. Jedná se např. o spotřebu materiálu, odpisy, mzdové náklady, aj. Během sledovaného období se tyto druhy nákladů projevují ve výkazu zisku a ztráty. (Šteker a Otrusínová, 2013, s. 2007)

Druhové členění nákladů by mělo dát odpovědi na to, od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, externí výkony, služby, lidské zdroje a další ekonomické zdroje. (Král, 2010, s. 70) Toto třídění nákladů je důležité pro finanční účetnictví, zejména pro finanční a jiné analýzy. (Synek, 2011, s. 81). Pokud se v podniku snažíme o nákladovou optimalizaci, je pro nás toto členění nákladů nezbytné. Pracujeme zde totiž s relativními podíly jednotlivých nákladů a ty nám mohou napovědět, jak významnou roli hraje určitý nákladový druh, a také jaký je jeho význam. Díky tomu jsme schopni rozpoznat, na které nákladové druhy se zaměřit při snaze o optimalizaci nákladů. (Popesko, 2009, s. 35)

### 2.2.2 Účelové členění nákladů

Druhové členění nákladů nám náklady členilo na jednotlivé druhy. Neříkalo nám však nic o tom, jak a k jakému účelu byly tyto náklady vynaloženy. Z druhového členění nelze zjistit, k jakým činnostem se náklady vztahují a jaká je jejich vazba na podnikové výkony. (Popesko, 2009, s. 35) Z těchto důvodů používáme členění účelové. Toto členění je předpokladem pro správné řízení hospodárnosti vynaložených nákladů. (Král, 2010, s. 72) Pro určení vztahu jednotlivých nákladových položek k podnikovým výkonům se používá několik členění. První z nich je členění na:

- **náklady technologické** – jedná se o náklady bezprostředně vyvolány nějakou technologií, např. náklad na spotřebu materiálu
- **náklady na obsluhu a řízení** – tyto náklady slouží k zajištění doprovodných činností technologického procesu. Mohou to být náklady na spotřebu energie v kancelářích, vytápění budov, či mzdy administrativních pracovníků.

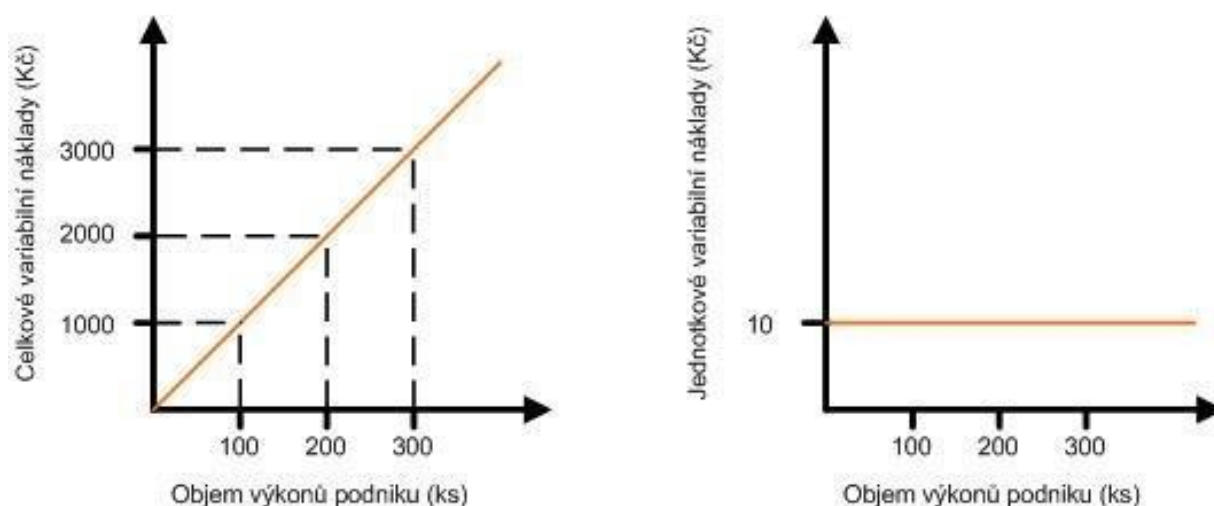
Toto členění se však pro praktické použití jeví jako příliš obecné, jelikož je často velmi těžké definovat, která nákladová položka ještě souvisí bezprostředně s technologií, a která je již vyvolána obsluhou. (Popesko, 2009, s. 37)

Stanovení nákladových úkolů u většiny technologických nákladů vychází z jejich vztahu k danému objektu nebo výkonu. Z tohoto hlediska náklady dělíme na:

- **jednicové náklady** – přímo souvisejí s jednotkou výkonu,
- **režijní náklady** – jedná se o náklady na obsluhu a řízení a tu část nákladů, která souvisí s technologickým procesem jako celkem. (Král, 2010, s. 73)

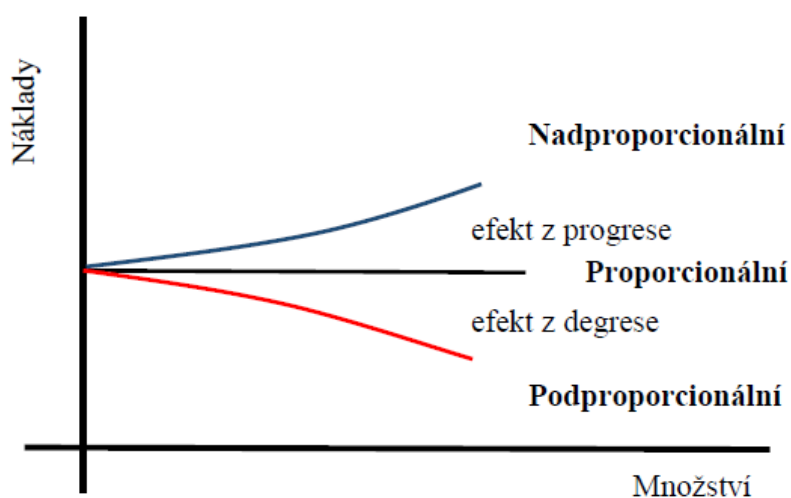
### 2.2.3 Variabilní členění nákladů

V angličtině (variable costs) Jedná se o takový typ nákladů, které se zvýší nebo sníží v závislosti na změnách objemu výkonu. (Nobles, Mattison, Matsumura, 2014, s. 1212). Nejdůležitější složkou jsou zde tzv. proporcionální náklady, jejich výše se přímo úměrně mění s úrovní aktivity. Graf těchto nákladů vyjadřuje lineární křivka. Oproti tomu graf jednotkových variabilních nákladů má konstantní charakter. (Drury, 2004, s. 34)



Obrázek 3: Celkové a jednotkové variabilní (proporcionální) náklady (Popesko, 2009, s. 40)

Vhodným příkladem těchto nákladů je úkolová mzda dělníka, energie potřebná k provozu strojů nebo také spotřeba přímého materiálu. (Popesko, 2009, s. 39) Ne všechny náklady však mají proporcionální charakter. Náklady se také mohou vyvíjet rychleji, než objem výroby. Ty potom nazýváme nadproporcionální. V praxi se velmi často vyskytují v podobě přesčasů. Podproporcionální náklady jsou ty náklady, které se vyvíjejí pomaleji, než objem výroby. (Synek, 2011, s. 87) Pod těmito náklady si můžeme představit např. množstevní slevy při nákupu materiálu nebo to také mohou být náklady na opravu a údržbu strojů. (Popesko, 2009, s. 39) Mohou být také nazývány náklady z degrese. (Synek, 2011, s. 87)

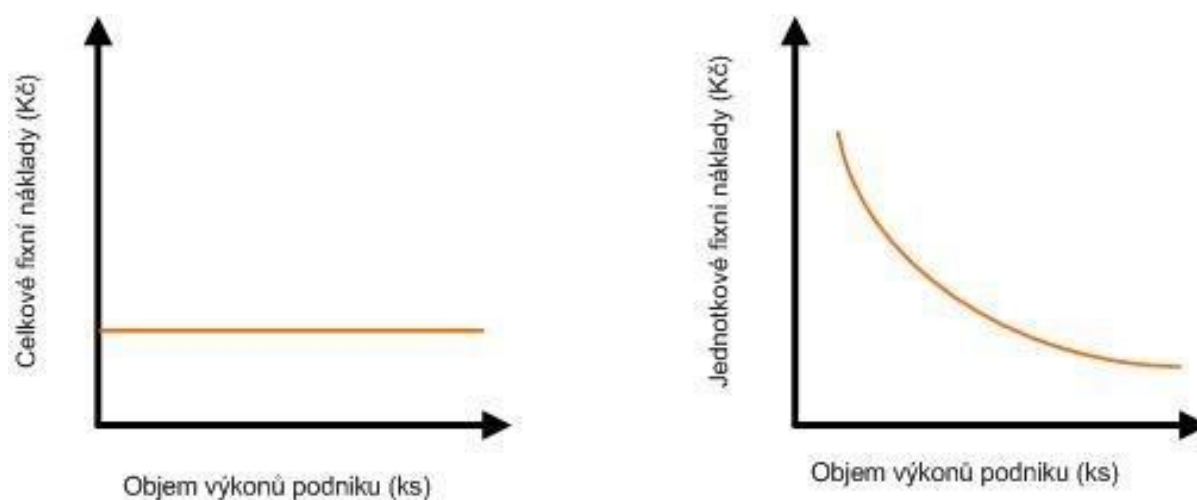


Obrázek 4: Průběh jednotlivých typů jednotkových variabilních nákladů (Král, 2010, s. 80)

### 2.2.4 Fixní náklady

Na rozdíl od variabilních nákladů se náklady fixní nemění napříč široké škále objemu aktivit. Příkladem takovýchto nákladů může být nájem, odpisy budov, mzdy manažerů podniku. V anglické literatuře je najdeme pod názvem fixed costs. (Nobles, Mattison, Matsumura, 2014, s. 1213)

Drury (2004, s. 34) definuje fixní náklady jako náklady neměnné, z pravidla vyvolané potřebou zajistit podmínky pro efektivní průběh podnikatelského procesu. Dodává, že fixní náklady zůstávají neměnné pro určitý časový úsek.



Obrázek 5: Celkové a jednotkové fixní náklady (Popesko, 2009, s. 40)

### 2.3 Bod zvratu

Bod zvratu nebo také analýza bodu zvratu, v angličtině Cost – Volume Profit Analysis (CVP) nebo také Break Even Point pomáhá určit takovou úroveň výkonů, která musí být zajištěna, aby došlo k úhradě jak fixních, tak variabilních nákladů. Jedná se o bod, do jehož dosažení výroby pokrývají pouze náklady a od jeho překonání již začínají přispívat k tvorbě zisku. Jedná se tedy o bod, ve kterém podnik nevytváří zisk a nenachází se však ani ve ztrátě. (Popesko, 2009, s. 43) Požadovaná úroveň výkonů může být vyjádřena jak v peněžních, tak i v naturálních jednotkách (Nobles, Mattison, Matsumura, 2014, s. 1222)

U výpočtu bodu zvratu je podstatným úkolem klasifikovat si náklady na fixní a variabilní složku. Jestliže odečteme od ceny výkonu jednotkové variabilní náklady dané výkonu, dostaneme částku, která podniku po prodeji tohoto výkonu zůstane. Tato částka se nazývá krycí příspěvek nebo také příspěvek na úhradu. Z tohoto krycího příspěvku následně uhradíme fixní

náklady. Pokud je krycí příspěvek vyšší než fixní náklady, dochází k tvorbě zisku. (Král, 2006, s. 80)

K výpočtu bodu zvratu používáme vzorec 1, uveden níže.

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b} \quad (1)$$

Cílem podniku je však vytvářet zisk a proto nestačí, aby „fungoval“ na bodu zvratu. Pokud chceme stanovit bod zvratu s tzv. minimálním ziskem, který je požadován podnikem, postupujeme dle vzorce č. 2.

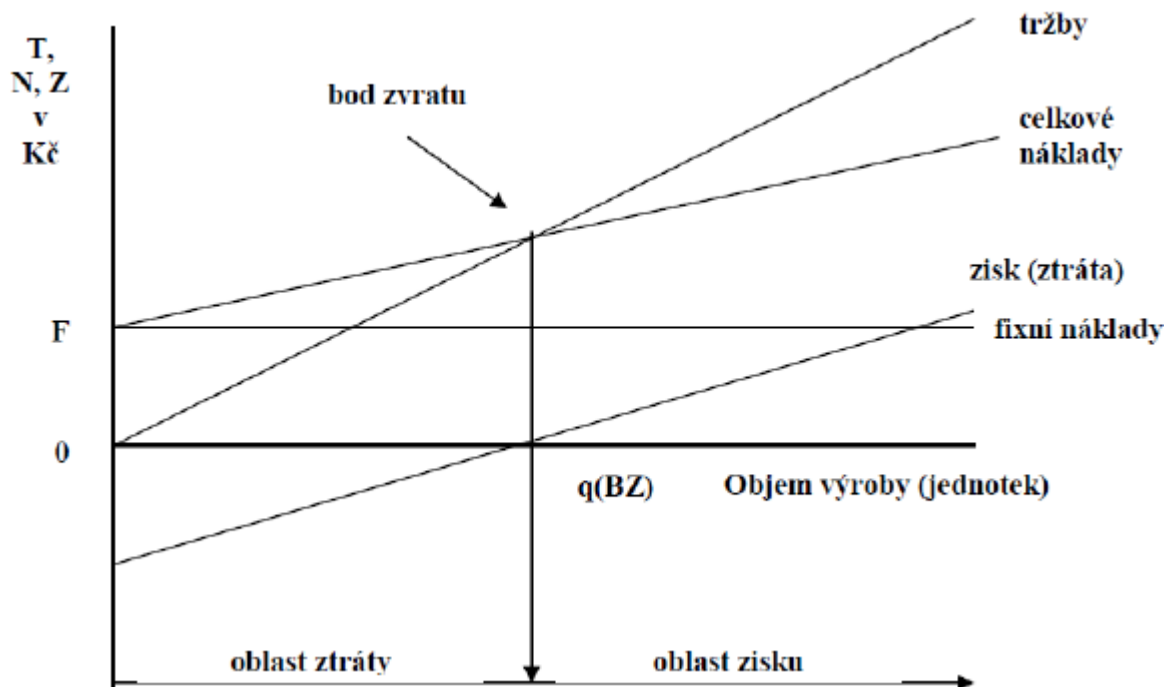
$$q(BZ) = \frac{F + Z_{min}}{p - b} \quad (2)$$

Kde  $F$  – fixní náklady,

$Z_{min}$  – minimální požadovaný zisk podniku

$p$  – cena za jednotku

$b$  – variabilní náklady na jednotku



Obrázek 6: Bod zvratu u lineární nákladové funkce (Zámečník, 2007, s. 47)

V praxi velmi často nastává problém s analýzou bodu zvratu, jelikož výše uvedená varianta počítá s homogenitou výkonů, což znamená, že například výrobní firma produkuje pouze

jeden typ výrobků. Pokud tedy nastane situace, kdy existuje různorodá produkce, musíme je zapotřebí využít globální nákladovou funkci, ve které nejsou variabilní náklady vyjádřeny ve své peněžní hodnotě, ale pracujeme zde s tzv. haléřovým ukazatelem ( $h$ ). Tento ukazatel nám vyjadřuje podíl variabilních nákladů na celkové produkci (tržbách).

Pro výpočet se používají následující vzorce:

$$BZ = \frac{F}{1 - h} \quad (3)$$

$$h = \frac{VN}{Q} \quad (4)$$

## 2.4 Výsledek hospodaření

Jedním z primárních cílů podnikání je vytvářet svou činností dlouhodobě kladný výsledek hospodaření, neboli zisk. K tvorbě zisku je potřeba, aby ve sledovaném období naše výnosy byly vyšší než naše náklady. Pokud dojde k opačné situaci, tzn. náklady jsou vyšší, než výnosy, dochází ke ztrátě. (Veber, Srpová, 2012, s. 147).

*„Zisk je nejdynamičtějším vlastním finančním zdrojem podniku a současně kritériem výnosnosti vloženého kapitálu a tedy efektivnosti podniku.“* (Zámečník, Tučková, 2007, s. 28)

Výsledek hospodaření je zachycen pomocí účetního výkazu – výkaz zisku a ztráty. Jsou zde evidovány výnosy, náklady a výsledek hospodaření za určité časové období, který se zde člení na provozní, finanční a mimořádný. Na základě informací, které výkaz zisku a ztráty poskytuje, jsme schopni o společnosti zjistit následující informace:

- obrat podniku,
- přidanou hodnotu,
- externí náklady v druhovém členění (spotřeba materiálu a energie,..)
- provozní, finanční a mimořádné výnosy, náklady,
- provozní finanční a mimořádný výsledek hospodaření,
- rentabilitu tržeb, rentabilitu nákladů (poměrové ukazatele)
- vypočítat daň.

