

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Bakalářská práce

Eduard Palovchyk
2019



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

Podnikatelský plán – finanční plán

Autor bakalářské práce: Eduard Palovchyk

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tereza Vinšová

Rok obhajoby: 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán – finanční plán“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 28. června 2019

podpis



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Eduard Palovchyk**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Podnikatelský plán – finanční plán**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická část práce – literární rešerše odborné literatury a jiných zdrojů, teoretická východiska, z nichž autor vychází v praktické části práce při řešení problému – zpracování finančního plánu jakožto části podnikatelského plánu.
2. Metodologie práce – popis metod, které budou použity v praktické části práce.
3. Praktická část práce – zpracování finančního plánu jakožto části podnikatelského plánu na založení vybraného podniku v odpovídajícím rozsahu a struktuře.

Rozsah práce: cca 40 stran

Seznam odborné literatury:

1. BLACKWELL, E. *How to prepare a business plan*. London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-4981-0.
2. MCKEEVER, M P. *How to write a business plan*. Berkeley: Nolo, 2014. ISBN 978-1-4133-2078-7.
3. SVOBODOVÁ, I. – ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
4. SRPOVÁ, J. – SVOBODOVÁ, I. – SKOPAL, P. – ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
5. *The business plan workbook: a practical guide to new venture creation and development*. London, [England]: Kogan Page, 2015. ISBN 9780749472849.
6. ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

Datum zadání bakalářské práce: září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: červen 2019

Eduard Palovchyk
Řešitel

Ing. Tereza Vinšová
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Podnikatelský plán – finanční plán

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá založením vlastního podniku typu autoškola na území ČR. Práce je zaměřená především na analýzu podnikání z finanční stránky. Cílem práce je zpracování finančního plánu včetně všech jeho součástí nezbytných pro úspěšné fungování podniku. K naplnění cíle poslouží vypočet jednotlivých finančních položek, které budou analyzovány pomocí jednotlivých výkazů. Bakalářská práce se skládá ze dvou klíčových částí. Teoretická část se věnuje charakteristice finančního plánu jako součásti podnikatelského plánu a záležitostem, které jsou nezbytné pro začátek podnikání. Praktická část se zabývá vytvořením samotného finančního plánu a zhodnocením jeho úspěšnosti.

Klíčová slova:

finanční plán, podnikatelský plán, podnikání, autoškola, založení podniku

Poděkování:

V této části bych chtěl poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Tereze Vinšové za odborné vedení, pomoc, cenné rady, trpělivost a vstřícnost při zpracování této práce. Také bych chtěl poděkovat své rodině, přítelkyni a kamarádům, bez jejichž podpory by tato práce nevznikla.

Obsah

Úvod	15
1 Podnikatelský plán.....	17
1.1 Založení podniku	17
1.2 Právní formy podnikání	18
1.3 Definice a zásady podnikatelského plánu	20
1.4 Sestavování a struktura podnikatelského plánu	22
2 Finanční plánování.....	25
2.1 Základní přehled o finančním plánování	25
2.2 Finanční plán.....	26
2.3 Postup tvoření finančního plánu	29
2.3.1 Plánování výnosů a nákladů	29
2.3.2 Zakladatelský rozpočet	30
2.3.3 Výkaz zisků a ztrát	31
2.3.4 Plánová rozvaha	32
2.3.5 Plán peněžních toků	33
3 Metodika.....	36
4 Finanční část podnikatelského plánu „Autoškola“	39
4.1 Popis podniku	39
4.2 Plánování nákladů.....	42
4.3 Plánování výnosů	48
4.4 Finanční výkazy	50
4.4.1 Zakladatelský rozpočet	50
4.4.2 Zahajovací rozvaha k 1.7.2019	52
4.4.3 Výkaz zisku a ztrát	53
4.4.4 Plán peněžních toků	53
4.4.5 Rozvaha k 31.12.2019	54
Závěr.....	55
Seznam literatury	57
Přílohy	60
Příloha č. 1 – Rozvrh studia.....	60
Příloha č. 2 – Výpočet bodu zvratu.....	60
Příloha č. 3– Výkaz zisku a ztrát.....	60
Příloha č. 4 – Plán peněžních toků	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Úvěr od Air Bank a.s.....	47
Obrázek 2 – Vzorec bodu zvratu pro jeden výrobek (službu)	49
Obrázek 3 – Vzorec koeficientu bezpečnosti	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výkaz cash flow přímou metodou.....	34
Tabulka 2 – Cash flow nepřímou metodou.....	35
Tabulka 3 – Seznam aut	43
Tabulka 4 – Odpisy vozidel.....	43
Tabulka 5 – Fixní a variabilní náklady.....	48
Tabulka 6 – Zdroje krytí majetku	50
Tabulka 7 – Zakladatelský rozpočet	51
Tabulka 8 – Počáteční stavy zdrojů	52
Tabulka 9 – Zahajovací rozvaha	53
Tabulka 10 – Konečná rozvaha k 31.12.	54