Díky výsledovce je podnik schopen udělat si rychle přehled o efektivnosti hospodaření a to i v průběhu roku. Základním předpokladem však je pečlivé, rovnoměrné účtování nákladů a výnosů v průběhu účetního období. Výpočet zisku/ ztráty je znázorněn pomocí následujícího schématu.

provozní výnosy	- provozní náklady	= provozní výsledek
+	-	+
finanční výnosy	- finanční náklady	= finanční výsledek
+	-	+
mimořádné výnosy	mimořádné náklady	= mimořádný výsledek
 výnosy	 náklady	 = <b>výsledek hospodaření před zdanění</b>
		- daně
		<u><b>výsledek hospodaření po zdanění</b></u>
		čerpání z rezervních fondů
		+ přiděly rezervním fondům
		- výsledek hospodaření minulých let
		<u>+ <b>bilanční zisk</b></u>
		<b>bilanční ztráta</b>

Obrázek 7: Schéma výpočtu zisku/ ztráty (Synek, 2011, s. 75)

## 2.5 Investice

*„Investice podniku jako finanční kategorie jsou rozsáhlejší peněžní (kapitálové) výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku. Časový úsek je dán hranicí jednoho roku.“* (Valach, 2001, s. 15)

Z makroekonomického pohledu bychom mohli investice rozdělit na čisté a hrubé. Hrubé investice nám potom představují přírůstek investičních statků za dané období. Oproti tomu čisté investice (rozšiřovací investice) získáme, pokud od hrubých investic odečteme znehodnocení kapitálu. Je třeba si uvědomit, že investice nám snižují okamžitou spotřebu. Zároveň však navyšují poptávku po investičních statcích a následně po spotřebních předmětech. Díky této skutečnosti je pozitivně ovlivněn ekonomický růst jak v krátkém, tak i v dlouhém období. (Valach, 2010, s. 19-22)

V podniku se lze setkat s dvěma typy investic, dle předmětu investování. Jsou to reálné investice, což jsou investice do reálných aktiv – hmotných a nehmotných. Finanční investi-



ce jsou naopak investice do finančních aktiv. Obecně lze o podnikových investicích říci totéž, co o investicích z hlediska makroekonomického. (Dluhošová, 2010, s. 128)

## 2.6 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování je jedním z nejvýznamnějších druhů firemních rozhodnutí. Jeho výsledkem je rozhodnutí o přijetí, či zamítnutí jednotlivých investičních projektů, které podnik zvažuje. Čím větší jsou tyto projekty, o to víc mohou podnik ovlivnit ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Proto by investiční rozhodování, především rozhodování strategického charakteru, by mělo především vycházet z firemní strategie a pomáhat ji naplňovat. Základní cíle firmy a způsoby jejich dosažení by měly být obsaženy ve firemní strategii. Významnou roli mezi těmito cíli hrají cíle finanční, např. dosažení určité míry zisku, dosažení požadované rentability, dosahování růstu hodnoty firmy. Z tohoto důvodu tvoří investiční rozhodování důležitý prostředek, který může sloužit ke zvýšení hodnoty. (Fotr a Souček, 2011, s. 16)

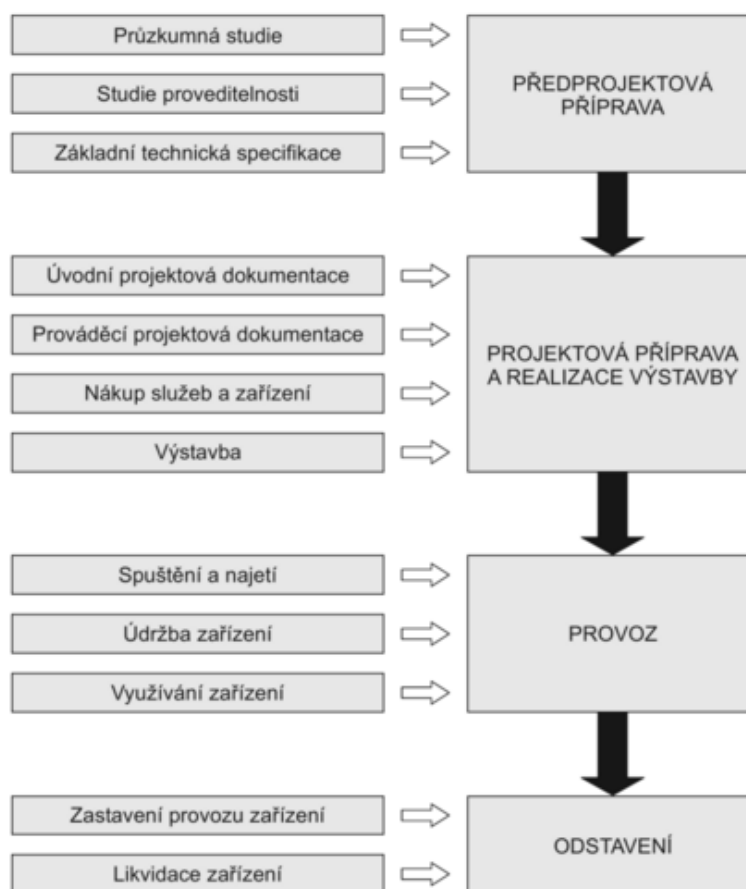
Při dlouhodobých strategických investičních rozhodnutích musíme myslet na interní faktory, se kterými se pojí vnitropodnikové procesy, ale také na externí faktory, které působí na podnik zvenčí. Vzhledem k tomu, že budoucí vývoj nelze nikdy přesně určit, probíhají investiční rozhodnutí v podmínkách rizika a nejistoty. (Dluhošová, 2010, s. 128)

## 2.7 Fáze investičního projektu

Fotr a Souček (2011, s. 23) uvádí 4 základní fáze investičního projektu:

- předinvestiční fáze,
- investiční fáze,
- provozní fáze,
- ukončení provozu a likvidace.

Každá z těchto fází je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu a jsou zobrazeny v následujícím obrázku.



Obrázek 8: Etapy života projektu (Fotr a Souček, 2011, s. 24)

### 2.7.1 Předinvestiční fáze

Vychází z neustálého hledání příležitostí a sledování okolí podniku. Tato fáze se skládá ze tří základních bodů. Snaží se identifikovat projekt, následně se provede předběžný výběr a vypracuje se technicko - ekonomická studie, tzv. Feasibility Study.

V identifikační fázi je třeba posoudit a ujasnit si získané podněty a vyhodnotit příležitosti a ekonomické efekty z těchto příležitostí vycházející. Pracujeme zde jednak s vlastními analýzami, ale také s ostatními dostupnými materiály a studiemi, které jsou zveřejňovány např. státními institucemi nebo oborovými komorami, případně odborným tiskem. (Kislingerová, 2010, s. 284) Dále se provede předběžný výběr projektu, který slouží jako základ pro finální rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí projektu. Tzv. Feasibility Study podrobně rozpracovává projekt. (Dluhošová, 2010, s. 132) Tato studie poskytuje veškeré podklady potřebné pro rozhodnutí.

Feasibility Study by měla obsahovat:

- analýzu trhu,

- marketingovou strategii,
- analýzu vstupů,
- analýzu výrobního zařízení a technologie,
- analýzu lidských zdrojů,
- analýzu lokalizace projektu,
- analýzu organizace a řízení,
- analýzu rizika,
- finanční analýzu,
- plán realizace.

Při tvorbě Feasibility Study by se nemělo zapomenout na důsledky a vzájemné provázání jednotlivých prvků projektu, je možné také vyhotovit citlivostní analýzu na změny jednotlivých parametrů projektu. (Kislingerová, 2010, s. 284)

### **2.7.2 Investiční fáze**

Investiční fáze zahrnuje činnosti, které tvoří náplň vlastní realizace projektu od zadání až po úplné uvedení do provozu. (Dluhošová, 2010, s. 132) V rámci toho je zapotřebí:

- vytvoření potřebné právní, finanční a organizační základny,
- získání technologie a její technické dokumentace,
- nabídkové řízení,
- získání potřebného majetku,
- zajištění personální stránky,
- záběhový provoz.

Dobře zpracovaná Feasibility Study může být s časovým harmonogramem základem kvalitního plánu, který bude dobrým nástrojem pro účinné řízení projektu. (Kislingerová, 2010, s. 285)

### **2.7.3 Provozní fáze**

Provozní fáze je časový úsek, ve kterém jsou na dané investici produkovány výrobky a služby. O úspěšnosti této fáze významně rozhoduje kvalita přípravného procesu v investiční fázi. V této fázi jsou vytvářeny finanční toky, jejichž výše a stabilita v porovnání s investičními výdaji určuje efektivnost investice. V rámci provozní fáze mohou vznikat určité problémy. Je třeba je posuzovat jak z krátkého, tak dlouhodobého hle-

diska. Krátkodobý pohled zahrnuje uvedení projektu do provozu, zde mohou vznikat problémy pramenící ze špatné Feasibility Study. Dlouhodobý pohled zahrnuje celkovou strategii, na niž byl projekt založen a z toho plynoucích nákladů a výnosů. Jestliže se zvolená strategie ukázala jako špatná, mohou být nápravná řešení obtížná, ale také velmi finančně nákladná. (Fotr a Souček, 2011, s. 37)

#### 2.7.4 Ukončení projektu a likvidace

Jedná se o závěrečnou fázi projektu. V této fázi jsou jak příjmy z likvidovaného majetku, tak i náklady spojené s jeho likvidací. Je potřeba si uvědomit, že při hodnocení ekonomické výhodnosti projektu je nezbytné uvažovat také s náklady spojenými s ukončením jeho provozu. Jedná se převážně o náklady spojené s likvidací. (Fotr a Souček, 2011, s. 37) Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace investice tvoří tzv. likvidační hodnotu projektu. Likvidační hodnota projektu je součástí peněžního toku v posledním roce doby živnosti projektu. (Dluhošová, 2010, s. 133)

## 2.8 Investiční rizika

Riziko je nedílnou a také nevyhnutelnou součástí lidského života. Osobní rozhodnutí ale také vnější vlivy mohou vést ke ztrátě prestiže, jmění, zaměstnání, anebo také i života.

Chápání rizika si v průběhu času prošlo určitým vývojem. Dnes riziko chápeme jako možnost nebo také pravděpodobnost vzniku ztráty, možnost výskytu událostí, které zabrání dosažení investičního cíle nebo také míru pravděpodobnosti negativních odchylek od stanovených cílů. Toto pojetí se používá u rizik, která mají pouze negativní stránku, tzv. čistá rizika (Pure Risk) (Fotr a Souček, 2011, s. 37)

*„Pojmy riziko a podnikání se navzájem překrývají a v některých jazycích dokonce přetrvává stejný pojem pro oba výrazy.“* (Hovorková, 2015)

V ekonomice se však převažují rizika, kterým se říká podnikatelská rizika (Business Risk). Tato rizika mají jak negativní, tak pozitivní stránku

Vědomě přijmutí podnikatelského rizika je jeden z předpokladů podnikatelského úspěchu. Dle Brigham a Ehrhardta (2014, s. 592) je Business Risk a Financial Risk kombinací celkového rizika, které určuje návratnost vlastního kapitálu podniku. Risk management poskytuje analytické základy pro rozhodovací proces týkající se zajištění proti riziku. (Engmann a Hendreson, 2012, s. 34)

Vždy, když začínáme s novým podnikáním nebo podnikatelský záměr rozšiřujeme, není nikdy jisté, zda v daném ekonomickém prostředí budeme úspěšní. Ani ta nejpečlivější příprava a následná realizace nám nezaručí dosažení výsledků, které bychom si přáli. Je to díky existenci rizika a nejistoty. (Hlinica a Fotr, 2009, s. 12)

Dle Fotra a Součka (2011, s. 146) můžeme rizika klasifikovat následujícím způsobem:

- Podnikatelské riziko a čisté riziko
- systematické a nesystematické riziko,
- vnitřní a vnější riziko,
- ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko,
- primární a sekundární riziko,
- technicko - technologická rizika,
- ekonomická rizika,
- výrobní rizika,
- tržní rizika,
- finanční rizika,
- kreditní rizika,
- legislativní rizika,
- politická rizika,
- enviromentální rizika,
- rizika spojená s lidským činitelem,
- informační rizika.

### 2.8.1 Riziko a přístup k němu

Vztah podniku k riziku nám vyjadřuje postoj manažera k riziku. Polach (2012, s. 95) uvádí, že se v praxi setkáváme s následujícími třemi postoji k riziku.

- **Averze k riziku** – manažer se snaží vyhýbat rizikovějším projektům, snaží se hledat takové projekty, které mají riziko malé nebo žádné.
- **Sklon k riziku** – manažer vyhledává rizikovější projekty, riziko je však spojeno s vyšší výnosností.
- **Neutrální postoj k riziku** – averze a sklon k riziku jsou v rovnováze.

## 2.9 Zdroje financování investičních záměrů

V souvislosti s investičním rozhodováním a plánováním je také potřeba přijmout rozhodnutí, ze kterých zdrojů bude plánovaná investice financována. Nabízí se dvě základní možnosti a to buď ze zdrojů interních, což mohou být odpisy, rezervní fondy, nerozdělený zisk nebo také zdroje externí, do kterých patří financování pomocí bankovního úvěru, leasing, dodavatelský úvěr, factoring a forfaiting. V této kapitole budou níže rozepsány zmíněné možnosti investování.

### 2.9.1 Interní zdroje financování

Tyto zdroje jsou vytvářeny v souvislosti s podnikatelskou činností investora. Mezi hlavní interní zdroje tvoří: nerozdělený zisk, odpisy a rezervní fondy.

#### 2.9.1.1 Odpisy

Jedná se o významný zdroj interního financování. Pokud bychom si měli definovat, co je odpis, definice by byla následující:

*„Jedná se o ekonomické vyjádření fyzického a morálního opotřebení dlouhodobého majetku a vyjadřují v peněžní podobě tu část hodnoty, která se přenáší do hodnoty výrobků.“*  
(Polách, 2012, s. 121)

Předpoklad pro investování pomocí odpisů je, že trh uzná kalkulované ceny a tím i odpisy, což povede k přílivu platebních prostředků. Uplatnění odpisů ovlivňuje výši daně. Základní funkcí odpisů je tvorba peněžních prostředků pro nahrazování opotřebeného majetku.  
(Polách, 2012, s. 122)

#### 2.9.1.2 Rezervní fondy

V bilanci podniku bychom rezervní fondy našli ve vlastním kapitálu. Tyto fondy nám nepřímo ovlivňují výši nerozděleného zisku. Rezervní fondy představují takovou část zisku, kterou si podnik uschová jak ochranu proti nepříznivým událostem a rizikům, která by mohla nastat. Tvorba těchto fondů je typická převážně pro evropské akciové společnosti. Akciové společnosti tvoří z pravidla dva druhy rezervních fondů. Jsou to fondy obligatorní (povinné). Tyto fondy jsou tvořeny na základě zákona. Stát tak ochraňuje zájmy akcionářů a věřitelů. Jejich nejdůležitějším úkolem je uhradit eventuální ztrátu z podnikání. Dále jsou

fondy dobrovolné (fakultativní). Ty vznikají na základě rozhodnutí podniku. Mají vymezený účel, např. k nákupu akcií, k úhradě ztrát aj. (Valach, 2010, s. 359-360)

### **2.9.1.3 Nerozdělený zisk**

Jeden z nejvýznamnějších zdrojů interního financování je nerozdělený zisk. Jedná se o takovou část zisku po zdanění, která nebyla použita na výplatu dividend nebo na tvorbu fondu ze zisku. Nerozdělený zisk bychom v bilanci podniku našli ve vlastním kapitálu. Jeho podíl ke kapitálu celkovému nebývá závratný. Naopak podíl na pořizování investic je mnohem vyšší.

Tetřevová (2006, s. 95) udává, že nerozdělený zisk je občas chápán jako nejlevnější zdroj peněz, jelikož náklady na jeho získání jsou téměř nulové. Zde je však třeba vzít v úvahu, že pokud bude podnik investovat, ochudí tím své akcionáře o výplatu dividendy, ti tuto částku mohli investovat a dosáhnout přiměřeného výnosu.

## **2.9.2 Externí zdroje financování**

Velmi málo podniků je na tom tak dobře, aby mohli zafinancovat své investice pouze z vlastních zdrojů a proto je zapotřebí doplňovat vlastní zdroje zdroji cizími neboli externími. Mezi cizí zdroje financí investic můžeme zahrnout: dlouhodobé dluhy se splatností delší než rok, krátkodobé bankovní úvěry, vklady dalších účastníků podílejících se na investici, finanční leasing, financování akciemi a dluhopisy. Níže budou popsány ty nejčastější z nich. (Polách, 2012, s. 125, Valach, 2010, s. 369-413)

### **2.9.2.1 Dlouhodobý bankovní úvěr**

Jedná se o velmi častý způsob investování, který poskytují je komerční banky formou termínovaných půjček nebo hypotekárních úvěrů. Odborná literatura tyto úvěry ještě dělí na střednědobé a dlouhodobé. Splatnost u střednědobých úvěrů se pohybuje mezi 1-5 lety. Většinou se však veškeré úvěry se splatností nad jeden rok považují za dlouhodobé.

Tetřevová (2006, s. 100) uvádí následující výhody bankovních úvěrů:

- větší pružnost kapitálové struktury, která umožňuje rychleji reagovat na stále se měnící podmínky trhu,
- úvěr je dostupný i pro podniky, které nemohou emitovat akcie a dluhopisy, je tedy dostupný i pro menší společnosti,

- podmínky poskytnutí úvěru jsou individuální, dle konkrétního podniku a jeho situace,
- placené úroky tvoří daňově uznatelný náklad, pokud je podnik ziskový lze tedy využít daňového štítu,
- přijetím úvěru neztrácí vlastníci svou kontrolu nad činností podniku,
- malé emisní náklady,
- díky potřebě splácet úroky a úmor dluhu dochází k lepšímu přehledu o výnosnosti jednotlivých investic.

Financování pomocí úvěru však nemá pouze kladné stránky. Mezi hlavní nevýhody se řadí:

- omezený objem finančních prostředků v porovnání s emisí dluhopisů, navíc po překročení určitého zadlužení přestává být tento způsob financování pro podnik vhodný,
- potřeba určitého množství vlastních finančních prostředků,
- potřeba jistin a zástav majetku,
- výnosy a jistina musí být hrazeny včas,
- věřitelé můžou po podniku požadovat určité informace a klást si podmínky. (Tetřevová, 2006, s. 101)

### **2.9.2.2 Dodavatelský úvěr**

Jedná se o úvěr v podobě dodávek různých druhů fixního majetku dodavatelem odběrateli. (Valach, 2010, s. 396-398) Jsou poskytovány tak, že majetek, který se dodává je odběratelem splácen po sjednanou dobu buď postupně anebo jednorázově, včetně úroků. (Fotr a Souček, 2011, s. 51)

### **2.9.2.3 Leasing**

Leasing je jedním z častých způsobů financování investičních projektů. Leasing představuje pronájem např. strojů, zařízení, výrobků nebo nemovitostí dlouhodobé spotřeby za předem sjednané nájemné. Leasing využívají především společnosti, které nemají dostatek vlastního kapitálu a z určitých důvodů nechtějí nebo nemohou využít bankovních úvěrů. Tuto formu pronájmu můžeme dále dělit na finanční a provozní leasing.



**Finanční leasing** představuje pronájem majetku, přičemž majetek zůstává ve vlastnictví pronajímatele, tedy leasingové společnosti. Doba leasingu se většinou shoduje s dobou ekonomické životnosti majetku a na konci této smlouvy (životnosti) má nájemce právo na odkoupení majetku. Finanční leasing se dále členění na přímý leasing a nepřímý leasing.

**Operativní leasing** je většinou krátkodobý pronájem majetku, přičemž majetek zůstává ve vlastnictví pronajímatele a doba pronájmu je kratší, než ekonomická životnost pronajatého statku. Tato forma pronájmu se často využívá u strojů nebo zařízení, které podnik potřebuje pouze krátkodobě. (Fotr a Souček, 2011, s. 57)

#### ***2.9.2.4 Factoring a forfaiting***

Factoring a forfaiting se řadí do skupiny alternativních forem financování. Kde **factoring** je finanční nástroj, pomocí kterého získáme vázané finanční zdroje v pohledávkách již před lhůtou splatnosti. Podstatou je prodej krátkodobých nezajištěných pohledávek bankám nebo speciálním finančním institucím před jejich splatností. Dodavatel tedy získá peníze dříve a zlepšuje si tím svůj cash-flow. Jako vše, tak i factoring má svou cenu. Jedná se o provizi, kterou zaplatíme factoringové společnosti za poskytnutí finančních zdrojů. Předmětem odkupu jsou pohledávky ne starší 180 a většinou se také požaduje minimální obrat pohledávek ve výši 15 mil. Kč. Factoring lze dle rizika rozdělovat na pravý a nepravý.

**Forfaiting** bychom mohli definovat jako odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek. Jejichž minimální doba splatnosti se pohybuje od 90 dnů až po několik let. Oproti factoringu jsou forfaitingové smlouvy sestavovány na jednotlivé pohledávky. Tento způsob financování se využívá zejména při dodávkách investičních celků do zahraničí a považuje se tedy za nástroj k podpoře exportu. (Kameníková, Polách, Král, 2008, s. 53-63)

### 3 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ A FINANČNÍ PLÁN

V této kapitole budou popsány peněžní toky investičních projektů, dále se zde budou věnovat problematice metod hodnocení efektivnosti investic, kde popíšu jednak statické metody rozhodování, ale také i dynamické metody. V závěru této kapitoly je popsán finanční plán podniku a jeho části.

#### 3.1 Peněžní toky z investičních záměrů

Peněžní tok z investičního záměru se skládá z kapitálových výdajů a peněžních příjmů vyvolaných projektem od jeho pořízení až po samotnou likvidaci. Kapitálové výdaje a peněžní toky nemůžeme ztotožňovat s investičními náklady a ziskem v takovém významu, jaký známe z účetnictví. Ve finanční teorii můžeme nalézt doporučení, abychom kapitálové výdaje chápali v co nejširším pojetí. Peněžní příjmy se od plánovaného zisku odlišují zejména náklady, které nejsou výdaji. Jako příklad zde uvádí odpisy majetku. Můžeme říci, že při pořízení dochází převážně k peněžním výdajům. Oproti tomu v průběhu životnosti by měly převyšovat peněžní příjmy nad výdaji. Tyto příjmy by měly vznikat provozem investice. Jako příklad uvádím tržby z prodeje výrobků a služeb. Při ukončení projektu uvažujeme o příjmech z prodeje, jednak samotného majetku, ale také i zbylých skladových zásob, inkasem dobíhajících pohledávek. Vznikají však i výdaje na likvidaci, např. sanace půdy. (Valach, 2005, s. 58-62)

##### 3.1.1 Kapitálové výdaje

Obecně můžeme říci, že kapitálové výdaje jsou veškeré peněžní výdaje, u nichž se očekává, že se přemění na budoucí peněžní příjmy v delším časovém horizontu. (Valach, 2005, s. 62-63) Pokud bychom zúžili kapitálové výdaje pouze na výdaje určené na pořízení hmotného dlouhodobého majetku, tyto výdaje by obsahovaly:

- výdaje na pořízení nové investice, včetně výdajů na dopravu, instalaci, montáž, výdaje na projekční dokumenty
- výdaje na trvalý přírůstek oběžného majetku podniku vyvolán novou investicí.

Kapitálové výdaje se mohou snížit, případně zvýšit, pokud nová investice nahrazuje stávající majetek. Příjem z prodeje tohoto majetku nám kapitálové výdaje snižuje. Při prodeji likvidovaného majetku můžeme také zmínit vliv daní, které nám kapitálový výdaj zvyšují.

$$KV = IK + OM - P^{+/-} D \quad (5)$$

Kde: KV je kapitálový výdaj,

IK jsou výdaje na pořízení nové investice,

OM jsou výdaje trvalého přírůstku ČPK,

P je příjmem z prodeje likvidovaného majetku

D jsou kladné nebo záporné daňové efekty. (Polách, 2012, s. 47-48)

### 3.1.2 Peněžní příjmy

Odborníci se shodují na tom, že určení peněžních příjmů z investic je složitější než určení kapitálových výdajů. Určení těchto výdajů se proto považuje za kritické a jeho obtížnost vyplývá z životnosti investice, faktoru času, výše a časového rozložení očekávaných příjmů a velikosti rizika. (Polách, 2012, s. 49)

K zjištění peněžního příjmu budeme pracovat se ziskem po zdanění. Jedná se o hlavní příjem, který investice přináší. Dále s odpisy investice, ty jsou sice v účetnictví chápány jako náklad, ale nejedná se o peněžní výdej, je proto nutné je k zisku přičíst. Změny čistého pracovního kapitálu mají vliv na peněžní příjmy a výdaje. Na konci životnosti dochází k prodeji majetku (Valach, 2001, s. 57-58, Polách, 2012, s. 49-52)

## 3.2 Metody hodnocení efektivnosti investičních projektů

### 3.2.1 Statické metody

Polach (2012, s. 57) uvádí, že tyto metody jsou vhodné především pro krátkodobé hodnocení efektivnosti projektu. Mnoho podniků však tyto metody již nevyužívá, jelikož jejich základním problémem je to, že neberou v úvahu faktor času. Používají se tedy jako doplňkové metody.

Statické metody hodnocení efektivnosti se zaměřují především na sledování peněžních přínosů z dané investice a jejich porovnání s počátečními výdaji. Kislingerová (2010, s. 286) zde souhlasí s Poláchem (2012) a dodává, že je zde opomíjen faktor rizika a s faktorem času pracují pouze některé metody. Jelikož se tyto metody díky svým nedostatkům v tak velké míře neužívají, uvádím níže pouze jejich stručný výčet:

- průměrný procentní výnos,
- průměrná doba návratnosti,
- průměrný roční výnos.

### 3.2.2 Dynamické metody

Schoellová (2009, s. 60) ve své publikaci uvádí jako hlavní rozdíl mezi statickými a dynamickými metodami skutečnost, že dynamické metody ve svých hodnoceních zahrnují riziko, které je zde vyjádřeno pomocí úrokové míry požadované výnosnosti, a dále také přihlížejí k faktoru času. Níže budou popsány vybrané dynamické metody hodnocení a to čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti.

#### 3.2.2.1 Čistá současná hodnota

V anglické literatuře nazýváno Net Present Value (NPV) je jedna z nejpoužívanějších a nejlépe srozumitelných metod. Tato metoda díky jasným a srozumitelným výsledkům poskytuje jednoduchá rozhodovací kritéria.

Čistou současnou hodnotu bychom mohli charakterizovat těmito vlastnostmi:

- počítá s časovou hodnotou peněz,
- je závislá pouze na předpovědích hotovostních toků a alternativních nákladech kapitálu,
- má aditivní charakter, což znamená, že její výsledky můžeme v portfoliu investic sčítat.

Hlavně díky těmto kritériím je čistá současná hodnota základní a můžeme snad říci, že i nejsprávnější metodou hodnocení efektivnosti investic. (Kislingerová, 2010, s. 288-289)

$$NPV = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} \quad (6)$$

Kde:

$C_0$  je hodnota počáteční investice,

$CF_n$  je cash-flow v roce  $n$ ,

$k$  je diskontní (úroková) míra.

Podnikové investice se potom hodnotí následujícím způsobem. Pokud má hodnocený projekt NPV vyšší než nula, znamená to, že zvyšuje hodnotu podniku. Z tohoto důvodu by se podnik měl snažit vytvářet takové projekty, které mají kladné NPV.

Záporné NPV však také nemusí znamenat zamítnutí projektu, jelikož v některých případech není ekonomická efektivnost rozhodujícím vlivem. (Fotr, Souček, 2011, s. 74 - 76) Slabinu u hodnocení pomocí čisté současné hodnoty však Kislingerová (2010, s. 288), uvádí absolutní výsledek NPV, který může zkreslovat pohled na srovnání více investic. Z těchto důvodů je vhodné tuto metodu doplnit některou z dalších metod, např. metodou IRR.

### 3.2.2.2 Vnitřní výnosové procento

Tato metoda je také založena na využití současné hodnoty a respektuje tedy časovou hodnotu peněz. (Polách, 2012, s. 68) V anglické literatuře tento pojem najdeme pod názvem *Internal Rate of Return* (IRR). Je to ukazatel, který nám udává výnosnost, kterou projekt poskytuje během svého života. V procentech nám udává takovou diskontní sazbu, při které je NPV rovno nule. Čím vyšší vnitřní výnosové procento je, tím lepší je jeho relativní výhodnost. Abychom mohli investici přijmout, mělo by být IRR větší nebo rovno průměrným váženým nákladům na kapitál (WACC).

Vnitřní výnosové procento vypočítáme podle následujícího vzorce:

$$IRR = k_n + \frac{NPV_N}{NPV_N - NPV_V} * (k_V - k_N) \quad (7)$$

kde:

IRR vnitřní výnosové procento

$k_n$  nižší zvolená diskontní míra

$k_V$  vyšší zvolená diskontní míra

$NPV_n$  čistá současná hodnota při nižší diskontní míře

$NPV_V$  čistá současná hodnota při vyšší diskontní míře

Kislingerová, (2010, s. 301)

Výpočet se provede pomocí metody pokusu a omylu. Tyto pokusy opakujeme do té doby, dokud nedosáhneme nízkých odchylek od nuly. (Polách, 2012, s. 68)

### 3.2.2.3 Doba návratnosti

*Doba návratnosti (The Payback Period) je definována jako období, za které cash flow přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici.* (Scholleová, 2009, s. 93)

Různí autoři tuto metodu řadí jak do statických, tak i dynamických metod hodnocení investic. Valach (2001, s. 142) tuto metodu popisuje jako tradiční a často užívaný způsob hodnocení investic. Smyslem této metody je přijetí projektu, u kterého hotovostní toky uhradí kapitálové výdaje a to v období, které si podnik určil.

Je třeba podotknout, že tato metoda má i své nedostatky. Je třeba zmínit, že doba návratnosti nerespektuje časovou hodnotu peněz a také životnost projektu. Kvůli těmto nedostatkům je metoda vhodná pouze pro projekty, které byly sestaveny pro identické časové období. Tuto metodu použijeme pro následující projekty:

- projekty s krátkou životností,
- s vysokým rizikem,
- jako doplňující hodnocení.

## 3.3 Finanční plán

Do finančních plánů podniku se promítají podnikové vize, cíle a také strategie k dosažení těchto cílů. Plánování je velice důležité, jelikož nám pomáhá odhadnout budoucí vývoj podniku, který se odvíjí od rozhodnutí managementu, dále také od vnějších podmínek makroekonomického prostředí, konkurence a dalších faktorů. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 210)

Finanční plánování si klade za cíl předvídat potřeby finančních zdrojů, které budou zapotřebí, aby v dostatečné výši zajistily, zajistily financování majetku podniku, dále také zajištění podnikové likvidity a udržení finanční rovnováhy. Finanční plán také myslí na možné alternativy vývoje, které by mohly nastat. Tímto se snaží předejít možným rizikům. (Hrdý a Horová, 2009, s. 140)

Produktem finančního plánování je finanční plán, do kterého se zachycuje vývoj financí daného podniku. Stanovuje výši, okamžik a druh ekonomických opatření, která povedou k dosažení stanoveného cíle. Finanční plán slouží jako podklad pro rozhodování v současnosti o činnostech a důsledcích, které nastanou v budoucnu. V praxi jsou ve fi-

nančním plánu velmi často obsaženy cíle, které se realizují v delším časovém období, z pravidla více než jeden rok. Z tohoto důvodu je vhodné sestavovat finanční plán krátkodobý pro první rok a následně plán dlouhodobý. (Sedláček, 2001, s. 164)

Operační neboli krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu. Vyjadřuje nám krátkodobá finanční rozhodnutí. Do krátkodobého finančního plánu se zaznamenává činnost, která pracuje se zdroji, které podnik získal v minulosti a vytváří tak předpoklad k plnění cílů určených pro následující období. Krátkodobý finanční plán se sestavuje v období jednoho roku. Pomocí tohoto plánu jsme schopni konkretizovat a zpřesnit první rok plánu dlouhodobého. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

### **3.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty**

Jedná se o stěžejní dokument plánu. Obsahuje plánované výnosy, náklady a výsledek hospodaření, který podnik předpokládá. Pavelková a Knápková (2012, s. 213) uvádí, že zde patří: tržby, přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, režie, zisk před zdaněním, daň z příjmu, zisk po zdanění.

### **3.3.2 Plánovaný výkaz peněžních toků**

Plán peněžních toků má ve finančním plánu důležité místo. Můžeme jej odvodit z plánované výsledovky a dlouhodobého finančního plánu. Plnění plánu je předpokladem pro reálnost plánu následujícího roku. Krátkodobý finanční plán je propojen s rozpočtem příjmů a výdajů, díky kterému se plán konkretizuje na jednotlivé měsíce a kvartály. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 163)

### **3.3.3 Plánovaná rozvaha**

Tento výkaz navazuje na očekávanou skutečnost rozvahy v běžném roce a plán peněžních toků. Naplánovaná rozvaha se následně hodnotí v závislosti na finanční politiku, kterou si firma sama zvolila. Důraz se zejména klade na finanční rizika v provozní a finanční oblasti – likvidita a finanční stabilita. V případě, že rozvaha nevyhovuje, je nutná její korektura. Tyto nápravy mohou mít dopad i do dlouhodobého finančního plánu. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 163-164)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V první kapitole mé praktické části stručně představím spediční firmu, na kterou píše tuto práci. Jelikož si společnost z konkurenčních důvodů nepřála zveřejnit své jméno, budu o ní hovořit jako o *Spedici* nebo o firmě *XY*, případně jako o *společnosti/ podniku*. V úvodu se tedy pokusím uvést základní informace, které mi společnost dovolila zveřejnit. Dále pak popíšu její podnikatelskou činnost a její firemní strategii.

### 4.1 Rozdíl mezi spedicí a dopravcem

Pokud mluvíme o spediční společnosti, jedná se o společnost, která vnitrostátní či mezinárodní dopravu není vázána realizovat, ale pouze ji zajistit. Spediční společnost tedy není vlastníkem vozového parku. Spedice se tedy nemusí starat o údržbu, parkovací plochy, nehody a personální problémy s řidiči. Svým zákazníkům smluvně zajišťuje dopravce, kteří danou přepravu vykonají. Spedice tedy neodpovídá za kvalitu a provedení dohodnutých služeb, zavazuje se je pouze obstarat. Využívá k tomu zasílatelskou smlouvu, ve které se zavazuje vlastním jménem, ale na účet příkazce a na jeho riziko za úplatu obstarat přepravu.

Doprovce je potom majitel nákladního vozidla a je najímán spediční firmou k provedení přepravy.

### 4.2 Popis spediční společnosti

Mnou zkoumaná Spedice byla založena v roce 1991. Ve stejném roce byla také zapsána do obchodního rejstříku. Společnost má jediného společníka, který je rovněž jednatelem společnosti. Jménem společnosti jedná a podepisuje jednatel samostatně.

Důvodem pro založení společnosti byla nespokojenost zakladatele s minulým zaměstnáním, ekonomické a politické změny, touha po větším výdělku, a také velká míra samostatnosti a odborná znalost v oboru.

Spedice byla založena se základním kapitálem 200 000 Kč, který byl ihned splacen. Jedná se o společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Od doby vzniku, až po současnost je společnost vedena svým zakladatelem. Spedice má sídlo v Ostravě, v Moravskoslezském kraji. Služby pro zákazníky jsou zajišťovány profesionálním teamem s letitými zkušenostmi. Spedice v současné době zaměstnává 3 zaměstnance. Z toho jeden je vlastník společnosti,

dále jeden speditér a jeden vysokoškolský student, kterého společnost zaměstnává na dohodu o provedení práce.

Společnost si klade za cíl kvalitně uspokojit veškeré potřeby zákazníků. Veškeré úsilí zaměstnanců Spedice je zaměřeno na kvalitní a včasné provedení zadaných úkolů, za současného dodržování doporučených pracovních postupů. Hlavním cílem společnosti je spokojený zákazník i dopravce.

Hlavním předmětem podnikání Spedice je zprostředkování silniční vnitrostátní a mezinárodní přepravy zboží. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se společnost řadí do následujících kategorií:

1. Skupina 52 – Vedlejší činnosti v dopravě, podskupina 52.29 – Ostatní vedlejší činnosti v dopravě
2. Skupina 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel, podskupina 46.1. Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

Společnost se orientuje na přepravy převážně po Evropské Unii a mezi její klíčové trhy se řadí Česká republika, Polsko a Slovensko. Díky své poloze v srdci industriálního města České republiky, Ostravy, zajišťuje společnost nejčastěji přepravu s hutním materiálem a stavebním materiálem. Dále také zajišťuje přepravy uhlí, písku a jiných sypkých materiálů převážně pomocí sklápěcích vozů. Spedice je také schopna zajistit přepravu pro potravinářský průmysl a často dováží zemědělské produkty ze zahraničí, převážně brambory nebo pomeranče. Velmi častým přepravním artiklem je paletové zboží různých druhů. V posledních letech se společnosti daří pronikat do plastikářského průmyslu a zajišťovat především přepravy plastových trubek o různých velikostech.

Přepravy zboží jsou zajišťovány valníkovými i sklápěcími vozidly od 1 do 25 tun, a to včetně nadrozměrných přeprav, ke kterým je společnost schopna zajistit povolení pro přepravu nadrozměru. Společnost je dále schopna zajistit transporty v režimech JIT (Just in Time).

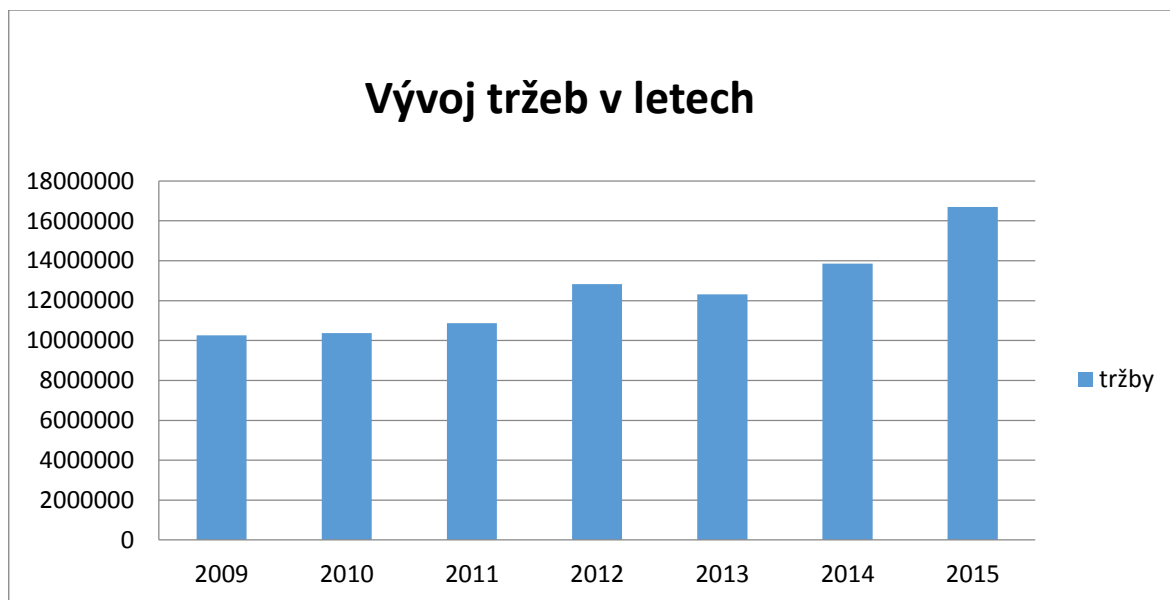
Podle velikosti a charakteru zásilky je také Spedice schopna navrhnout nejvhodnější druh vozidla, následně provede cenovou kalkulaci přepravného, případně poskytne další požadované informace k přepravě. Na žádost zákazníka je také možnost provedení neutralizace dokladů. Spedice pro své služby využívá smluvní dopravce, kteří mají zásilky ve vnitrostátní dopravě pojištěny do hodnoty 2 mil. Kč, u zahraničních přeprav do hodnoty 3 mil.

Kč. Společnost svou přednost a konkurenční výhodu vidí v rychlosti, pružnosti, spolehlivosti svých zaměstnanců.

#### 4.2.1 Analýza tržeb společnosti

Jak již bylo zmíněno, mnou zkoumaná společnost má pouze 3 zaměstnance, z toho jeden z nich je zaměstnán na dohodu. Společnost se tedy řadí do kategorie malých nebo mikro podniků. Při sběru podkladů pro tuto práci jsem tedy zjistil, že společnosti chybí pracovní síly pro analýzu ekonomického vývoje firmy. Bylo proto třeba shromáždit a dopočítat spoustu údajů. Jedním z nich byl vývoj tržeb v letech, který je zobrazen na následujícím obrázku.

Jak můžeme vyčíst z následujícího obrázku, vývoj tržeb ve spediční společnosti má rostoucí tendenci. V každém z mnou sledovaných let se společnosti dařilo růst, kromě roku 2013. Největší objem tržeb byl dosažen v posledním sledovaném roce, a sice 16 690 000 Kč. Oproti předchozímu roku se jedná o 20,5% nárůst, který v peněžních jednotkách představuje 2 837 000 Kč. Jedná se o vůbec největší nárůst, který společnost za mnou sledované období dosáhla.