Úvod

Podnikatelská činnost existovala již od počátku celosvětových dějin, zlepšovala se, měnila se a vyvíjela se. Lidé velice často pocítují potřebu založit vlastní podnik, ale neví, jak začít a jak v podnikání úspěšně pokračovat. Proto je problematika tvorby podnikatelského plánu stále aktuální.

Hlavním důvodem, proč jsem si vybral téma „Podnikatelský plán – finanční plán“ pro svoji bakalářskou práci, je, že se mi toto téma jeví jako velice zajímavé, užitečné a prakticky aplikovatelné. V budoucnosti bych chtěl založit vlastní podnik, a proto mě toto téma velmi zajímá. Ve své bakalářské práci se budu věnovat problematice založení podniku z pohledu ekonomiky a financí, tedy tvorbě finančního plánu, resp. zakladatelského rozpočtu. Cílem práce je vytvoření kompletního finančního plánu pro úspěšné založení podniku typu „autoškola“. Konečným výsledkem práce tedy bude finanční plán obsahující všechny doporučené části tak, aby poskytl všechny potřebné informace jak podnikateli, tak i možným investorům (Fiore, 2005).

V dnešní době, kdy neustále dochází ke zvyšování počtu užívaných automobilů, lze předpokládat i narůst počtu osob, které chtějí získat řidičské oprávnění. Podle mého názoru bude poptávka lidí po autech bude existovat vždy a zájemců o řidičský průkaz bude stále mnoho. Z toho vyplývá, že konkurenční výhodou autoškoly je její unikátnost jako organizace poskytující určité služby. V nezávislosti na počtu autoškol momentálně fungujících na trhu bude vždy zájem o nově vytvořenou autoškolu buď z důvodu jejího umístění, pozitivních recenzí anebo rozmanitosti studijních programů. Proto otevření autoškoly považuji za aktuální.

Ve své práci použiji informace získané od podnikatelů pohybujících se v této sféře. Jedním z nich je ředitel podniku stejného zaměření na Ukrajině. Jeho podnik je na trhu úspěšný a přináší zisk již několik let. Druhý podniká ve stejné oblasti na území České republiky a je rovněž velmi úspěšný. Díky tomu budu moci porovnat od nich získané informace a aplikovat je ve finančním plánu vlastního podniku, což považuji za hlavní přínos této práce – její aplikovatelnost. Další pozitivum spatřuji v získání různých znalostí a dovedností, které mi v budoucnosti pomohou při založení vlastního podniku.

Teoretická část práce bude zpracovaná ve formě literární rešerše odborné literatury a jiných ověřených a důvěryhodných zdrojů na základě studia knižní literatury, zákonů a textů českých a zahraničních autorů dostupných na internetu. Pomocí rešerše bude vymezena problematika tvorby podnikatelského plánu, vysvětleny základní pojmy a vymezeny podmínky, důvody a cíle vytváření podnikatelského

plánu, jeho struktura a zásady. Stěžejní část teoretické části této práce bude zaměřena na finanční stránku podnikatelského plánu, respektive na problematiku zakladatelského rozpočtu.

Praktická část bakalářské práce bude spočívat ve využití znalostí získaných pomocí literární rešerše v části teoretické a bude vycházet ze shromážděných poznatků. Cílem praktické části bude vytvoření podnikatelského záměru podniku, konkrétně autoškoly, s důrazem na jeho finanční stránku. Bude potřeba vypočítat nejpodstatnější náklady zamýšleného podniku spojené s jeho založením. Praktická část bude zaměřena také na odhad budoucích výnosů podniku a s nimi souvisejícího zisku. V kontextu vytvořeného podnikatelského záměru bude nezbytné sestavit hlavní finanční výkazy (zakladatelské rozvahy, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích), zhodnotit zamyšlené podnikání z ekonomického pohledu pomocí výpočtu vybraných ukazatelů (předpokládaný zisk, počáteční kapitál spojený se založením, vybavením a fungováním společnosti apod.) (Blackwell, 2011). Budou použity vybrané finanční modely, analýzy a metody, sloužící k vytvoření pravděpodobných odhadů o financích podniku a vytvoření zakladatelského rozpočtu (Grünwald a Holečková, 2007).

Závěr bakalářské práce bude obsahovat hodnocení podnikatelského záměru na základě ekonomických výpočtů. Budou tedy zodpověděny otázky, zda zamýšlené podnikání bude ziskové a jaké přinese výsledky.

1 Podnikatelský plán

Tato kapitola má za cíl seznámit čtenáře se základními informacemi o podnikatelském plánu, jedná se tedy o úvod do problematiky podnikání. Z větší části se tato kapitola zaměří na důležitou terminologii týkající se podnikatelského plánu, prostor bude věnován také hlavním zásadám a účelu sestavování podnikatelského plánu. Jelikož začátek podnikání je velmi úzce spjat s legislativou, čtenář bude seznámen i s hlavními právními formami podniku a jejich rozdíly.

1.1 Založení podniku

V dnešní době hodně lidí přemýšlí o tom, že začnou podnikat. Každý podnikatel, který zahajuje svou činnost, by si měl ujasnit, jaké budou jeho finanční, materiální, pracovní a intelektuální nároky. Měl by také vědět, jak tyto zdroje získat a jak je efektivně využít (Blackwell, 2011).

Podle občanského zákoníku podnikatelem je 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.“ (ČESKO, 2012)

Podnikání je *soustavná činnost, která je provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní účet, vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku* (Veber a Srpová, 2005). Jelikož každý podnikatel sám nese zodpovědnost za to, jestli bude jeho podnikání úspěšné, musí brát založení podniku a jeho fungování vážně. To znamená, že než začne v určitém oboru podnikat, musí vzít v potaz a zvážit všechny okolnosti související s jeho podnikatelskou činností. Začátkem úspěšného a přínosného podnikání je vždycky dobrý podnikatelský nápad a povědomí o tom, jaká je jeho výhoda oproti již existujícím firmám. Před zahájením podnikatelské činnosti by měl mít podnikatel základní představu o tom, co k tomu potřebuje. Aby zjistil, zda je podnikání perspektivní a přinese dostatečný zisk, musí podnikatel projít určitými kroky. To znamená vypočítat potřebnou výši počátečního kapitálu, vytvořit zakladatelský rozpočet, rozhodnout o marketingové kampani a principech fungování firmy. Dobrý podnikatelský nápad je však pouze předpokladem úspěšného podnikání (McKeever, 2016). K tomu, aby byl tento nápad převeden do života a úspěšně aplikován, je nezbytným nástrojem právě podnikatelský plán. Jenom s jeho pomocí může začínající podnikatel ověřit životaschopnost a realnost svého nápadu.

V tržní ekonomice nebudou podnikatelé schopni dosáhnout stabilního úspěchu, pokud nebudou jasně a efektivně plánovat své aktivity, neustále získávat a analyzovat informace o stavu cílových trhů, postavení konkurentů a informace o jejich vlastních možnostech a příležitostech. Ačkoliv existují různé formy podnikání, u všech lze uplatnit klíčová ustanovení definující principy založení podniku. Tato ustanovení jsou nezbytná pro včasnou přípravu a obcházení potenciálních obtíží a nebezpečí, a tím snížení rizika při dosahování cílů. Rozvoj strategie a taktiky společnosti je tak pro malý podnik nejdůležitějším úkolem (Šiman, 2010).

Již od začátku podnikatelské činnosti a založení vlastního podniku čelí podnikatel stovkám různých rozhodnutí. Rozhoduje o tom, v jaké oblasti by chtěl podnikat, jakým směrem podnik vést, k jakému cíli se dostat a jakými způsoby. Avšak nejdříve se musí rozhodnout, jakou právní formu zvolí v závislosti na druhu podnikatelské činnosti a velikosti zamýšleného podniku. Na tomto rozhodnutí dále závisí i náklady spojené se zahájením a dalším fungováním vlastní podnikatelské činnosti. Proto je nutné se seznámit aspoň se základní legislativou.