Obrázek 9: Vývoj tržeb v letech 2009-2015 (vlastní zpracování)

Růst tržeb společnosti přisuzuji hned několika věcem. Společnosti se v roce 2015 dařilo získávat nové zakázky a zákazníky, společnosti se dále podařilo u vybraných zákazníků zvýšit ziskovost na jednotlivých přepravách, díky know-how, které poskytuje. Společnosti se podařilo udržet dobré vztahy s již stávajícími zákazníky. Pozitivní vliv na růst obratu

měla také dobrá nálada a celkový růst české ekonomiky, díky kterému vznikly nové podmínky pro zvýšení počtu zajištěných přeprav.

#### 4.2.2 Teritoriální rozdělení zajištěných přeprav

Mnou zkoumaná společnost zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní kamionovou dopravu. V následující tabulce lze nalézt rozdělení zemí, ve kterých zajišťuje přepravy. Společnost tuto evidenci opět vůbec nevedla, a proto bylo potřeba ji dopočítat. Celkový počet přeprav v roce 2015 byl 1 312 přeprav. Z toho nejvíce z nich (853) bylo odjeto v České republice, společnost dále zajišťovala přepravy ze zemí Visegrádské čtyřky a to z Polska, Slovenska a Maďarska. Méně významný podíl byl potom z Řecka, ze kterého společnost převážně dováží ovoce a zeleninu, anebo také z Lucemburska, ze kterého se importuje hutní materiál.

*Tabulka 1: Teritoriální rozdělení dle počtu zajištěných přeprav v roce 2015  
(vlastní zpracování)*

Země	Podíl na počtu přeprav
Česká republika	65,0%
Polsko	18,0%
Slovensko	7,0%
Maďarsko	3,0%
Řecko	2,5%
Lucembursko	2,0%
Ostatní	2,5%

#### 4.2.3 Pohledávky po lhůtě splatnosti

Spedice evidovala k 31. 12. 2015 pohledávky po splatnosti v celkovém objemu 320 448 Kč. Z toho největší část z nich byla po splatnosti do 30 dnů.

*Tabulka 2: Pohledávky po splatnosti v Kč (vlastní zpracování)*

Počet dnů	k 31. 12. 2015
Do 30 dnů	224 314
30-90 dnů	80 112
91-180 dnů	16 022
181 a více	-

### 4.3 Stručná charakteristika odvětví

Jak již bylo zmíněno, tak společnost zkoumána v této práci se dle klasifikace CZ-NACE řadí do skupiny 52 - Vedlejší činnosti v dopravě, podskupina 52.29 – Ostatní vedlejší činnosti v dopravě. I přes to, že zaujímá pouze dílčí sektor v nákladní dopravě, je jejím vývojem značně ovlivněna a i malé změny mají podstatný vliv na její chod. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl aspoň stručně popsat současnost nákladní dopravy jako celku.

Pokud bychom se tedy zaměřili na nákladní dopravu, tak dle dat uveřejněných na stránkách Ministerstva dopravy, zjistíme, že celkový objem přepravených věcí v roce 2014 opět vzrostl, a sice o necelých 10%. Přepravní výkon však zůstal víceméně neměnný, neboť jeho pokles činil výrazně méně než 1% a uchovává si tak úroveň z roku 2011. Objem přepravených věcí je nejvyšší za posledních 6 let.

Zajímavým ukazatelem je také objem přepravených věcí. Ten v roce 2014 v silniční nákladní dopravě po téměř 10 letech již druhým rokem meziročně vzrostl, a to o necelých 10%. Dostal se tak zhruba na úroveň roku 2009.

Tabulka 3: Přeprava věcí po silnici na území ČR (Český statistický úřad)

Rok/Čtvrtletí		Přeprava věcí celkem (tis. tun)							
		Celkem	podle druhu dopravy						
			Vnitrostátní	Mezinárodní					
				celkem	dovoz	vývoz	přeprava ve třetích zemích <sup>2)</sup>	tranzit přes ČR	kabotáž
2014	Q 1	<b>69 873</b>	55 735	14 137	4 375	5 919	2 371	386	1 087
	Q 2	<b>98 704</b>	81 119	17 585	5 854	7 175	2 835	446	1 275
	Q 3	<b>116 663</b>	100 979	15 684	4 858	6 596	2 354	538	1 338
	Q 4	<b>101 003</b>	86 296	14 708	4 836	6 443	1 761	390	1 278
2015	Q 1	<b>77 510</b>	61 606	15 904	5 219	6 632	2 608	498	947
	Q 2	<b>116 532</b>	99 552	16 980	5 788	7 668	2 024	478	1 021
	Q 3	<b>139 026</b>	125 091	13 936	4 990	5 991	1 721	305	928

Z dostupných dat Českého statistického úřadu lze vyčíst, že přeprava věcí v prvních třech kvartálech roku 2015 oproti roku 2014 rostla. Údaje za poslední kvartál roku 2015 ještě

nejsou dostupné. Rostla převážně vnitrostátní doprava, u mezinárodní dopravy můžeme za první tři kvartály zaznamenat drobný pokles. Celková přeprava v tisících tunách v roce 2014 byla 386 243 tis. tun. Pro rok 2015 je očekávaná ještě vyšší hodnota. (český statistický úřad)

## 4.4 SWOT

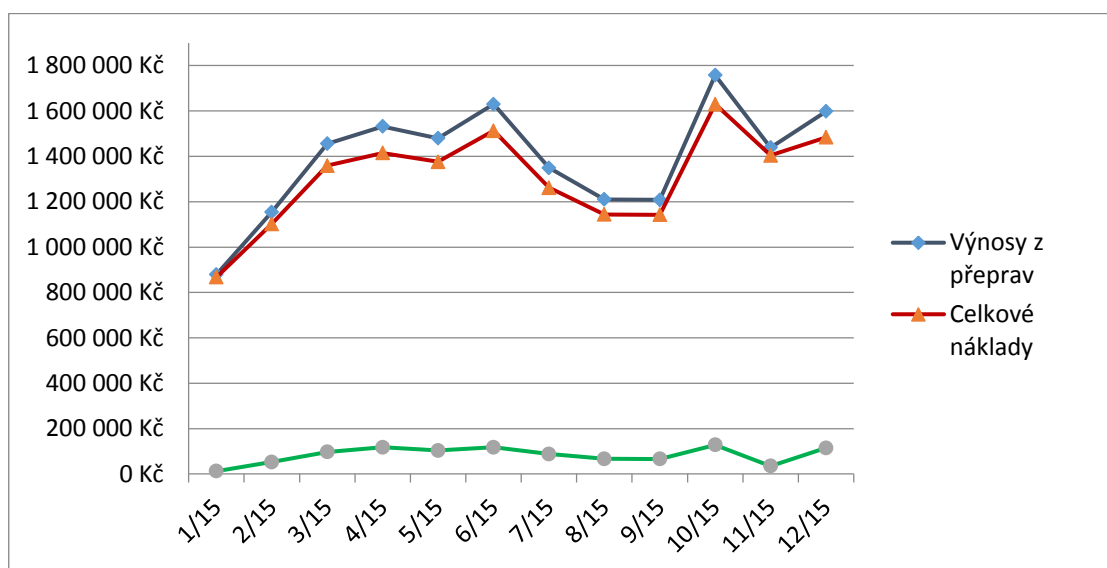
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>poloha sídla firmy</p> <p>flexibilita</p> <p>zkušení speditéři</p> <p>úzké vazby na zákazníky</p> <p>znalost dopravního trhu</p> <p>dobré jméno firmy</p> <p>finanční stabilita</p> <p>databáze kvalitních dopravců</p> <p>dostatečné plochy pro zaparkování kamionů</p> <p>blízké propojení s dálnicí</p>	<p>prostory firmy nejsou v jejím vlastnictví</p> <p>nízký potenciál inovací</p> <p>vyšší věková struktura pracovníků</p> <p>špatná marketingová strategie</p> <p>nedostatečná znalost cizích jazyků</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>růst české ekonomiky</p> <p>nízké úrokové míry</p> <p>modernizace silničních tahů</p> <p>depreciace koruny posiluje export</p> <p>V oblasti, kde firma sídlí je také střední dopravní škola</p> <p>outsourcing</p> <p>nové typy pohonných hmot</p>	<p>zákony a legislativa</p> <p>cena pohonných hmot</p> <p>likvidita zákazníků</p> <p>nedostatek kvalitních řidičů</p> <p>komplikace na cestách (zácpy, nehody)</p> <p>vyzrazení obchodního tajemství najatým dopravcem</p> <p>silniční poplatky</p> <p>inovace v silniční dopravě - kamiony bez řidiče</p> <p>rozvoj internetu - ztráta přidané hodnoty spedice</p> <p>depreciace koruny znemožňuje práci se zahraničními dopravci</p>

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Tato kapitola mé práce si klade za cíl provést ekonomické zhodnocení poslední roku provozu. Toto zhodnocení bude obsahovat analýzu výnosů a nákladů roku 2015, vyčíslení hospodářského výsledku pro jednotlivé měsíce a celý rok, dále také analýzu jednotlivých typů nákladů a jejich členění. V závěru této kapitoly bude provedena fázová kalkulace s příspěvkem na úhradu, a také bude vypočítán bod zvratu, který je pro společnost kritickým ukazatelem toho, kdy společnost začíná tvořit zisk. Z důvodu konkurenčního boje jsou data v této kapitole i v kapitolách následujících upravena konstantou, která je know-how společnosti a není tak v této práci uvedena.

### 5.1 Analýza výnosů pro rok 2015

V roce 2015 měla Spedice následující strukturu výnosů a nákladů znázorněnou v tabulce č. 4. Po odečtení celkových nákladů od výnosů dostáváme výsledek hospodaření, který může být buď zisk, nebo ztráta. Z následující tabulky vidíme, že provozování spedice dosahovalo v každém měsíci kladného výsledku hospodaření. Z optiky tržeb na tom společnost byla nejhůř z počátku roku. Nejhorší byl pro společnost měsíc leden, kdy dosáhla minimálních tržeb na úrovni 879 019 Kč, a také nejnižšího výsledku hospodaření, jehož výše byla pouhých 12 078 Kč. Po konzultaci s vedením společnosti bylo zjištěno, že období na začátku roku je vždy horší, díky zimě a snížení sezónních prací. Slabší měsíce zažívá společnost také v období letních prázdnin, kdy u zákazníků společnosti probíhají celozávodní dovolené a výroba je opět omezena.



Obrázek 10: Základní ekonomické ukazatele prodejny (vlastní zpracování)



Oproti tomu, nejlepších výsledků dosahovala společnost v měsících duben, červen, říjen a prosinec. Je to opět dáno sezónními vlivy, kdy se rozjíždějí zakázky ve stavebnictví i průmyslová výroba. Ke konci roku se společnosti daří dosahovat vysokých výnosů především díky importům ovoce z jižní Evropy. V tomto měsíci jsou zákazníci ochotni zaplatit i dvojnásobnou cenu za dopravu, protože chtějí mít ovoce na svých prodejních pultech včas. Zvýšené náklady pak pokryjí cenou, kterou na druhém konci řetězce zaplatí spotřebitel. Pokud bychom měli výnosy zhodnotit za celý rok, dosáhly rekordní úrovně 16 690 000 Kč a výsledek hospodaření před zdaněním (EBT) dosáhl poté úrovně 996 787 Kč. Rentabilita před zdaněním se tedy pohybovala na úrovni kolem 6%.

*Tabulka 4: Průběh výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce provozu prodejny  
(vlastní zpracování)*

V Kč	Výnosy	Náklady	VH
<b>Leden</b>	879 019	866 940	12 078
<b>Únor</b>	1 154 194	1 101 642	52 552
<b>Březen</b>	1 455 499	1 358 500	96 999
<b>Duben</b>	1 531 669	1 414 349	117 321
<b>Květen</b>	1 479 171	1 375 757	103 414
<b>Červen</b>	1 629 821	1 512 264	117 557
<b>Červenec</b>	1 349 167	1 261 615	87 552
<b>Srpen</b>	1 209 722	1 143 313	66 408
<b>Září</b>	1 208 115	1 142 235	65 880
<b>Říjen</b>	1 757 150	1 629 338	127 811
<b>Listopad</b>	1 438 440	1 403 711	34 729
<b>Prosinec</b>	1 598 033	1 483 548	114 485
<b>Celkem</b>	<b>16 690 000</b>	<b>15 693 213</b>	<b>996 787</b>

## 5.2 Analýza nákladů vzniklých v roce 2015

Při analýze nákladů společnosti bylo zjištěno, že společnost nepoužívá žádný informační manažerský software pro sledování vývoje svých nákladů. Náklady jsou přibližně zaznamenávány ručně externí účetní, na papír. Při evidenci nákladů společnost také používá špatné názvosloví. Analýza nákladů pro mne tedy byla oříškem, důležité je však zmínit, že se jedná pouze o náklady, spojené se zabezpečením vlastního chodu firmy. Nejsou zde tedy uvedeny náklady na dopravu. Tyto náklady tak tvoří minoritní podíl na nákladech celkových. Zbylé náklady jsou náklady přímé, které se vztahují ke konkrétním přepravám a jejich vyčíslení nebo sledování již takovým problémem nebylo. V následující tabulce lze nalézt přehled jednotlivých režijních (správních) nákladů, potřebných k zabezpečení chodu spedice.

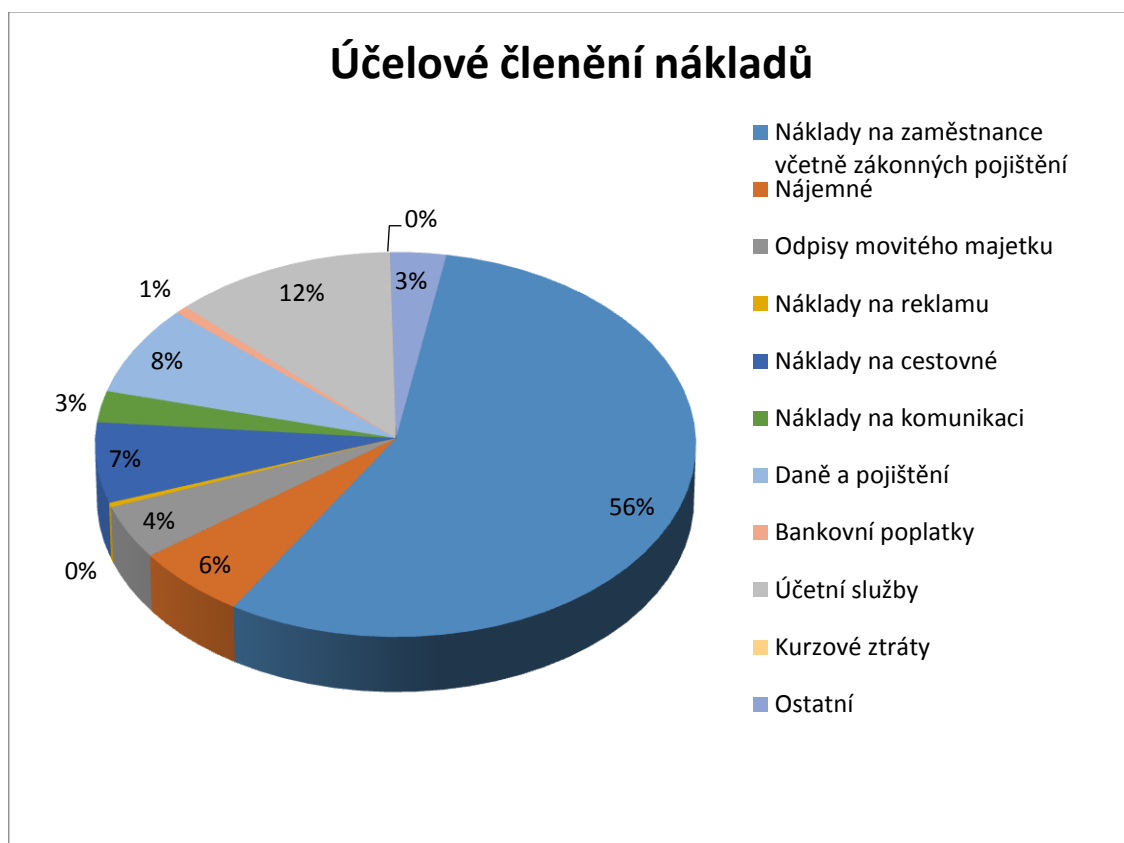
Tabulka 5: Členění správních nákladů spedice (vlastní zpracování)

Členění režijních nákladů na správu a provoz spedice	Peněžní vyjádření (Kč)	Procentuální vyjádření
Náklady na zaměstnance včetně, zákonných pojištění	941 364	56,00%
Nájemné	100 800	6,00%
Odpisy movitého majetku	75 000	4,46%
Náklady na reklamu	6 105	0,36%
Náklady na cestovné	113 131	6,73%
Náklady na komunikaci	44 488	2,65%
Daně a pojištění	128 618	7,65%
Bankovní poplatky	11 526	0,69%
Účetní služby	206 700	12,30%
Kurzové ztráty	587	0,03%
Ostatní	52 693	3,13%
<b>Celkem</b>	<b>1 681 012</b>	<b>100,00%</b>

Po rozšifrování účetní dokumentů jsem náklady z důvodu lepší alokace uspořádal dle účelového členění do jednotlivých skupin. Na základě zjištěných poznatků, můžeme konstatovat, že největší nákladovou položkou, která tvoří více než polovinu nákladů, jsou náklady

na zaměstnance včetně zákonných pojištění (56%), dále náklady na externí účetní služby (12,3%) následně daně a pojištění (7,65%), cestovné (6,73%) a nájemné (6%).

- a) **Náklady na zaměstnance včetně zákonných pojištění** (941 364 Kč) – náklady zde lze rozdělit dle nákladů závislých na změně objemu výkonu. Fixní složku zde tvoří mzda majitele a stálého zaměstnance, variabilní složku pak mzda pracovníka na dohodu o provedení práce.
- b) **Nájemné** (100 800 Kč) jsou zde zahrnuty externí náklady nájemného, náklady na elektrickou energii, ostatní energie a úklid.
- c) **Odpisy movitého majetku** (75 000 Kč) – jedná se o odpis osobního automobilu, který je využíván majitelem společnosti.
- d) **Náklady na reklamu** (6 105 Kč) jedná se o náklady určené k propagaci firmy. Společnost si nechává potiskovat trička, hrníčky, propisky a na konci roku zasílá svým partnerům přání do nového roku, kalendáře nebo také láhev vína.
- e) **Náklady na cestovné** (113 131 Kč).
- f) **Náklady na komunikaci** (44 488 Kč) – řadí se zde náklady na mobilní telefony, pevnou linku, ale také náklady na internet a poplatky za vlastní emailovou doménu.
- g) **Daně a pojištění** (128 618 Kč)
- h) **Bankovní poplatky** (11 526 Kč) – jedná se o poplatky vznikající při platbách do zahraničí, nejčastěji do Polska
- i) **Účetní služby** (206 700 Kč) – tento náklad se dělí na fixní složku, která se každý měsíc platí externí účetní a dále na složku pohyblivou, která se odvíjí od počtu faktur.
- j) **Kurzové ztráty** (587 Kč) – rozdíly vznikající v období od uzavření smlouvy o přepravě a dobou zaplacení faktury.
- k) **Ostatní** (52 693 Kč)



Obrázek 11: Grafické znázornění rozdělení správních nákladů spedice (vlastní zpracování)

### 5.2.1 Kalkulace příspěvku na úhradu

Z důvodu přehlednosti byla také provedena fázová kalkulace příspěvku na úhradu a zisku. Od výnosů z přeprav byly odečteny přímé náklady na přepravu. Jedná se o variabilní typ nákladů, který se mění s počtem zařízených přeprav. Po jejich odečtení jsme získali první příspěvek na úhradu režijních nákladů, které mají jak fixní, tak variabilní složku. Proto byla od prvního příspěvku na úhradu prvně odečtena variabilní složka nákladů (náklady na cestovné, účetní služby, bankovní poplatky, aj.) a vznikl nám příspěvek na úhradu U II. ve výši 2 293 162 Kč. Od této hodnoty byly dále odečteny fixní náklady (náklad na zaměstnance, nájemné, odpisy,...) a výsledný výsledek hospodaření byl 996 787 Kč. Kalkulaci lze nalézt v tabulce č. 6 na následující stránce.