1.2 Právní formy podnikání

Výběr právní formy pro zamýšlené podnikání je podstatným rozhodnutím. Tato volba je jedním z prvních kroků v začátku podnikání, která významně ovlivňuje další „život“ podniku a jeho existenci. I když právní formu lze v budoucnu změnit, její volba je rozhodnutím s dlouhodobým dopadem. Aby byla tato volba správná, je důležité zvážit některá zásadní kritéria, mezi něž patří například způsob a rozsah ručení podnikatele za majetek a za závazky společnosti. Lze tedy ručit jak omezeně, tak i neomezeně. Dalšími kritérii jsou počet zakladatelů, administrativní náročnost, účast na zisku a ztrátě společnosti, počet zaměstnanců, participace na řízení a rozhodovací moc, obtížnost získání kapitálu aj. Důležitým kritériem je rovněž náročnost z pohledu počátečního kapitálu potřebného pro založení. Nejobtížnějším druhem podnikání z tohoto pohledu je akciová společnost, která spadá do podnikání právnických osob. Nejsnadnější formou podnikání jak z pohledu počáteční kapitálové náročnosti, tak i z pohledu většiny jiných kritérií je podnikání fyzických osob (Synek, 2007).

Obchodní zákoník rozděluje právní formy podniku na podnikání fyzických a podnikání právnických osob (ČESKO, 2012). Pokud jde o fyzickou osobu, je nezbytné uvést termín „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Pod tento pojem spadají živnostníci, soudní znalci, samostatní zemědělci apod. Jde především o podnikající fyzickou osobu, a to z pohledu zákona o daních z příjmu a zákona o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění (Srpová, 2010). Fyzická osoba může podnikat na

základě živnostenského nebo jiného oprávnění, buď podle stanovených zákonů, anebo zvláštních předpisů.

Živnostenské podnikání

Nejobvyklejší formou podnikání fyzických osob je živnost. Podnikání na základě živnostenského oprávnění je vymezeno zákonem o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb. Živnost je *soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem* (ČESKO, 1991). Živnosti resp. živnostenské podniky jsou formou podnikání, která je nejen v České republice, ale i ve světě nejrozšířenějším druhem podnikání (Živělová a Zachová, 2002, s. 78). Právě podniky tohoto typu tvoří množství podnikatelských jednotek konkurujících si mezi sebou. Tím pádem právě tyto podniky jsou základem konkurenčního prostředí, což je podmínkou existence tržní ekonomiky.

Zakladatelem podniku je vždy jedna fyzická nebo právnická osoba, která ručí za vlastní dluhy a závazky neomezeně. Výhodami daného druhu podnikatelské činnosti jsou počáteční kapitálová nenáročnost, plná rozhodovací moc při podnikání, minimální administrativní náročnost, minimální daňová povinnost ve srovnání s jinými druhy podnikání, minimální regulace ze strany státu a možnost podnikání podle sebe a svého názoru. Nevýhodami jsou těžký přístup k dalšímu kapitálu, omezená životnost podniku, která je podmíněna délkou života zakladatele, a neomezené ručení za dluhy společnosti (Otavová, 2011).

Jestli se podnikatel rozhodl podnikat jako fyzická osoba, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění. Toto oprávnění slouží k provozování podnikatelské činnosti. V zákonu o živnostenském podnikání jsou uvedeny hlavní podmínky, jejichž splněním fyzická osoba získává možnost stát živnostníkem. Podmínky jsou:

- dosažení věku 18 let
- bezúhonnost
- způsobilost k právním úkonům (ČESKO, 1991).

Živnosti lze rozdělit z hlediska odborné způsobilosti na:

- **Ohlašovací živnosti**, pro jejichž zahájení se musí podat ohlášení. Ohlašovací živnosti jsou provozované na základě tohoto ohlášení. Potvrzením vedení daného druhu podnikání je výpis ze živnostenského rejstříku. Ohlašovací živnosti lze dále rozdělit na:
 - **Řemeslné**, pro které je podmínkou výuční list, maturita v oboru, diplom v oboru nebo šestiletá praxe v oboru. Jako příklad lze uvést opravy, zednictví, řeznictví aj.

- **Vázané**, jejichž zahájení je podmíněno prokázáním odborné způsobilosti. Tuto způsobilost stanoví příloha živnostenského zákona. Například vedení účetnictví, provozování autoškoly, maserské služby aj.
- **Volné**, u nichž není prokázání odborné způsobilosti podnikatelem zapotřebí. Existuje seznam 80 činností, ze kterých si podnikatel musí vybrat ty, které má v záměru vykonávat. Tyto činnosti zahrnují například fotografické služby, poskytování ubytovacích služeb, příkladem je rovněž velkoobchod a maloobchod.
- **Koncesované živnosti**, pro jejichž vznik je nezbytné správní rozhodnutí. Potvrzením jejich provozu je výpis ze živnostenského rejstříku. Kromě prokázání odborné způsobilosti, zahájení této živnosti vyžaduje kladné vyjádření příslušného orgánu statní zprávy. Jako příklad lze uvést taxislužbu, provoz cestovní kanceláře, silniční motorovou dopravu aj. (ČESKO, 1991).
Živnosti nejsou činnost lékařů, notářů, auditorů aj.

Právní formy podnikání právnických osob

Podmínkou podnikání právnické osoby je povinný zápis do obchodního rejstříku všech osob, které se podílí na vzniku podniku, jeho řízení a podílu na zisku a ztrátě. Podle obchodního zákoníku lze vymezit tyto druhy společností, podnikajících jako právnické osoby:

- **Osobní společnosti**. Hlavním předpokladem osobní společnosti je osobní vedení, její řízení a ručení za závazky firmy. Sem patří veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti.
- **Kapitálové společnosti**. V tomto případě je povinností zakladatelů vnést vklad do kapitálu společnosti. Na rozdíl od osobních společností, podnikatele ručí za závazky společnosti buď omezeně, anebo dokonce neručí vůbec. Většinou je to stejné i z pohledu řízení společnosti. Do kapitálových společností patří společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.
- **Družstva**. Tento druh společnosti se vyskytuje jenom zřídka (Srpová, 2010).

1.3 Definice a zásady podnikatelského plánu

Před tím, než se podnikatelský nápad uvede do života, je zapotřebí si ověřit jeho životaschopnost a zjistit, zda podnikání přinese žádoucí zisk a užitek. Důvodů pro sestavení podnikatelského plánu je evidentně více. Jako příklad lze uvést potřebu podnikatele najít společníka, poskytnout informace partnerům, najít zaměstnance. Patří sem také snaha zjistit výši potřebných zdrojů pro začátek podnikatelské činnosti, výši cizích zdrojů a vhodnost jejich jednotlivých pramenů. Po zpracování podnikatelského plánu, všechny tyto potřeby můžou být dozajista uspokojeny. Poté

může podnikatel zodpovědět všechny otázky, které mu budou klást předpokládání investoři a společníci.

Podnikatelský plán může být připraven manažerem, podnikatelem, firmou, skupinou firem nebo poradenskou organizací. Cíle podnikatelského plánu mohou být odlišné, například získání úvěru nebo přilákání investic v rámci existujícího podniku, nebo určení směrů a pokynů pro samotný podnik v podnikatelském světě atd. Podnikatelský plán slouží k vysvětlení opatření, ke zlepšení a rozvoji organizační a výrobní struktury firmy, zejména k odůvodnění úrovně centralizace a odpovědnosti (Blackwell, 2011).

Podnikatelský plán je pracovní nástroj používaný ve všech oblastech podnikání. Také popisuje proces fungování podniku, ukazuje, jak jeho tvůrci dosahují svých záměrů a cílů. Dobrý podnikatelský plán pomáhá podniku růst a získat nové pozice na trhu, na němž hospodaří. Jeho funkcí je také sestavování dlouhodobých plánů pro rozvoj podniku, vyvinutí nových konceptů produktů (služeb) a zvolení racionálních způsobů jejich implementace. Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje a analyzuje zamýšlené podnikání a poskytuje podrobné informace o plánech na budoucí pokračování v podnikatelské činnosti (McKeever, 2016). V podnikatelském plánu jsou popsány hlavní aspekty budoucího podniku, analyzovány problémy, kterým bude čelit, a dále uvedeny metody určující způsoby řešení těchto problémů. Podnikatelský plán je tedy zároveň rešeršní, výzkumnou a projektovou (předprojektovou) prací (Fotr a Souček, 2005).