Tabulka 6: Roční fázová kalkulace příspěvku na úhradu a výsledku hospodaření  
(vlastní zpracování)

v Kč	Celkem
Výnosy z přeprav	16 690 000
Náklady na přepravu	14 012 201
<b>Příspěvek na úhradu (U)</b>	<b>2 677 799</b>
Náklady na cestovné	113 131
Bankovní poplatky	11 526
Účetní služby	206 700
Kurzové ztráty	587
Ostatní	52 693
<b>Příspěvek na úhradu (U II.)</b>	<b>2 293 162</b>
Náklady na zaměstnance, včetně zákonných pojištění	941 364
Nájemné	100 800
Odpisy movitého majetku	75 000
Náklady na reklamu	6 105
Náklady na komunikaci	44 488
Daně a pojištění	128 618
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>996 787</b>

### 5.3 Bod zvratu

Další základní otázkou při analýze nákladů bylo určit, jaké úrovně tržeb je ve spedici třeba dosáhnout, aby došlo k úhradě jak fixních, tak variabilních nákladů, jinak řečeno bodu zvratu. Z tohoto důvodu bylo nutné klasifikovat náklady prodejny a rozdělit je na fixní a variabilní složku. Jelikož každá přeprava má jiný charakter, odlišné náklady i cenu, nebylo možné použít klasický vzorec pro výpočet bodu zvratu, ale bylo zapotřebí využít tzv. globální nákladové funkce, která nám popisuje vztah mezi celkovými výkony za prodej a celkovými náklady. Pro tento výpočet jsem pracoval s modifikovaným vzorcem bodu zvratu, ve kterém se používá haléřový ukazatel, což je podíl variabilních nákladů k tržbám. Jelikož společnost jednotlivě nevykazuje variabilní náklady za přepravu, bylo je třeba dopočítat.

Jejich výše činila 14 012 201 Kč, k těmto nákladům jsem následně přičetl správní variabilní náklady ve výši 384 637 Kč. Ostatní údaje jsou uvedeny v tabulce níže. Po dosazení do vzorce vychází bod zvratu na 9 435 226 Kč. Lze tedy říci, že společnost v roce 2015 bodu zvratu dosáhla a byla schopna tvořit zisk. Výpočet je znázorněn v rovnici číslo 8.

Tabulka 7: Vstupní údaje pro výpočet bodu zvratu (vlastní zpracování)

Bod zvratu v roce 2015	Hodnota
Správní a provozní variabilní náklady	384 637 Kč
Variabilní náklady za přepravu	14 012 201 Kč
Režijní (správní) fixní náklady	1 296 375 Kč
Tržby	16 690 000 Kč
Haléřový ukazatel	0,862602656

$$Tržby_{BZ} = \frac{FN}{1 - \frac{VN}{T}} = \frac{1\,296\,375}{\left(1 - \frac{14\,396\,838}{16\,690\,000}\right)} = 9\,435\,226 \text{ Kč} \quad (8)$$

## 6 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

### 6.1 Představení projektu

Spedice, na kterou píše tuto práci je malá stabilní společnost. Tento podnik začal z mnoha důvodů uvažovat o nákupu vlastního vozového parku. Jedním z důvodů byly pozitivní hospodářské výsledky na konci roku 2015. Dalším z nich je perspektiva získání nových zakázek na stálé trase, kterou by tyto kamiony mohly vytěžovat, dále také možnost dostat se cenově i na takové zakázky, kde se jako spedice není společnost schopna dostat. Jedním z důvodů jsou také nízké úrokové ceny na trhu, a tedy příznivá doba pro to vzít si půjčku.

Zadání od spediční společnosti tedy znělo: „Zjistěte, zda je pro naši společnost v současné době efektivní pořídit si vozový park.“




Dle specifikace požadavků vedení společnosti bylo zjištěno, že pořízení nového vozu značky MAN, který by splňoval všechna potřebná kritéria, by bylo možné získat v pořizovací ceně – tahač 2 900 000 Kč bez DPH + návěs 715 000 Kč bez DPH. Tedy celkově 3 615 000 Kč bez DPH za jeden tahač i s návěsem. Společnost má zájem o nákup dvou nových vozů. Celková pořizovací cena bez DPH by tedy byla 7 230 000 Kč. Jejich ekonomická životnost se v průměru pohybuje okolo 10 let.



Obrázek 12: Tahač MAN TGX 24.360 i s návěsem (interní zdroje společnosti)

## 6.2 Technická specifikace vozu

Po důkladném výběru z několika typů vozů a po konzultaci s ostatními dopravci ohledně spolehlivosti a kvality vozu se společnost rozhodla, že nakoupí vůz značky MAN, model TGX 24.360, jehož parametry jsou popsány v následujícím obrázku.

Váš nákladní automobil: TGX 24.360	
TYPOVÁ ŘADA	TGX
OBLAST POUŽITÍ	Dálková přeprava
TYP VOZIDLA	Rám
TONÁŽ	24 t
VLASTNOSTI	Objem
POČET KOL	6x2-2 
MOTORIZACE v PS	EURO 6, 360 PS
KABINA	XLX 
ŘÍZENÍ	vlevo
Odpružení	Vzduchové odpružení
KONSTRUKCE	Valník s výměnnou nástavbou 
Rozchod	4800 mm
PŘESAHA	2150 mm

Obrázek 13: Technická specifikace nakupovaného vozu (interní zdroje společnosti)

Další doplňující údaje o technické specifikaci vozu jsou:

- délka: 13,6 m
- šířka 2,48 m,
- výška: 2,77 až 2,85m,
- objem: 93,20 až 97,30 m<sup>3</sup>, až 33 europalet,

Vůz by měl být schopen převážet náklady o maximální tonáži 24 tun a být schopný nakládat třemi způsoby: vrchem, po shrnutí plachty vozu, bokem a zezadu. Nejčastěji by měl tento vůz přepravovat hutní materiály a zboží na paletách.

Nový vůz bude také splňovat nejvyšší normu Evropské Unie, EURO 6. Cílem této normy je, aby vozidla se vznětovým motorem byla stejně čistá jako vozidla s motorem zážehovým. Tato norma se zaměřuje zejména na emise oxidu dusíku. Díky dosažení této normy ušetří společnost značnou část na placení mýtného.



### 6.3 Financování projektu

Společnost se rozhodla pro kombinované financování. Z vlastních prostředků by použila výsledek hospodaření pro rok 2015, a dále by využila cizích zdrojů. Z cizích zdrojů uvažuje společnost o využití bankovního úvěru nebo o pořízení vozového parku pomocí finančního leasingu. Podnik je schopen z vlastních prostředků dodat 800 000 Kč, celková pořizovací cena, včetně DPH je 8 748 300 Kč, podnik si tedy bude muset vypůjčit 7 948 300 Kč.

K posouzení byly vybrány dva bankovní úvěry, u kterých má společnost dlouhodobě své bankovní účty a díky své platební schopnosti a dobrým vztahům s bankou se tedy předpokládá, že by měla společnost dosáhnout i na lepší úrokové sazby. Dále bude také zhodnocena varianta finančního leasingu a pomocí vícekritériální analýzy bude zvolen způsob financování.

#### 6.3.1 Bankovní úvěr od ČSOB

Spedice má již několik let běžný účet u Československé obchodní banky, proto byl jeden z prvních kroků pro získání peněz potřebných k financování vozového parku v právě v této bance. Za celou dobu vedení účtu v této bance má společnost velmi dobré vztahy s místní Ostravskou pobočkou i s jejím vedením. Společnosti byly poskytnuty následující úvěrové podmínky.

Tabulka 8: Podmínky poskytnutí úvěru u ČSOB (vlastní zpracování)

<b>Úroková sazba</b>	2,15% + 3M PRIBOR
<b>Maximální doba splacení</b>	15 let
<b>Maximální částka čerpání</b>	8 000 000 Kč
<b>Nutnost vlastních financí</b>	Ne
<b>Měsíční poplatek za vedení</b>	150 Kč
<b>Poplatek za schválení a poskytnutí</b>	2 000,- + 0,3 % max. 30 000
<b>Typ splacení</b>	Měsíční anuita

### 6.3.2 Bankovní úvěr od České spořitelny

Společnost dále také zvažovala úvěr u České spořitelny, kde má vedeny také běžný účet.

*Tabulka 9: Podmínky pro poskytnutí úvěru od České spořitelny (vlastní zpracování)*

<b>Úroková sazba</b>	3,25% + 3M PRIBOR
<b>Maximální doba splacení</b>	8 let
<b>Maximální částka čerpání</b>	Dle finančních výsledků
<b>Nutnost vlastních financí</b>	-
<b>Měsíční poplatek za vedení</b>	300 Kč
<b>Poplatek za schválení a poskytnutí</b>	0,5-2%, min 5000kč max. 150 000
<b>Typ splacení</b>	individuálně

Tyto podmínky jsou již na pohled však o něco horší, než podmínky nabídnuté v ČSOB. Převážně díky ne tak dobrým klientským vztahům, jaké má společnost v předcházející bance.

### 6.3.3 Porovnání bankovních úvěrů

Pomocí vícekritériální analýzy můžeme připravená data porovnat a vybrat tak nejvhodnější banku pro financování pomocí úvěru. V následující tabulce je popsána výhodnost úvěru od 1-3, s tím, že 1 je nejmenší hodnota a 3 největší hodnota. Z tabulky vyplývá, že nejvýhodnější úvěr ze zkoumaných bank vychází u ČSOB.

*Tabulka 10: Výhodnost úvěrů pro společnost (vlastní zpracování)*

Banka	Úroková sazba	Podmínky úvěru	Poplatky úvěru	Styky s bankou	Celkem
<b>ČSOB</b>	2,25	2,5	1,5	2,7	9
<b>Česká spořitelna</b>	2	2,2	1	1	6,25

Za pomoci majitele společnosti byly jednotlivým kritériím dále přiřazeny váhy, aby došlo k co nejpřesnějšímu výsledku a bylo možné znázornit, jaký vliv jednotlivá kritéria na podnik mají. Váhy jsou popsány v následující tabulce. 1 je slabý vliv, 2 značí střední vliv a 3 významný vliv na podnik.

Tabulka 11: Vliv kritérií na podnik (vlastní zpracování)

Kritérium	Vliv na podnik (1-3)
Úroková sazba	3
Podmínky úvěru	2
Poplatky úvěru	1,5
Styky s bankou	2,8

Hodnoty z tabulky 11 byly pronásobeny s hodnotami v tabulce 10 a výsledné hodnoty jsou znázorněny v další tabulce, která nám již udává celkové skóre pro výběr banky.

Tabulka 12: Finální hodnoty pro výběr banky (vlastní zpracování)

Banka	Úroková	Podmínky	Poplatky	Styky s	Celkem
<b>ČSOB</b>	6,75	5	2,25	7,56	<b>21,56</b>
<b>Česká spořitelna</b>	6	4,4	1,5	2,8	<b>14,7</b>

Z tabulky vyplývá, že pro společnost je nejlepší vybrat si úvěr od ČSOB, jelikož nabízí lepší výsledky ve všech sledovaných kritériích. Největší rozdíl zde vzniká v kritériu styky s bankou. V ČSOB má společnost účet již dlouhou dobu a velmi dobré styky s vedením oblastní pobočky. Oproti tomu v České spořitelně má společnost účet teprve krátkou dobu a nemá zde tudíž tak dobré vztahy. Proto jsou hodnoty u tohoto kritéria několikrát nižší.

Při výběru financování úvěrem od ČSOB je splátkový kalendář znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 13: Výpočet úvěru při financování od ČSOB (vlastní zpracování)

Rok	Splátka	Úmor	Úrok	Dluh	Daňový štít
0	-	-	-	7 950 000,00 Kč	-
1	1 707 766 Kč	1 514 581 Kč	193 185 Kč	6 435 419 Kč	36 705 Kč
2	1 707 766 Kč	1 551 385 Kč	156 381 Kč	4 884 034 Kč	29 712 Kč
3	1 707 766 Kč	1 589 084 Kč	118 682 Kč	3 294 951 Kč	22 550 Kč
4	1 707 766 Kč	1 627 698 Kč	80 067 Kč	1 667 252 Kč	15 213 Kč
5	1 707 766 Kč	1 667 252 Kč	40 514 Kč	0 Kč	7 698 Kč
<b>Celkem</b>	<b>8 538 829 Kč</b>	<b>7 949 999 Kč</b>	<b>588 829 Kč</b>	-	<b>111 878 Kč</b>

Z tabulky je patrné, že společnost by ročně splácela 1 707 766 Kč a celkově by půjčenou částku přeplatila o 588 829 Kč.

Dále zde vznikají poplatky za vedení účtu – 150 Kč/měsíčně, tj. 9 000 Kč po dobu čerpání, 2 000 Kč za schválení a 23 850 Kč za poskytnutí úvěru.

Pokud by společnost pořídila vozový park tímto způsobem, byly by kamiony zařazeny do majetku firmy. Společnost by si jej tedy mohla odepisovat a pomocí odpisů snižovat základ daně.

*Tabulka 14: Výpočet odpisů (vlastní zpracování)*

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Výše odpisu</b>	795 300 Kč	1 608 675 Kč	1 608 675 Kč	1 608 675 Kč	1 608 675 Kč
<b>Oprávk</b>	795 300 Kč	2 403 975 Kč	4 012 650 Kč	5 621 325 Kč	7 230 000 Kč
<b>Zůstatková cena</b>	6 434 700 Kč	4 826 025 Kč	3 217 350 Kč	1 608 675 Kč	0 Kč
<b>Daňový štít</b>	151 107 Kč	305 648 Kč	305 648 Kč	305 648 Kč	305 648 Kč

Odepisováním vozového parku by byl vytvořen daňový štít v celkové výši 1 373 700 Kč.

#### **6.3.4 Financování pomocí finančního leasingu**

Při zvažování financování vozového parku dostala společnost nabídku od MAN Financial Services. Jedná se o jednu ze společností globální skupiny MAN, která pro své výrobky poskytuje půjčky, anebo nabízí finanční leasing.

##### **Leasingový návrh vypadal takto:**

- pořizovací cena bez DPH 7 230 000 Kč,
- úvěr na 5 let,
- měsíční splátky, se splátkou na konci období, celkem 60 splátek
- akontace 10%
- leasingový koeficient 1,039.

Tabulka 15: Výpočet leasingových splátek (vlastní zpracování)

Měsíc	Splátka bez DPH	DPH 21%	Leasingové navýšení	DPH 21%	Celkem, včetně DPH
0	723 000,00 Kč	151 830,00 Kč	-	-	874 830,00 Kč
1	108 450,00 Kč	22 774,50 Kč	4 699,50 Kč	986,90 Kč	136 910,90 Kč
2	108 450,00 Kč	22 774,50 Kč	4 699,50 Kč	986,90 Kč	136 910,90 Kč
3	108 450,00 Kč	22 774,50 Kč	4 699,50 Kč	986,90 Kč	136 910,90 Kč
4	108 450,00 Kč	22 774,50 Kč	4 699,50 Kč	986,90 Kč	136 910,90 Kč
.....	-	-	-	-	-
60	108 450,00 Kč	22 774,50 Kč	4 699,50 Kč	986,90 Kč	136 910,90 Kč
<b>Celkem</b>	<b>7 230 000,00 Kč</b>	<b>1 518 300,00 Kč</b>	<b>281 970,00 Kč</b>	<b>59 213,70 Kč</b>	<b>9 089 483,70 Kč</b>

Celková částka, kterou by firma zaplatila leasingové společnosti, včetně DPH je 9 089 483,7 Kč.

### 6.3.5 Porovnání bankovního úvěru a leasingu

Pokud bych byl na místě majitele společnosti, rozhodl bych se pro financování pomocí bankovního úvěru od ČSOB. Pokud by společnost zvolila tuto variantu, dosáhla by celkové daňové úspory ve výši téměř 1 500 000 Kč. Takto vysoká daňová úspora by byla dosažena především díky zařazení kamionů do majetku společnosti. Díky tomu by se vozový park odepisoval. Tohle však u finančního leasingu není možné. I přes to, že financování pomocí finančního leasingu vytváří větší daňový štít z placených úroků, je jeho částka znatelně nižší, díky absenci majetku v rozvaze.

Tabulka 16: Porovnání výhodnosti čerpání cizích zdrojů (vlastní zpracování)

Ukazatel	Bankovní úvěr	Leasing
Celkově zapláceno	8 538 829,00 Kč	9 089 483,70 Kč
Daňový štít z úroků	111 878,00 Kč	281 970,00 Kč
Daňový štít z odpisů	1 373 700,00 Kč	-
<b>Celková úspora na dani</b>	<b>1 485 578,00 Kč</b>	<b>281 970,00 Kč</b>

## 7 IDENTIFIKACE PENĚŽNÍCH TOKŮ PROJEKTU

Po diskusi s majitelem společnosti a detailním rozbohem trhu, na kterém společnost působí, byly stanoveny možné budoucí výnosy a náklady, které by projekt mohl přinést. Hodnoty v těchto výpočtech jsou z důvodu konkurenčního boje upraveny konstantou proti zneužití, o které se uvažuje jako o know-how společnosti a z těchto důvodů v této práci není uvedena.

### 7.1 Identifikace výnosů

Vývoj tržeb spediční firmy měly v minulých třech letech rostoucí tendenci. Pokud bychom se zaměřili pouze na spedici, předpokládá společnost pro rok 2016, ale i další roky stabilní úroveň tržeb, která se bude pohybovat okolo úrovně z roku 2015.

Pokud by se však společnost rozhodla pro pořízení vozového parku, očekává se následující navýšení tržeb, které je popsáno v tabulce níže. Jelikož společnost uvažuje pořídit vozy k 1. 6. 2016 je nárůst tržeb pro první rok nižší, než pro roky ostatní.

*Tabulka 17 Možné přírůstky tržeb (vlastní zpracování)*

roky	1	2	3	4	5
Nárůst tržeb v %	18,52%	31,75%	31,75%	31,75%	31,75%
Nárůst tržeb v Kč	3 091 667	5 300 000	5 300 000	5 300 000	5 300 000
Tržby celkem v Kč	19 781 667	21 990 000	21 990 000	21 990 000	21 990 000

V prvním roce tedy společnost předpokládá navýšení tržeb o 18,17%, v následujících letech o 31,15%. Výchozí částkou byla hodnota tržeb pro rok 2015 (16 690 000 Kč). Společnost předpokládá, že by kamiony jezdily nejčastěji na trase Ostrava-Praha, dalšími možnými trasami jsou však i Ostrava-Krakow nebo Ostrava-České Budějovice. Při ideálním stavu by kamiony trasu Ostrava-Praha byly schopny zvládnout 20x do měsíce, to znamená 240 přeprav za rok na jeden kamion. Od této částky je však potřeba odečíst předpokládané čekání na nakládkách/vykládkách, dovolené řidičů, státní svátky, nemocenské a odstávky kamionů kvůli opravám a údržbám. Po odečtení těchto hodnot se dostáváme na 200 přeprav/rok na jeden kamion. Průměrná cena na přepravu je uvažována v hodnotě 13 250 Kč. Plánované roční tržby na jeden kamion tedy vychází na 2 650 000 Kč.