Podnik existuje v podmínkách stále měnícího se okolí. Přicházejí nové konkurenti, mění se trh i legislativa, vznikají nové technologie. Jelikož podmínky nezůstávají stejné, měl by podnikatelský plán je zohledňovat. Tím pádem podnikatelský plán pomůže podnikateli pokračovat v dosahování cílů, neboť je permanentním návodem k řízení podniku. Podnikatelský plán provádí podnikatele měnícím se okolím k jeho primárnímu cíli nebo určuje, kdy by tento cíl bylo vhodné změnit (Srpová et al., 2011).

Vzhledem k tomu, že podnikatelský záměr je výsledkem výzkumné a organizační práce, zaměřený na studium konkrétní činnosti podniku (produktu nebo služby) na konkrétním trhu za současných organizačních a ekonomických podmínek, spoléhá na:

- specifický projekt výroby určitého produktu (služby) – vytvoření nového typu produktu nebo poskytování nových služeb (zejména potřeb apod.);
- komplexní analýzu produkční, ekonomické a obchodní činnosti, jejímž cílem je zdůraznit jeho silné a slabé stránky, specifika a odlišnosti od jiných, podobných podniků;

- studium specifických finančních, technických, ekonomických a organizačních mechanismů používaných v ekonomice pro realizaci konkrétních úkolů.

Podnikatelský plán je dlouhodobě zaměřeným dokumentem; je systematicky aktualizován, jsou v něm prováděny změny, které se týkají jak změn probíhajících v podniku, tak změn na trhu, kde podnik působí, a změn v ekonomice jako celku. Podnikatelský plán také propojuje vnitropodnikové a makroekonomické analýzy. Proces vypracování podnikatelského plánu, který obsahuje podrobnou analýzu ekonomických a organizačních otázek, přináší lepší povědomí o cíli a záměru podniku (Koráb et al., 2007). Podnikatelský plán je základem pro řízení komerčního projektu a samotného podniku, který tento projekt realizuje.

Přínos podnikatelského plánu pro majitele, manažera nebo ředitele společnosti spočívá v tom, že dává možnost:

- získat potřebné informace, například pomocí analýzy vnějšího okolí a konkurence,
- určit, kam firma směřuje, jak plánuje postupovat, přičemž bere v potaz rizika, čekající na podnik během dosahování cíle,
- předpovídat změny ve finančních tocích, výnosech, nákladech a zisku, aby měl v případě potřeby přehled o dodatečném kapitálu,
- odstranit rizika a slabé stránky podniku před tím, než významně ovlivní dosažení určeného cíle,
- vytvořit firemní kulturu, zapojit do ní zaměstnance a umožnit jim pochopení principů a záměru firmy; slouží jako motivační nástroj pro zaměstnance (Veber, 2008).

1.4 Sestavování a struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán hodnotí perspektivní situaci uvnitř i vně firmy. Uvnitř firmy je podnikatelský plán nástrojem pro plánování a kontrolování, je rovněž základem pro rozhodovací proces apod. Podnikatel by se měl o podnikatelský plán opírat při zakládání podniku nebo v případě, že podnik musí čelit značným změnám. Co se týče vnější situace, měl by podnikatelský plán zohledňovat všechny podstatné změny na trhu a v ekonomice, brát v potaz jak konkurenci, tak i možné varianty pro kooperaci, například k dosažení společného cíle (Barrow et al., 2015).

Podle cílů podnikatelských plánů a jejich určení můžeme rozlišovat plány zaměřené na:

- popis podnikatelské činnosti
- konkurenční a podporující okolí podniku
- strategii a cíle

- kapitálové, materiálové a personální zabezpečení
- finanční plánování a ověření ziskovosti (Veber a Srpová, 2005).

Podnikatelský plán se vytváří s různými účely. Tento plán může být zaměřen například na vyhodnocení nějakého nového záměru anebo založení podniku. V závislosti na tom, pro koho je určitý plán určen a jaký cíl sleduje, by měl libovolný podnikatelský plán zahrnovat:

- **Realizační resumé**, které se vypracovává nakonec a zahrnuje v sobě:
 - název podnikatelského plánu, titulní list s názvem, logem a adresou firmy, kontaktními údaji na osobu zastupující firmu, jméno autora, klíčových osob či zakladatelů, datum založení apod.
 - popis výrobku (služby)
 - strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let, a to včetně odhadu finančních aspektů společnosti
 - zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému projektu (Pinson, 2008)
- **Exekutivní souhrn informací o firmě a jejích cílech**
- **Popis organizační struktury**, což jsou hierarchie, pracovní pozice
- **Souhrn výsledku**, buď plánovaných, anebo dosažených
- **Shrnutí a závěry**, jako jsou například:
 - sumární strategická orientace projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů
 - zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštním důrazem na přínos manažerského týmu
 - určení potřeb v kapitálovém zabezpečení projektu a procentního podílu zakladatelů na vlastnictví podniku
- **Přílohy** (jestli jsou). Například výpis z OR, životopisy klíčových osob, fotografie, výsledky průzkumů trhu, výkaz zisků a ztrát, rozvaha a peněžní toky, výsledky analýz citlivosti projektu, reference (Barrow et al., 2015).

Výše je představená klasická struktura a členění podnikatelského plánu. Tato struktura se však může lišit podle cílů podnikatelského plánu a toho, pro koho je tento plán určen. Je na rozhodnutí podniku, jakou strukturu bude sledovat při vypracování podnikatelského plánu. Důležité ale je splňovat jeho hlavní zásady, mezi něž patří:

- **Pochopitelnost** – prosté jazykové a smyslové vyjádření, využití podkladů, tabulek, grafů, plán musí být podložen fakty.
- **Logičnost a návaznost** – části souvisejí mezi sebou a tvoří spolu logickou strukturu.

- **Stručnost** – důležitý ale je, nezkracovat nadměru na úkor faktu a smyslu. Podnikatelský plán nemusí být rozsáhlý, ale měl by zohlednit všechny důležité aspekty z hlediska plánování a strategie.
- **Pravdivost a reálnost** – když plán není pravdivý, jeho užitečnost pro budoucí podnikání je nulová. Měl by být realisticky, nikoliv představovat nadměru optimistický, či naopak pesimistický pohled na situaci.
- Dalšími základními principy podnikatelského plánu je **zohlednění všech silných stránek** zamýšleného podnikání a **výstižný seznam způsobů jejich využití**. Důvodem je snaha znázornit konkurenceschopnost podniku a jeho slabé stránky spolu se způsobem jejich odstranění.
- Mezi důležité charakteristiky podnikatelského plánu patří také **smysluplnost a čitelnost** (Synek, 2011).

Vnější subjekty zjišťují na bázi podnikatelského plánu způsobilost firmy uskutečnit zamýšlený projekt. Například pokud je podnikatelský plán určen pro banky či předpokládané investory, nebo je zaměřen na zahájení podnikání, větší pozornost se klade na finanční aspekty firmy. V tomto případě je stěžejní částí podnikatelského plánu finanční plán, znázorňující všechny aspekty finančního plánování společnosti. Pomocí detailně a správně vytvořeného finančního plánu se může firma významně přiblížit ke kladnému rozhodnutí banky či investora. Tím pádem získá potřebný kapitál (Blackwell, 2011).

2 Finanční plánování

Tato kapitola se zaměří na problematiku finančního plánování. Finanční plánování je součástí finančního řízení společnosti. V této kapitole budou stručně popsány hlavní cíle, zásady, principy a metody finančního plánování. Stěžejní část kapitoly bude věnovaná finančnímu plánu jako součásti plánu podnikatelského. Budou zde také rozebrány metody hodnocení efektivnosti finančního plánu. Značná část této kapitoly je zaměřená na cíle finančního plánu a principy jeho sestavování v rámci podnikatelského plánu pro zahájení podnikání.

2.1 Základní přehled o finančním plánování

Součástí řízení podniku je finanční řízení. Finanční řízení je pro podnikatele jednou z nejvýznamnějších a nejpřínosnějších oblastí řízení, jimž se věnuje management podniku. Tato oblast sleduje finance podniku od jeho založení až po odchod z trhu. Finanční řízení je činnost, která se zabývá financováním podniku. S jeho pomocí se rozhoduje o možnostech investování peněz za účelem dosažení maximálního zisku a rentability firmy. Během finančního řízení se určuje, jak alokovat dosažený zisk, aby se v budoucnosti zvýšil (Valach, 2001).

Z toho lze usoudit, že základním cílem finančního řízení je zodpovězení těchto otázek:

- Jak a kde získat nutný kapitál?
- Jak tento kapitál alokovat do jednotlivých součástí firmy?
- Jak dosažený zisk efektivně a účinně roztrždit?

Aby bylo možné na tyto otázky správně odpovědět, je potřeba zvážit některá kritéria. Kritériem jsou například rozměry podniku, sféra jeho zaměření a působení, primární cíle (Nývtová, 2010). Výsledkem je finanční strategie podniku nebo určitý finanční plán.