## 7.2 Identifikace nákladů

Při pořízení nového vozového parku je však třeba počítat taky s přírůstkem nákladů. Společnost by měla převážně počítat s těmito náklady:

- Nákup nových kamionů značky MAN TGX 24.360 za 8 748 300 Kč,
- silniční daň pro dva tahače 52 416 Kč/rok, tzn. 4 368 Kč/měsíc,
- silniční daň pro dva návěsy 54 600 Kč/rok, tzn. 4 550 Kč/ měsíc,
- pojištění pro dva kamiony 70 048 Kč/rok, tzn. 5 838 Kč/měsíc,
- nafta pro dva kamiony 1 191 960 Kč/rok, tzn. 99 330Kč/měsíc (plánuje se, že jeden kamion v průměru ujede 5 000 km za měsíc, spotřebuje 1 650 l nafty, uvažovaná cena nafty je 30Kč/l, cena vychází z průměru cen posledních 14 měsíců ceny nafty),
- mzdové náklady na dva nové řidiče 804 000 Kč/rok, 67 000 Kč/ měsíc (průměrná měsíční mzda je 25 000Kč, sociální a zdravotní pojištění je 8 500 Kč),
- servis, opravy a ostatní náklady 50 000 Kč/rok.
- odpisy 795 300 Kč, v prvním roce odepisování.

Tabulka 18: Vznik nových nákladů (vlastní zpracování)

v Kč.	Měsíční náklady	Roční náklady
Splátka úvěru	142 314	1 707 766
Silniční daně	8 918	107 016
Pojištění	5 838	70 048
Pohonné hmoty	99 330	1 191 960
Mzdy	67 000	804 000
Ostatní	4 167	50 000
Odpisy	66 275	795 300
<b>Celkem</b>	<b>393 842</b>	<b>4 726 090</b>

## 7.3 Kapitálový výdaj

Než vůbec začneme hodnotit efektivnost investice, je třeba stanovit si potřebné hodnoty. Jednou z nich je kapitálový výdaj.

Čistý pracovní kapitál nám udává rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Pro rok 2015 byla hodnota čistého pracovního kapitálu na úrovni 787 tis. Kč.

$$\check{C}PK = 2215 - 1428 = 787 \text{ tis. K}\check{c} \quad (9)$$

Abychom byli schopni správně určit kapitálový výdaj, je potřeba vypočítat změnu čistého pracovního kapitálu. Kvalifikovaným odhadem majitele společnosti byla určena změna čistého pracovního kapitálu. Pořízení investice se projeví předpokládaným přírůstkem pohledávek ve výši 4 800 tis. Kč a také přírůstkem závazků ve výši 2 223 tis. Kč (silniční daně, pojištění, pohonné hmoty)

$$\Delta \check{C}PK = 4\,800 - 2\,223 = 2\,568 \text{ tis. K}\check{c} \quad (10)$$

Pořizovací náklady vozového parku činily 8 748 tis. Kč, přičteme-li k těmto nákladům změnu čistého pracovního kapitálu, dostaneme kapitálový výdaj.

$$K = 8\,748 + 2\,568 = 11\,315 \text{ tis. K}\check{c} \quad (11)$$

#### 7.4 Peněžní příjem

Ke kvalitnímu posouzení efektivnosti investice potřebujeme znát peněžní tok z investice pro jednotlivé roky. Jak bylo popsáno v úvodu projektu, odhaduje společnost životnost kamionů na 10 let. Při určování nárůstu tržeb jsem pracoval s majitelem společnosti a byl vytvořen model tržeb. Tyto tržby by mohly kamiony podniku přinést, pokud by jezdily na konkrétní trase Ostrava-Praha a zpět. Hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce. Z těchto údajů však vyplývá, že nové tržby by vygenerovaly 8,7% zisk po zdanění. Je však třeba si uvědomit, že tento zisk je kalkulován pro hodnotu přepravy 13.250 Kč, což je hodnota, kterou si většinou účtuje spedič a ne dopravce. Dopravci často jezdí za nižší ceny a je nutno zmínit, že pokud nebude společnost chtít, aby ji kamiony stály na dvoře, budou muset jezdit i za ceny nižší než je cena kalkulovaná. Při nižších tržbách by však společnost nedosahovala takovou ziskovost a mohlo by jí to způsobit provozní problémy. Proto již zde vyvstává otázka, zda je pro podnik výhodné pořizovat tuto investici. Případně zda neexistuje trasa, na které by společnost mohla při provozování svého vozového parku dosahovat větší ziskovosti. Je třeba si uvědomit, že plánovaný nárůst tržeb je pouze orientační a při poklesu cen na této vysoce konkurenční trase by se společnost mohla dostat do problému. Je proto třeba velmi dobře zvážit rizikovost a ziskovost dané investice.



Tabulka 19: Peněžní příjmy po dobu projektu (vlastní zpracování)

rok	1	2	3	4	5
Nárůst tržeb	3 091 667	5 300 000	5 300 000	5 300 000	5 300 000
Nárůst provozních nákladů	2 756 891	4 726 090	4 726 090	4 726 090	4 726 090
Nárůst zisku	334 776	573 910	573 910	573 910	573 910
Daň 19%	63 607	109 043	109 043	109 043	109 043
<b>Nárůst zisku po dani</b>	<b>271 169</b>	<b>464 867</b>	<b>464 867</b>	<b>464 867</b>	<b>464 867</b>
rok	6	7	8	9	10
Nárůst tržeb	5 300 000	5 300 000	5 300 000	5 300 000	5 300 000
Nárůst provozních nákladů	4 726 090	4 726 090	4 726 090	4 726 090	4 726 090
Nárůst zisku	573 910	573 910	573 910	573 910	573 910
Daň 19%	109 043	109 043	109 043	109 043	109 043
<b>Nárůst zisku po dani</b>	<b>464 867</b>	<b>464 867</b>	<b>464 867</b>	<b>464 867</b>	<b>464 867</b>

## 7.5 Stanovení diskontní míry

Stanovení diskontní míry není složité na výpočet, její určení však může být velmi komplikovaný proces. Tato míra má veliký vliv na hodnocení efektivnosti projektu. Je proto velmi důležitým úkolem správně určit tuto hodnotu.

Pro stanovení diskontní míry využiji průměrných vážených nákladů na kapitál, neboli WACC. Náklady na cizí kapitál již známe. Jsou ve výši 2,43%. Náklady na vlastní kapitál si musíme vypočítat. Pro tento výpočet byla zvolena metoda CAPM. Tato metoda se nejčastěji používá pro společnosti obchodované na kapitálových trzích. Pro společnosti, které takto obchodované nejsou, se musí využít metoda s náhradními odhady  $\beta$  koeficientu. Pro tyto účely jsem použil stránky profesora Damodarana, který hodnotu nezadlužené beta pro mnou zkoumané odvětví udává ve výši 0,515. Jelikož mnou zkoumaný podnik není zadlužen, pracoval jsem dále s touto hodnotou. Dále bylo třeba zjistit výši rizikové prémie pro Českou republiku, která je ve výši 7,85%, posledním potřebným údajem byla bezriziková úroková míra. Většinou se používá hodnota desetiletých státních dluhopisů. Tato hodnota se ke konci roku 2015 pohybovala na úrovni 0,49%. Náklady na vlastní kapitál po následném použití dat vycházejí na 4,53%.

$$N_{vk} = 0,49 + 0,515 * 7,85 = 4,53275\% \quad (12)$$

Posledním krokem pro určení diskontní míry je tedy výpočet WACC, pro výpočet jsem použil následující vzorec.

$$WACC = N_{ck} * \frac{CK}{C} * (1 - t) + N_{vk} * \frac{VK}{C} \quad (13)$$

$$WACC = 2,43 * 0,81 * \frac{1428}{2465} + 4,53 * \frac{1037}{2465} = 3,045\% \quad (14)$$

Hodnota průměrných vážených nákladů na kapitál je tedy 3,045%. S touto hodnotou budu dále pracovat jako s diskontní mírou pro hodnocení efektivnosti projektu.

## 8 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE

Cílem této kapitoly bude zhodnotit efektivnost investice, o které společnost uvažuje. S pomocí majitele společnosti byly v předchozí kapitole odhadnuty kapitálové výdaje a peněžní příjmy, které slouží jako základ pro hodnocení efektivnosti investice. Hodnoty v těchto výpočtech jsou stejně jako v předchozí kapitole upraveny konstantou proti zneužití.

### 8.1 Doba návratnosti

Někdy také anglicky nazývaná Payback Period nám udává moment, ve kterém příjmy investice zcela splatí kapitálové výdaje investice. Na základě výpočtů uvedených v tabulce níže, můžeme vidět, že ke splacení dojde mezi 9 a 10 rokem. Po dosažení hodnot do vzorce a provedením výpočtu bylo zjištěno, že ke splacení dojde za 9 let a 72 dní. Doba, po kterou společnost uvažuje provozovat tento vozový park je 10 let, dle tohoto ukazatele se tedy investice jeví přijatelná, i když k dosažení splacení vozového parku dojde, až těsně před jejich předpokládaným koncem provozu.

Tabulka 20: Doba návratnosti (vlastní zpracování)

rok	čistý peněžní příjem	odpisy	cash flow projektu	kumulované cash flow
1	271 169 Kč	795 300 Kč	1 066 469 Kč	1 066 469 Kč
2	464 867 Kč	1 608 675 Kč	2 073 542 Kč	3 140 011 Kč
3	464 867 Kč	1 608 675 Kč	2 073 542 Kč	5 213 553 Kč
4	464 867 Kč	1 608 675 Kč	2 073 542 Kč	7 287 095 Kč
5	464 867 Kč	1 608 675 Kč	2 073 542 Kč	9 360 637 Kč
6	464 867 Kč	0 Kč	464 867 Kč	9 825 504 Kč
7	464 867 Kč	0 Kč	464 867 Kč	10 290 371 Kč
8	464 867 Kč	0 Kč	464 867 Kč	10 755 238 Kč
9	464 867 Kč	0 Kč	464 867 Kč	11 220 105 Kč
10	464 867 Kč	0 Kč	464 867 Kč	11 684 973 Kč
11	464 867 Kč	0 Kč	464 867 Kč	12 149 840 Kč
12	464 867 Kč	0 Kč	464 867 Kč	12 614 707 Kč

$$\text{Doba návratnosti} = 9 + \frac{(11\,315\,000 - 11\,220\,105)}{(11\,684\,973 - 11\,220\,105)} = 9,2 \quad (15)$$

Hodnocení efektivnosti investice pomocí této metody je bráno spíše jako doplňkové, jelikož tato metoda nebere v úvahu faktor času.

## 8.2 Čistá současná hodnota

Tento ukazatel hodnocení investic nám udává současnou hodnotu budoucích peněžních toků. Jelikož se jedná o dynamickou metodu hodnocení investic, je zde zohledněn faktor času. Ukazatel pro přijetí projektu je hodnota vyšší než 0.

Pro výpočet bylo potřeba zjistit kapitálový výdaj, ten je dán nákupem vozového parku a také změnou čistého provozního kapitálu. Dále bylo potřeba spočítat sumu diskontovaných cash-flow. Vzorec pro výpočet je možné nalézt v literární rešerši této práce, jedná se o vzorec č. 6. Výpočet je naznačen v následující rovnici.

$$\begin{aligned} NPV &= -11\,315\,000 + \frac{1\,066\,469}{1,03045} + \frac{2\,073\,542}{1,03045^2} + \dots + \frac{464\,867}{1,03045^{10}} \\ &= -949\,284,86 \text{ Kč} \end{aligned} \quad (16)$$

Jelikož čistá současná hodnota uvažované investice je – 949 284 Kč, tudíž záporná, investici pomocí tohoto kritéria zamítám.

## 8.3 Vnitřní výnosové procento

V návaznosti na čistou současnou hodnotu jsem dále vypočítal ukazatel vnitřního výnosového procenta. Investici bychom dle tohoto kritéria měli přijmout, pokud je IRR vyšší než diskontní míra. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je návratnost investice.

Jako minimální úrokovou sazbu jsem byl nucen zvolit 0%, jelikož všechny ostatní sazby vykazovaly zápornou čistou současnou hodnotu. Maximální úroková sazba byla na úrovni WACC, tedy 3,045%. Tyto údaje jsem použil z výpočtu čisté současné hodnoty. Vzorec pro výpočet vnitřního výnosového procenta se nachází v literární rešerši této práce, pod číslem 7.

Tabulka 21: Výpočty NPV při různých diskontních mírách (vlastní zpracování)

NPV 0%	369 973 Kč
NPV 1%	-100 604,96 Kč
NPV 3,045%	-949 284,86 Kč

Po dosazení údajů do vzorce vychází, že čistá současná hodnota se blíží nule při diskontní míře 0,8542%.

$$IRR = 0 + \left( \frac{369\,973}{369\,973 + 949\,284,86} \right) * (3,045 - 0) = 0,8542\% \quad (17)$$

Pomocí tohoto kritéria bychom tedy opět měli projekt zamítnout, jelikož hodnota 0,8542% je o mnohem nižší, než požadovaná diskontní míra na úrovni průměrných vážených nákladů na kapitál, ve výši 3,045%.

#### 8.4 Index rentability

Jako doplňující ukazatel jsem pro hodnocení také použil index rentability. Na rozdíl od ostatních ukazatelů se jedná o ukazatel relativní povahy. Jedná se o poměr mezi sumou diskontovaných peněžních příjmů a počátečním kapitálovým výdajem. Pro přijetí investice by měla hodnota indexu být vyšší než 1.

$$PI = \frac{10\,336\,415,35}{11\,315\,000} = 0,91 \quad (18)$$

Pro mnou zkoumaný projekt vychází index rentability 0,91. To znamená, že 1 Kč kapitálového výdaje přinese pouze 0,91 Kč peněžního příjmu. Tato metoda doplňuje výpočet čisté současné hodnoty a potvrzuje také její závěr. Tím je, že investice by měla být zamítnuta.

## 9 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ EFEKTIVNOSTI INVESTICE

Zadání od spediční firmy znělo: „Zjistěte, zda je pro naši společnost v současné době efektivní pořídit si vozový park.“

Pomocí výpočtů provedených v předchozích kapitolách jsem se snažil zjistit, zda je spediční firma dostatečně silná na to, aby si pořídila dva vozy typu MAN TGX 24.360.

Výsledky hodnocení efektivity investice a rozhodnutí zda investici přijmout či zamítnout jsem pro větší přehlednost shrnul do následující tabulky.

*Tabulka 22: Výsledky hodnocení efektivity investice (vlastní zpracování)*

Hodnotící metoda	Výsledek	Kritérium přijetí	Rozhodnutí
<b>Doba návratnosti</b>	9 let a 72 dní	Méně než 10 let	<b>Přijmout</b>
<b>Čistá současná hodnota</b>	-949 284,86 Kč	Větší než 0	<b>Nepřijmout</b>
<b>Vnitřní výnosové procento</b>	0,8542%	Větší než 3,045%	<b>Nepřijmout</b>
<b>Index rentability</b>	0,91	Větší než 1	<b>Nepřijmout</b>

Po prozkoumání tabulky je jasné, že pořízení nového vozového parku a rozšíření tak podnikatelské činnosti ze spedice na vnitrostátní a mezinárodní dopravu není ani za současné situace, kdy se úrokové sazby pohybují velice nízko, vhodné. Pouze jediné kritérium ze čtyř nabádá k přijetí investičního projektu. Ostatní jsou však pro jeho zamítnutí. Doba návratnosti je však statická metoda hodnocení investic, která nerespektuje faktor času, a proto by se její výsledky měly brát spíše jako doplňující ukazatel a neměla by jí být přisuzována taková váha jako metodám dynamickým. Pokud se však blíže podíváme i na tuto metodu, zjistíme, že se investice splatí až skoro na konci předpokládané ekonomické životnosti vozového parku. Proto i zde bychom k rozhodnutí o přijetí měli přistupovat kriticky.

Jak jsem již zmínil, dalšími metodami byly metody dynamické, tedy metody respektující faktor času. Všechny tyto metody jsou pro zamítnutí projektu. Metoda hodnocení pomocí čisté současné hodnoty se považuje za jednu z nejlepších metod pro hodnocení investic, jelikož porovnává současnou hodnotu všech budoucích peněžních příjmů a počáteční výdaje projektu. Kritérium pro přijetí investice pomocí hodnocení čisté současné hodnoty je

hodnota vyšší než 0. Dle výpočtů však vyšla hodnota -949 284 Kč, a proto byla investice zamítnuta.

Další hodnotící metodou byla metoda vnitřního výnosového procenta. Pomocí této hodnoty zjistíme takovou diskontní míru, při které je čistá současná hodnota investice blízká nule. Pro přijetí investice pomocí této metody by tato diskontní míra musela být stejně veliká jako průměrné vážené náklady na kapitál, tedy 3,045%. Její hodnota 0,8542% je však značně nižší než námi požadovaná hodnota, a proto je verdikt – zamítnout projekt.

Poslední hodnotící metodou byl index rentability. Tato metoda hodnotí investici kladně, pokud je výsledná hodnota větší než 1. Index rentability naměřený v této práci měl hodnotu 0,91, což znamená, že 1 Kč z kapitálového výdaje vytvoří pouze 0,91 Kč peněžního příjmu. Proto opět zamítáme investici.

Metody hodnocení efektivnosti investice poukazují na fakt, že investiční projekt by měl být zamítnut a neměl by se realizovat.

## 10 FINANČNÍ PLÁN

V předchozí kapitole bylo pomocí metod hodnocení investic zjištěno, že plánovaný projekt nákupu nového vozového parku a rozšíření podnikatelské činnosti ze spedice na nákladní dopravu by se měl zamítnout. Pokud by se však i přesto společnost rozhodla investici realizovat, vypracuji v této kapitole mé diplomové práce dopad investice na finanční plán podniku. Tedy na jeho rozvahu a výsledek zisku a ztráty. Plán, respektive finanční výkazy jsou sestaveny na období následujících pěti let. Vychází se zde z predikce tržeb stanovené v kapitole 7, dále také ze znalosti aktuálního dění na trhu a možností, které jsou pro společnost co nejvíce reálné.

Věřím, že vypracování těchto výkazů bude pro společnost přínosné, jelikož se zde nacházejí jednak nové položky, o kterých se ve společnosti nikdy neúčtovalo, a také může majitel společnosti pomocí těchto výkazů pochopit složitost tohoto investičního projektu.

### 10.1 Predikce výnosů

U predikce výnosů je výchozí hodnota výše tržeb dosažených za rok 2015 (16 690 000 Kč). Pro predikci výnosů byla použita hodnota z kapitoly 7, části 7.1. Zde uvažujeme o konstantních tržbách za spedici, které se budou pohybovat zhruba na úrovni z roku 2015. Po konzultaci s majitelem společnosti bylo zjištěno, že díky tržím podmínkám a vysoké konkurenci, je velmi obtížné zvyšovat tržní podíl, a proto se výše tržeb předpokládá spíše konstantní. V predikci dále uvažujeme o tržbách, které by vytvořil nově pořízený vozový park. V roce 2016 by to bylo 3 091 667 Kč a v dalších letech 5 300 000 Kč. Jelikož se uvažuje o nákupu vozů až v červnu 2016, jsou tržby za rok 2016 nižší než v ostatních obdobích. Procentuálně se jedná o nárůst v prvním roce o 18,52% oproti výchozímu období, v dalších letech o 31,75%.

*Tabulka 23: Predikce vývoje tržeb (vlastní zpracování)*

rok	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby celkem v Kč	19 781 667	21 990 000	21 990 000	21 990 000	21 990 000
Nárůst tržeb v %	18,52%	31,75%	31,75%	31,75%	31,75%

Hodnota tržeb v dalších letech se nezvyšuje, jelikož se nepředpokládá růst inflace, ani vyšší růst cen pohonných hmot. Trasa, na které společnost uvažuje své kamiony provozovat,



vat je vysoce konkurenční. Díky vysoké konkurenci na trase je zde cítit vysoký tlak na cenu za přepravu, což je jeden z dalších důvodů, proč se nepředpokládá zvýšení tržeb.

## **10.2 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz vychází z období 2015 a dále je plánován pro období 2016-2020.

### **10.2.1 Výkony**

Vývoj výkonů již byl popsán v subkapitole výše. Plánuje se růst o 18,52% v prvním roce, dále o 31,75% v letech následujících.

### **10.2.2 Výkonová spotřeba**

Na výkony úzce navazuje výkonová spotřeba. Kromě nákladů, které zde vytvoří spedice, se zde také nachází náklady na provoz kamionu, převážně náklady na pohonné hmoty a služby spojené s provozováním vozového parku. Jejich výše byla stanovena z předpokládaných nákladů na přepravy spedice, předpokládaných nákladů na provoz vozového parku a vývoje cen pohonných hmot.

### **10.2.3 Osobní náklady**

U osobních nákladů zde nově vznikají náklady na mzdy dvou nových řidičů, včetně sociálního a zdravotního pojištění, celkem 67 000 měsíčně. Dále jsou zde náklady na mzdy již stálých zaměstnanců a brigádníků na dohodu o provedení práce. Předpokládá se roční růst mezd o 2% v každém období. Pro první rok plánu zde dochází k navýšení nákladů o 53%.

### **10.2.4 Daně a poplatky**

U daní a poplatků zde kromě současných položek vznikly také další položky, a sice daň silniční za tahač a návěs a dále také náklady na pojištění a ostatní poplatky. Dochází zde k navýšení nákladů o 138%

### **10.2.5 Odpisy DHM**

Velice podstatnou položkou pro provozní část jsou v tomto výkazu odpisy. Je zde zvoleno lineární odepisování. Vozidla byla zařazena do druhé odepisové skupiny s dobou odepisování 5 let.

### 10.2.6 Výnosové úroky

U této položky dochází k navýšení z 3 na 7 tis. Kč ročně, jelikož se předpokládá navýšení množství peněz na účtech společnosti.

### 10.2.7 Nákladové úroky

Jedná se o nově vzniklou nákladovou položku, o které společnost doposud nikdy neúčtovala. Tuto položku tvoří úroky placené z úvěru na pořízení vozového parku. Jejich hodnota se každým rokem snižuje.

### 10.2.8 Ostatní finanční výnosy a náklady

U ostatních finančních výnosů se na období plánu uvažuje o jejich navýšení o 4-7 tis. Kč v průběhu období. Důležitější položku však tvoří ostatní finanční náklady, u kterých společnost uvažuje o mnohonásobném zvýšení. Jedná se převážně o účet 563 – kurzové ztráty. Navýšení této položky se uvažuje od roku 2017, kdy společnost předpokládá uvolnění koruny, díky tomu nebude společnost schopna odhadnout náklady na přepravu přesně a ze zkušeností z minulých let bude docházet k snížení marží u zahraničních přeprav, převážně v Polsku. V plánu se dále předpokládá, že česká koruna bude posilovat vůči euru, což bude mít negativní vliv, jelikož splatnost některých faktur je až 90 dní.

### 10.2.9 Daň z příjmu

Daň z příjmu právnických osob se v plánu zvyšuje. Působí zde však daňový štít vyvolaný odpisy a nákladovými úroky, který výši této daně snižuje. Výše daňového štítu za plánované období je celkem 1 485 578 Kč.

### 10.2.10 Výsledek hospodaření za účetní období

Navýšení výsledku hospodaření za účetní období se již v prvním roce plánuje o 73%. V dalších letech o zhruba 30% oproti prvnímu roku plánu. Zde bych však chtěl podotknout, že kladný výsledek hospodaření závisí na mnoha faktorech a k těmto hodnotám bych přistupoval velmi obezřetně. Výše výkonů, které by měl vytvořit nový vozový park, vycházejí z ceny, za kterou jezdí běžně spedice a ne dopravce, není proto vždy zaručeno, že takováto výše výkonů bude dosažena. Dále zde vstupují do hry další rizikové faktory, které budou blíže rozebrány v rizikové analýze v následující kapitole této práce.

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby za prodej zboží	1					
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2					
+	Obchodní marže	3	0				
II.	Výkony	4	16 690	19 781	21 990	21 990	21 990
B.	Výkonová spotřeba	5	14 548	15 243	15 790	15 790	15 790
+	Přidaná hodnota	6	2 142	4 538	6 200	6 200	6 200
C.	Osobní náklady	7	941	1 438,2	1 780	1 815	1 852
D.	Daně a poplatky	8	128	305	305	305	305
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	75	870	1 683	1 683	1 608
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10					
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11					
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12					
IV.	Ostatní provozní výnosy	13					
H.	Ostatní provozní náklady	14					
V.	Převod provozních výnosů	15					
I.	Převod provozních nákladů	16					
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	998	1 925	2 432	2 397	2 435
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18					
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21					
K.	Náklady z finančního majetku	22					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25					
X.	Výnosové úroky	26	3	7	7	7	7
N.	Nákladové úroky	27		193	156	118	80
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	20	25	25	27	24
O.	Ostatní finanční náklady	29	12	17	45	57	57
XII.	Převod finančních výnosů	30					
P.	Převod finančních nákladů	31					
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	11	-178	-169	-141	-106
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	192	332	430	429	443
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	817	1 415	1 833	1 827	1 886
XIII.	Mimořádné výnosy	35					
R.	Mimořádné náklady	36					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38	0				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	817	1 415	1 833	1 827	1 886
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	41	1 009	1 747	2 263	2 256	2 331

Obrázek 14: Plánovaný výkaz zisku a ztráty za období 2016-2020 (vlastní zpracování)

## 10.3 Plánovaná rozvaha

### 10.3.1 Dlouhodobý majetek

Společnost v prvním roce plánu zařadila nový vozový park do svého dlouhodobého hmotného majetku ve vstupní ceně 7 230 000 Kč, který zařadila do druhé odpisové skupiny a odepisuje jej lineárně po dobu 5 let. Výše odpisu v prvním roce byla 795 300 Kč. Společnost má v dlouhodobém majetku také zařazen osobní automobil, který využívá majitel společnosti ke služebním cestám. Společnost v období 5 let neplánuje nakupovat žádný nový majetek, a jak lze vidět, jeho zůstatková cena klesá, v posledním roce plánu je 0.

### 10.3.2 Zásoby

Účetní jednotka eviduje zásoby způsobem B. Vždy k 31. 12. daného roku jsou zůstatky materiálu přeúčtovány na účet 112. Zůstatek účtu je v jednotlivých letech 40 a 45 tisíc Kč. Je tvořen materiálem nakoupeným ke konci prosince, u kterého se plánuje spotřeba na první měsíc následujícího roku. Jedná se především o pohonné hmoty v nádržích automobilu a oleje.

### 10.3.3 Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky společnost nevykázala a nemá to v plánu ani v následujících pěti letech.

Nejdůležitější položkou krátkodobých pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů. Tato položka je plánována na základě vývoje tržeb.

### 10.3.4 Krátkodobý finanční majetek

Do této kategorie se řadí pokladna a peníze na účtech v bankách. Společnost vykazuje vysoký podíl peněz na svých účtech v poměru s celkovými aktivy. Zvýšení peněz na účtech se plánuje v souladu se zvyšováním tržeb.

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2015	2016	2017	2018	2019	2020
			001	3397	10190	9302	7708	6139
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002						
B.	Dlouhodobý majetek	003	250	6610	4925	3319	1711	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004						
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	250	6610	4925	3319	1711	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006						
C.	Oběžná aktiva	007	3147	3580	4377	4389	4428	4474
C. I.	Zásoby	008	0	40	45	45	45	45
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009						
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	2305	2417	2697	2698	2698	2698
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	842	1123	1635	1646	1685	1731
D. I.	Časové rozlišení	012						

Obrázek 15: Aktiva společnosti 2015-2020 (vlastní zpracování)

### 10.3.5 Základní kapitál a kapitálové fondy

Základním kapitálem společnosti již od jejího vzniku je 200 tis. Kč. Společnost v následujících pěti letech neplánuje základní kapitál navyšovat. Kapitálové fondy ve společnosti nejsou tvořeny a ani se tvořit neplánují.

### 10.3.6 Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku

Dle legislativy musí být zákonný rezervní fond minimálně 10% ze základního kapitálu. Společnost zde má přesně 20 tis. Kč, což odpovídá legislativním požadavkům a další navýšení se v následujících letech neočekává. Společnost netvoří ani neplánuje tvorbu ostatních fondů ze zisku.

### 10.3.7 Výsledek hospodaření minulých let

Pokud je za dané účetní období vytvořen kladný hospodářský výsledek, vyplácí jej společnost v plné výši svému vlastníkovi.

### 10.3.8 Výsledek hospodaření běžného období

Tato položka je již popsána ve výsledku zisků a ztrát.

### 10.3.9 Rezervy

Společnost netvoří ani ve sledovaném období neplánuje tvořit rezervy.

### 10.3.10 Dlouhodobé závazky

Společnost měla v roce 2015 výši dlouhodobých závazků 235 tis. Kč, kterou v následujícím roce hodlá splatit, a další dlouhodobé závazky v plánovaném období nejsou uvažovány.

### 10.3.11 Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky tvoří převážně krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Tyto závazky jsou plánovány na základě tržeb, jelikož velká část tržeb společnosti je tvořena ve specii, která přepravy pouze přeprodává.

Jsou zde také závazky za zaměstnanci, které obsahují prosincové mzdy, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, závazky vůči státu

### 10.3.12 Bankovní úvěry a výpomoci

Tato položka je v rozvaze úplně nová. Jedná se o investiční úvěr, který společnost čerpá na nákup svého vozového parku. Tento úvěr by měl být splacen v posledním roce plánu. Společnost v současné době uvažuje také o krátkodobých výpomocích, zatím však nepadlo finální rozhodnutí, zda této možnosti bude využívat, proto v tomto plánu nejsou uvažovány.

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c						
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
	<b>PASIVA CELKEM</b> (ř.14 + 20)	013	3397	10190	9303	7708	6139	4474
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	014	1037	1635	2053	2047	2106	2108
A. I.	Základní kapitál	015	200	200	200	200	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016						
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fo	017	20	20	20	20	20	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018						
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	817	1 415	1 833	1 827	1 886	1 888
B.	<b>Cizí zdroje</b>	020	2360	8555	7250	5661	4033	2366
B. I.	Rezervy	021						
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	235					
B. III.	Krátkodobé závazky	023	2125	2 120	2 366	2 366	2 366	2 366
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		6 435	4 884	3 295	1 667	0
C. I.	Časové rozlišení	025						

Obrázek 16: Pasiva společnosti za rok 2015-2020 (vlastní zpracování)

## 10.4 Cash-flow

Mnou zkoumaná společnost spadá do kategorie malých a mikro podniků. Tyto podniky nemají ze zákona povinnost sestavovat výkaz peněžních toků. Společnost tak neprojevila zájem o sestavení tohoto výkazu. Svůj nezájem odůvodnila tím, že s výkazem nebude nikdy pracovat a nerozumí mu. I přes to však byl pro společnost tento výkaz sestaven, jelikož dle mého názoru poskytuje dobrý přehled o tom, kde se peníze ztrácí a berou. Výkaz peněžních toků byl sestaven nepřímou metodou a na následujícím obrázku je uveden ve zkráceném rozsahu. Tento výkaz se dělí na čistý peněžní tok z provozní, investiční a finanční činnosti.

Hodnota čistého peněžního toku z provozní činnosti vykazuje ve všech sledovaných obdobích kladných hodnot. Oproti tomu hodnota investičního peněžního toku vykazuje v prvním roce zápornou hodnotu, což indikuje nákup investice – vozového parku. V následujících letech jsou hodnoty z investičního cash-flow nulové. Společnost neuvažuje o obnovovacích investicích. Peněžní tok z finanční činnosti je v prvním roce kladný díky čerpání úvěru na nákup vozového parku. V následujících obdobích plánu je však záporný díky úvěrovým splátkám a také výplatám podílu na zisku. Ve všech obdobích plánu roste zůstatek peněžních prostředků.

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>842</b>	<b>1123</b>	<b>1635</b>	<b>1646</b>	<b>1685</b>
Výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním	1747	2263	2256	2329	2331
čistý peněžní tok z provozní činnosti	1989	3405	3179	3214	3316
čistý peněžní tok z investiční činnosti	-8748	0	0	0	0
čistý peněžní tok z finanční činnosti	7040	-2893	-3168	-3175	-3270
Zvýšení/snížení peněžních prostředků	281	512	11	39	46
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>1123</b>	<b>1635</b>	<b>1646</b>	<b>1685</b>	<b>1731</b>

Obrázek 17: Plánovaný vývoj peněžních toků (vlastní zpracování)

## 11 IDENTIFIKACE RIZIK A PROVEDENÍ RIZIKOVÉ ANALÝZY

Každá investice je prováděna na základě určitého odhadu budoucnosti. Pokud však něco odhadujeme, nejsme schopni přesně určit budoucí vývoj, můžeme jej maximálně nastínit. S odhadem budoucího vývoje a tedy i s každou investicí se pojí rizika. Naším úkolem je pokusit se míru rizika snížit na minimum. Mnou zkoumaná společnost se řadí do kategorie mikro podniků a proto na analýzu a řízení rizik nemá potřebné kapacity, z tohoto důvodu si myslím, že i tato část mé práce bude pro společnost přínosem a pomůže jim podívat se na věc z širšího úhlu pohledu a tudíž i lépe zhodnotit přijetí či zamítnutí uvažované investice.

V první části této kapitoly jsou analyzovaná možná rizika společnosti, dále bude rizikům přiřazena důležitost a pravděpodobnost jejich výskytu a budou vypracovány způsoby jejich eliminace.

### 11.1 Rizika investičního záměru

Rizika investičního záměru jsou rozdělena do následujících kategorií, ve kterých budou dále specifikovány.

#### 11.1.1 Právní a legislativní rizika

Tabulka 24: Právní a legislativní rizika (vlastní zpracování)

Možné riziko	Vliv rizika na podnik
Chyby v úvěrové smlouvě	Neshody mezi bankou a společností, zhoršení vztahů s bankou.
Legislativní problémy při transitu přes jiný členský stát EU	Zvýšení provozních nákladů nebo pokles tržeb společnosti, omezení působnosti. Společnost v současné době přestala zařizovat přepravy přes Spolkovou republiku Německo, jelikož tamní legislativa nařizuje, aby řidiči projíždějící touto zemí měli stejnou mzdu, jako němečtí řidiči.



### 11.1.2 Finanční rizika

Tabulka 25: Finanční rizika (vlastní zpracování)

Možné riziko	Vliv rizika na podnik
Kurzové rizika	Zvýšení finančních nákladů, snížení zisku/ztráta na přepravě
Zvýšení cen pohonných hmot	Zvýšení provozních nákladů.
Pokles cen na plánované trase	Nedostatečné navýšení tržeb.
Nedostatečná poptávka	Nedostatek prostředků pro úvěrové splátky.
Nedostatek finančních prostředků pro úvěrové splátky	Možnost zabavení majetku.

### 11.1.3 Technická rizika

Tabulka 26: Technická rizika (vlastní zpracování)

Možné riziko	Vliv rizika na podnik
Dopravní nehoda	Nedostatečné navýšení tržeb, náklady na opravu vozu, možná žaloba za poškození majetku.
Závady na vozidle	Nedostatečné navýšení tržeb.

### 11.1.4 Personální rizika

Tabulka 27: Personální rizika (vlastní zpracování)

Možné riziko	Vliv rizika na podnik
Dlouhodobé onemocnění řidičů	Nedostatečné navýšení tržeb, neschopnost splácet úvěr.
Dlouhodobé onemocnění speditérů	Nedostatečné navýšení tržeb, neschopnost splácet úvěr.
Špatný výběr řidičů	Málo odjetých přeprav v měsíci, poškození zboží, zhoršení vztahů se zákazníky.

## 11.2 Analýza rizik

Nyní je potřeba riziko ohodnotit, tedy stanovit jaký vliv má dané riziko na podnik a také jaká je pravděpodobnost jeho výskytu. Pravděpodobnost výskytu rizika je charakterizována následujícím způsobem:

1%-20%, nepravděpodobné riziko – výskyt zcela ojedinělý nebo téměř nemožný

21%-40%, nahodilé riziko – výskyt výjimečně v průběhu 5 let, náhodný výskyt

41%-60%, pravděpodobné riziko – k výskytu dojde pouze někdy v průběhu období 5 let

61%-80%, velmi pravděpodobné riziko – událost vznikne několikrát v průběhu daného období (5 let), výskyt je častý

81%-99%, trvalé riziko – výskyt událostí s trvalým ohrožením

Vlivem rizika se hodnotí důsledky rizika na projekt. Vliv rizika je rozdělen na následující škále do tří skupin:

1 – malý vliv,

2 – střední vliv,

3- velký vliv.

Pokud mezi sebou tyto dvě hodnoty vynásobíme, dostáváme hodnotu, která nám udává, jak velké nebezpečí riziko pro podnik přináší. Tuto analýzu by společnost měla provádět aspoň jednou ročně, při zjištění nového rizika nebo v případě mimořádné situace, např. při pracovním úrazu.

*Tabulka 28: Hodnocení jednotlivých rizik (vlastní zpracování)*

Riziko	Pravděpodobnost	Vliv (1-3)	Důležitost rizika (1-3)
Chyby v úvěrové smlouvě	10%	1	<b>0,1</b>
Legislativní problémy při transitu přes jiný členský stát EU	33%	1,5	<b>0,5</b>
Kurzové rizika	85%	3	<b>2,6</b>

Zvýšení cen pohonných hmot	33%	2,25	<b>0,7</b>
Pokles cen na plánované trase	20%	2,5	<b>0,5</b>
Nedostatečná poptávka	20%	3	<b>0,6</b>
Nedostatek finančních prostředků pro úvěrové splátky	45%	3	<b>1,4</b>
Dopravní nehoda	15%	2	<b>0,3</b>
Závady na vozidle	10%	2	<b>0,2</b>
Dlouhodobé onemocnění řidičů	40%	2,75	<b>1,1</b>
Dlouhodobé onemocnění spediterů	45%	3	<b>1,4</b>
Špatný výběr řidičů	50%	2	<b>1</b>

Z této tabulky vyplývá, že mezi největší rizika podniku se řadí kurzové riziko, dále potom dlouhodobé onemocnění spediterů. Tato hodnota je zde tak vysoká, jelikož majitel společnosti a zároveň spediter se věnuje extrémním sportům. Jeho dlouhodobá pracovní neschopnost by tak měla zásadní vliv na chod podniku a na vývoj tržeb, na kterém je přímo závislé splacení úvěru. Mezi další podstatné rizika patří dlouhodobé onemocnění řidičů kamionu, které by na delší dobu mohlo zastavit provoz vozu a opět tak negativně ovlivnit vývoj tržeb. Nedostatek finančních prostředků navazuje na rizika zmíněná výše, ale také může být způsobena platební neschopností zákazníků společnosti.

### 11.3 Opatření ke snížení rizika

Je důležité zmínit, že riziko nikdy nejde 100% odstranit, je však možné pokusit se o jeho snížení na takovou úroveň, která je pro podnik akceptovatelná a únosná. Snižováním rizik podnik také zvyšuje svoji kvalitu a stává se více konkurenceschopným. V následující tabulce uvádím návrhy k snížení analyzovaných rizik.

Tabulka 29: Návrhy k eliminaci rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Opatření
Chyby v úvěrové smlouvě	Důslednost při uzavírání úvěrové smlouvy, kontrola dokumentů.
Legislativní problémy při transitu přes jiný členský stát EU	Volba jiné trasy, hledání nových klientů, zaměřit se na tuzemské přepravy a země, které takovou legislativu nemají.
Kurzové rizika	Zavedení managementu kurzových rizik. Navýšení přepravy o kurzovou přírážku. Tzn. o hodnotu, o které předpokládám, že bude tvořit rozdíl kurzu v den uzavření smlouvy a v den splatnosti.
Zvýšení cen pohonných hmot	Využívat členských a věrnostních slev.
Pokles cen na plánované trase	Změna trasy.
Nedostatečná poptávka	Průzkum trhu.
Nedostatek finančních prostředků pro úvěrové splátky	Zlepšení finančního řízení, např. kontokorentní účty, rating nových zákazníků, poskytnutí referencí, zálohy, menší splatnost při prvních přepravách.
Dopravní nehoda	Dobré pojištění, zkušení řidiči.
Závady na vozidle	Kontrola vozidla při převzetí, pravidelný servis vozidla.
Dlouhodobé onemocnění řidičů	Vstupní zdravotní prohlídka. Pravidelné zdravotní prohlídky, zavedení sick days – při prvních příznacích nemoci mohou zaměstnanci bez udání důvodu bez postihu nepřijít do práce – až 3 dny v roce.
Dlouhodobé onemocnění spediterů	Pravidelné zdravotní prohlídky, zavedení sick days – při prvních příznacích nemoci mohou zaměstnanci bez udání důvodu bez postihu nepřijít do práce – až 3 dny v roce.
Špatný výběr řidičů	Kvalitní přijímací pohovory.

## ZÁVĚR

V současném turbulentním ekonomickém prostředí je velmi složité zajistit podniku stabilitu a udržitelný růst. Jedním z předpokladů pro úspěšné fungování podniku je kvalitní příprava a realizace investičních projektů, díky kterým podnik uvádí do pohybu svou strategii.

Jelikož je investice pro podnik důležité rozhodnutí, které může podnik ať již pozitivně nebo negativně ovlivnit v dlouhém období, mělo by být investičnímu rozhodování věnováno dostatek času. K rozhodnutí zda investici přijmout, či zamítnout slouží metody hodnocení investičních projektů. Pokud výsledky těchto metod vykazují pozitivní hodnoty, může podnik projekt přijmout a přistoupit k jeho realizaci.

Cílem této práce bylo zjistit, zda je pro společnost výhodné rozšířit svou podnikatelskou činnost ze spedice na vnitrostátní a mezinárodní dopravu pomocí nákupu nového vozového parku. Z výpočtů a dostupných údajů se přikláním k názoru, že investiční projekt by měl být zamítnut.

V teoretické části mé práce byly představeny teoretické poznatky týkající se podnikání a podnikatelského plánu. Dále byly vysvětleny pojmy jako výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Ostatní kapitoly se zabývaly poznatky z oblasti investičního rozhodování a rizik s tímto rozhodováním spojenými, zdroje, kterými může podnik své investice financovat, dále také metody hodnocení efektivnosti investičních projektů a finanční plán.

V úvodu analytické části byla představena spediční společnost, její zařazení v rámci odvětví a uveden popis její podnikatelské činnosti a stručná charakteristika odvětví. V úvodu byla také provedena SWOT analýza společnosti, která pomohla odhalit silné, slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby. Dále bylo zapotřebí provést analýzu současného stavu společnosti zaměřenou na výnosy, náklady a bod zvratu podniku. Bylo zjištěno, že společnost dosahovala v roce 2015 kladného výsledku hospodaření a podařilo se ji dosáhnout historické hodnoty svých tržeb. Tržby za rok 2015 byly 16 690 000Kč a bod zvratu se pohyboval na úrovni 9 435 226 Kč. Společnost vykazovala v roce 2015 nízké procento fixních nákladů v poměru ke svým tržbám a pracovala tak s malou provozní pákou. Při analytické části jsem se potýkal s problémy při sběru dat, jelikož společnost dle mého názoru nedostatečným způsobem ukládá své údaje a používá špatné názvosloví.

Projektová část se následně věnovala představení investičního záměru. Byl zde určen způsob financování investičního záměru. Uvažované varianty byly: financování pomocí úvěru

anebo financování pomoci finančního leasingu. Pro financování byl nakonec zvolen bankovní úvěr, jelikož tento způsob financování vytváří znatelně vyšší úsporu na dani, díky odpisům dlouhodobého majetku. V další kapitole praktické části mé práce byly za pomoci vedení společnosti identifikovány peněžní toky z uvažovaného investičního projektu, a také určena diskontní míra. Pomocí těchto vstupních údajů byly použity metody hodnocení efektivnosti investice. Většina použitých metod, jako například čistá současná hodnota, nebo metoda vnitřního výnosového procenta napovídaly k zamítnutí zvažované investice.

Pokud by se však společnost i přesto rozhodla investiční projekt realizovat, byl pro ni v následující kapitole vypracován finanční plán, který ji měl umožnit zobrazit vliv přijetí investice na rozvahu, výsledek zisku a ztrát a cash-flow podniku.

Na závěr práce byla vypracována riziková analýza. Největší rizika, kterým podnik může čelit, jsou kurzové riziko, nedostatek finančních prostředků a dlouhodobé onemocnění zaměstnanců. Pro analyzovaná rizika byly vypracovány také návrhy k jejich eliminaci.

Z uvedených výsledků metod hodnocení investic vyplývá, že pro spediční společnost není v současné době vhodné pořízení nového vozového parku a rozšíření tak své činnosti. Ve finančním plánu společnost v každém z následujících období sice vykazuje zisk po zdanění a uvažuje s výplatou podílu na zisku. Je však třeba si uvědomit, že plánované tržby jsou reálné pro spediční společnost s malou provozní pákou. Pokud by však společnost nakoupila nový vozový park, její fixní náklady by se značně zvýšily a společnost by musela jezdit přepravy i za nižší cenu, aby pokryla nově vzniklé fixní náklady a byla schopna splácet úvěr. Provozní páka společnosti by se tedy značně zvýšila. I přes to, že finanční plán vykazuje kladné hodnoty, je třeba si uvědomit, že za čísla stojí vždy lidé a k jejich dosažení je zapotřebí velké snahy a úsilí. Na dosažení plánovaných hodnot, především tržeb proto působí i rizika popsána v kapitole 11.

Na základě veškerých dostupných informací o společnosti a projektu, analýz a výpočtů doporučuji spediční společnosti projekt zamítnout a nerealizovat. Mimo důvody zde uvedené, vidím také potíže v předdůchodovém věku majitele společnosti a neexistence mladší generace, kteří by vedení společnosti mohli převzít.

Věřím, že tato práce bude pro společnost přínosem a poskytne jasný náhled na zvažovaný investiční projekt a jeho případné dopady na společnost.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ANICIC, Jugoslav; LAKETA, Marko; LAKETA, Luka; ANICIC, Dusan; LUKIC, Slavisa. Entrepreneurship Development in Serbia: The Chance for a Way out of Economic Crisis. *UTMS Journal of Economics*. 2014, vol. 5, no. 2 s. 189-198. ISSN:1857-6974.
- BELÁS, J., BILAN, Y., DEMJAN, V. and SIPKO, J., 2015. Entrepreneurship in SME Segment: Case Study from the Czech Republic and Slovakia. *Amfiteatru Economic*, 17(38), pp. 308-326
- BRATNICKI A., STRUZYNA J. (ed.) (2005), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo, Akademii Ekonomicznej, Katowice
- BRIGHAM, Eugene F a Michael C EHRHARDT. *Financial management: theory and practice*. 14th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2014, xxxi, 1163 s. ISBN 978-1-111-97221-9.
- ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 - občanský zákoník. 2012.
- ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012. 2012.
- Damodaran online. Damodaran [online]. [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson Learning, 2004, xxxii, 1280 s. ISBN 1-84480-028-8.
- ENGEMANN, Kurt J a Douglas M HENDERSON. *Business continuity and risk management: essentials of organizational resilience*. Brookfield: Rothstein Associates, c2012, xvi, 354 s. ISBN 978-1-931332-54-5.
- GE Money Bank, 2010. The motives that lead people to do business. [online]. Available at: <<http://ekonomika.idnes.cz/specialni-priloha.aspx?y=ekonomika%2Fmotivy-kterevedou-lidi-k-podnikani.htm>>
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

- HOVORKOVÁ, Hana. Základy Risk Managementu. 1. Praha: Top Vision, 2015.
- HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ, 2009. Finance podniku. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5
- FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- KAMENÍKOVÁ, B.; POLÁCH, J.; KRÁL, M. Bankovníctví a pojišťovnictví. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 154 s. ISBN 978-80-7318-655-5.
- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-717-9802-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9. Dostupné také z:  
[http://toc.nkp.cz/NKC/201012/contents/nkc20102128210\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201012/contents/nkc20102128210_1.pdf)
- KNOÖRR, H., ALVAREZ, C. and UTBANO, D., 2013. Entrepreneurs or employees: a cross cultural cognitive analysis. Int Entrep Manag J, 9, pp. 273-294.
- KRÁL, Bohumil a kol, 2006. Manažerské účetnictví. Vydání 2. (rozšířené). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-141-0.
- KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8. Dostupné také z:  
[http://toc.nkp.cz/NKC/201010/contents/nkc20102128754\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201010/contents/nkc20102128754_1.pdf)
- KRISTALAS, Dimitris, Michaela FOJTÁCHOVÁ a Anna ZOUBKOVÁ. Analýza podnikatelských rizik pomocí vybraných faktorů. Zlín, 2016. Soutěžní práce SVOČ. Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně. Vedoucí práce Ludmila Kozubíková.
- Nákladní doprava časové řady. Český statistický úřad [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni\\_doprava\\_casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni_doprava_casove_rady)
- NOBLES, Tracie L, Brenda MATTISON, Ella Mae MATSUMURA a Charles T HORNGREN. Horngren's financial & managerial accounting: the managerial chapters. 4th ed. Boston: Pearson, 2014, 1 sv. (různé stránkování). ISBN 978-0-13-325543-0.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.



- POLÁCH, Jiří. Reálné a finanční investice. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvi, 263 s. ISBN 978-80-7400-436-0.
- POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc\\_library=UTB50&adm\\_doc\\_number=000054155&item\\_sequence=000150](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000054155&item_sequence=000150)
- PwC, 2010. For Czech entrepreneurs it could be easier to cope with the economic crisis than manage the growth of their company. Prague: ČTK. [online] Available at: <http://www.pwc.com/cz/cs/zkouska-ohnem/zkouska-ohnem-tiskova-zprava.jhtml>
- Ročenka dopravy 2014. Ministerstvo dopravy [online]. 2014 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: [http://www.sydos.cz/cs/rocenka-2014/rocenka/htm\\_cz/uvod.html](http://www.sydos.cz/cs/rocenka-2014/rocenka/htm_cz/uvod.html)
- SCHOLLEOVÁ, Hana. 2009. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice. 1. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd. Praha 4: Computer Press, ix, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- SPEDICE. *Interní zdroje*. 2015.
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc\\_library=UTB50&adm\\_doc\\_number=000059817&item\\_sequence=000090](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000059817&item_sequence=000090)
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 264 s. ISBN 978-80-247-4702-6. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc\\_library=UTB50&adm\\_doc\\_number=000069169&item\\_sequence=000060](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000069169&item_sequence=000060)

- VALACH, Josef. 2001. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: EKOPRESS s. r. o., 447 s. ISBN 80-86119-38-6.
- VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. Podniková ekonomika II. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAPM – Model oceňování kapitálových aktiv/ Capital Assets pricing Model

CF – Peněžní tok/ Cash-flow

CN - Celkové náklady

CT - Celkové tržby

ČPK – Čistý pracovní kapitál

IRR - Internal Rate of Return (vnitřní výnosové procento)

NPV - Net present value (čistá současná hodnota)

P – Cena

p. a. – Roční sazba

Q – Objem výkonů

Q<sub>BZ</sub> - Bod zvratu

V - Variabilní náklady výkonu

VH - Výsledek hospodaření

VN - Variabilní náklady

WACC - Weighted average cost of capital (vážené průměrné náklady kapitálu)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Třídění podniků v České republice (Synek a Kislingerová, 2015, s. 87) .....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 2: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (Popesko, 2009, s. 32) .....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 3: Celkové a jednotkové variabilní (proporcionální) náklady (Popesko, 2009, s. 40) .....</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 4: Průběh jednotlivých typů jednotkových variabilních nákladů (Král, 2010, s. 80) .....</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 5: Celkové a jednotkové fixní náklady (Popesko, 2009, s. 40) .....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 6: Bod zvratu u lineární nákladové funkce (Zámečník, 2007, s. 47) .....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 7: Schéma výpočtu zisku/ ztráty (Synek, 2011, s. 75) .....</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 8: Etapy života projektu (Fotr a Souček, 2011, s. 24) .....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 9: Vývoj tržeb v letech 2009-2015 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>51</i>
<i>Obrázek 10: Základní ekonomické ukazatele prodejny (vlastní zpracování) .....</i>	<i>56</i>
<i>Obrázek 11: Grafické znázornění rozdělení správních nákladů spedice (vlastní zpracování) .....</i>	<i>60</i>
<i>Obrázek 12: Tahač MAN TGX 24.360 i s návěsem (interní zdroje společnosti) .....</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek 13: Technická specifikace nakupovaného vozu (interní zdroje společnosti) .....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek 14: Plánovaný výkaz zisku a ztráty za období 2016-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>83</i>
<i>Obrázek 15: Aktiva společnosti 2015-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>85</i>
<i>Obrázek 16: Pasiva společnosti za rok 2015-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>86</i>
<i>Obrázek 17: Plánovaný vývoj peněžních toků (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Teritoriální rozdělení dle počtu zajištěných přeprav v roce 2015 (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tabulka 2: Pohledávky po splatnosti v Kč (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tabulka 3: Přeprava věcí po silnici na území ČR (Český statistický úřad)</i> .....	53
<i>Tabulka 4: Průběh výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce provozu prodejny (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tabulka 5: Členění správních nákladů spedice (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Tabulka 6: Roční fázová kalkulace příspěvku na úhradu a výsledku hospodaření (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tabulka 7: Vstupní údaje pro výpočet bodu zvratu (vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Tabulka 8: Podmínky poskytnutí úvěru u ČSOB (vlastní zpracování)</i> .....	65
<i>Tabulka 9: Podmínky pro poskytnutí úvěru od České spořitelny (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tabulka 10: Výhodnost úvěrů pro společnost (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tabulka 11: Vliv kritérií na podnik (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tabulka 12: Finální hodnoty pro výběr banky (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tabulka 13: Výpočet úvěru při financování od ČSOB (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tabulka 14: Výpočet odpisů (vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tabulka 15: Výpočet leasingových splátek (vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tabulka 16: Porovnání výhodnosti čerpání cizích zdrojů (vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tabulka 17: Možné přírůstky tržeb (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tabulka 18: Vznik nových nákladů (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tabulka 19: Peněžní příjmy po dobu projektu (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tabulka 20: Doba návratnosti (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tabulka 21: Výpočty NPV při různých diskontních mírách (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tabulka 22: Výsledky hodnocení efektivnosti investice (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tabulka 23: Predikce vývoje tržeb (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tabulka 24: Právní a legislativní rizika (vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tabulka 25: Finanční rizika (vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tabulka 26: Technická rizika (vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tabulka 27: Personální rizika (vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tabulka 28: Hodnocení jednotlivých rizik (vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tabulka 29: Návrhy k eliminaci rizika (vlastní zpracování)</i> .....	92

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Fázová kalkulace příspěvku na úhradu a zisku pro jednotlivé měsíce.

P II Rozvaha společnosti za rok 2015 v tis. Kč

## PŘÍLOHA P I: FÁZOVÁ KALKULACE PŘÍSPĚVKU NA ÚHRADU A ZISKU PRO JEDNOTLIVÉ MĚSÍCE

v Kč	1/15	2/15	3/15	4/15	5/15	6/15	7/15	8/15	9/15	10/15	11/15	12/15	Celkem
Výnosy z přeprav	879 019	1 154 194	1 455 499	1 531 669	1 479 171	1 629 821	1 349 167	1 209 722	1 208 115	1 757 150	1 438 440	1 598 033	16 690 000
Náklady na přepravu	737 986	969 012	1 221 974	1 285 924	1 241 848	1 368 328	1 132 703	1 015 630	1 014 281	1 475 227	1 207 652	1 341 635	14 012 201
Příspěvek na úhradu (U)	141 032	185 182	233 525	245 746	237 323	261 493	216 464	194 091	193 834	281 922	230 788	256 398	2 677 799
Náklady na cestovné	6 848	8 004	10 698	10 329	10 209	11 789	7 814	11 273	9 906	12 423	10 850	2 988	113 131
Bankovní poplatky	1 029	726	726	849	1 341	846	972	1 059	915	1 095	882	1 086	11 526
Účetní služby	15 000	15 500	17 000	18 000	17 500	18 500	16 500	16 000	15 500	19 500	19 700	18 000	206 700
Kurzové ztráty	587	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	587
Ostatní	1 541	13 962	2 927	1 388	1 523	1 625	1 625	1 525	1 354	6 250	17 613	1 360	52 693
Příspěvek na úhradu (U II.)	116 027	146 990	202 174	215 180	206 750	228 733	189 553	164 234	166 159	242 654	181 743	232 964	2 293 162
Náklady na zaměstnance včetně zákonných pojištění	65 963	65 957	75 620	69 574	76 144	83 301	74 104	70 668	73 555	86 477	120 504	79 497	941 364
Nájemné	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	100 800
Odpisy movitého majetku	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	75 000
Náklady na reklamu	0	1 200	1 576	639	0	0	0	0	0	839	0	1 851	6 105
Náklady na komunikaci	3 777	3 681	4 379	4 046	3 592	4 275	4 297	3 558	3 124	3 927	2 910	2 922	44 488
Daně a pojištění	19 559	8 950	8 950	8 950	8 950	8 950	8 950	8 950	8 950	8 950	8 950	19 559	128 618
Provozní VH	12 078	52 552	96 999	117 321	103 414	117 557	87 552	66 408	65 880	127 811	34 729	114 485	996 787

## PŘÍLOHA II.: ROZVAHA SPOLEČNOSTI ZA ROK 2015 V TIS. KČ

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	3647	250	3397	2350
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	500	250	250	325
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	500	250	250	325
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	3147	0	3147	2025
C. I.	Zásoby	008			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	2305		2305	1870
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	842		842	155
D. I.	Časové rozlišení	012	0		0	

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	3 397	2 350
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	1 037	756
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	817	536
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	2 360	1 594
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	235	
B. III.	Krátkodobé závazky	023	2 125	1 594
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025		



## VÝSLEDEK ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI ZA ROK 2015, V TIS.KČ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	0	0
II.	Výkony	4	16690	13853
B.	Výkonová spotřeba	5	14548	12075
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	2142	1778
C.	Osobní náklady	7	941	925
D.	Daně a poplatky	8	128	121
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	75	75
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	998	657
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26	3	2
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	20	14
O.	Ostatní finanční náklady	29	12	11
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	11	5
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	192	126
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	817	536
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	817	536
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 37 + 33 + 39)	41	1009	662