Právě tímto se zabývá finanční plánování. Náplní finančního plánování jako součásti finančního řízení je tvorba konkrétního finančního plánu. S jeho pomocí může podnikatel zvážit, zda je vybraná strategie pro podnik výhodná a užitečná. Výsledkem finančního plánování by měl být plán investic a návrh výnosu a nakladů, které jsou výsledkem činnosti podniku (Fotr a Souček, 2005).

V době, kdy podnikatel bude mít sestavený finanční plán, bude moci zvolit tu nejvhodnější strategii pro další pokračování v podnikání. Tato strategie by se však měla vždy shodovat s primárními dlouhodobými finančními cíli podniku a být v souladu se stávajícími podmínkami na trhu. Při volbě finální strategie podnikatel

hodnotí předpokládané zisky a ztráty, které jednotlivé varianty přináší (Valach, 2001). Cílem finančního plánování je tedy dosažení primárního finančního cíle podniku – zvýšení jeho tržní hodnoty.

Další součástí procesu finančního plánování je finanční analýza. Finanční analýza je nástrojem pro zhodnocení a kontrolu plnění finančního plánu. Z jejího výsledku lze vyvodit, zda chování podniku na trhu povede ke zvýšení finanční výkonnosti podniku (Grünwald a Holečková, 2007). Finanční plánování je součástí celkové dlouhodobé strategie podniku. Mělo by vždy brát v potaz poslání podniku a nava- zovat na jeho vizi. Pomocí finančního plánování může vedení podniku přizpůsobovat svoji strategii měnícím se podmínkám na trhu anebo hledat cesty využití těchto podmínek ve prospěch podniku. Během finančního plánování podni- katel určuje rozsah a strukturu finančních prostředků po celé období, na něž se plán stanovuje. Finanční prostředky podniku tvoří vlastní a cizí zdroje, které plánuje získat zvenčí, například úvěry, dluhopisy, půjčky (Knápková et al., 2010).

Náplní finančního plánování je:

- Určení a kvantitativní vymezení finančních cílů.
- Stanovení finanční politiky v souladu s podmínkami externího prostředí a interní finanční situací podniku.
- Vytvoření plánu vývoje financí podniku shodující se s primárními finančními cíli i stanovenou finanční politikou a navazující na plánované tržby a náklady.

Základní postup při finančním plánování lze popsat takto:

- Hledání informací z různých interních a externích zdrojů.
- Finanční analýza.
- Vytvoření finančního plánu určujícího finanční cíle a postup pro jejich dosažení.
- Zhodnocení variant finančního plánu a volba nejoptimálnější varianty (Landa, 2007).

2.2 Finanční plán

Jak již bylo zmíněno dříve, finanční plán je hlavním instrumentem finančního plá- nování. Zároveň je nejvýznamnější částí podnikatelského plánu pro založení podniku. Finanční plán lze definovat jako dokument, který znázorňuje očekávanou finanční situaci podniku v peněžních jednotkách, na základě plánovaných činností. Obecně řečeno finanční plán je podnikatelským plánem zobrazeným ve finanční podobě pomocí vyjádření v peněžních jednotkách (Grünwald a Holečková, 2007).

Finanční plán slouží jako plán podnikatelský pro interní a externí subjekty pod- nikaní. Řízení i slouží hlavně k hodnocení podnikatelského plánu, odvození závěrů o přínosnosti a životaschopnosti zamýšleného projektu. Vytvoření finančního plánu

pomáhá manažerům při rozhodování ve složitých situacích, tedy například při založení společnosti anebo před významnými změnami v rámci fungování podniku. Dalším přínosem finančního plánu je to, že s jeho pomocí vedení kontroluje naplnění jednotlivých finančních cílů podniku, respektive účelnost a aplikovatelnost cílů plánovaných. Výhodou pro externí subjekty je to, že pomocí finančního plánu mohou posoudit finanční zdraví podniku a zjistit, zda má smysl do podniku investovat. Příkladem jsou tedy investoři, kteří chtějí za svoje investice dosáhnout nějakého zisku. Z finančního plánu vyvodí závěry, podle nichž jsou následně schopni určit podmínky investování a jeho výhody. Dalšími příklady externích subjektů jsou konkurenti a banky (Veber a Srpová, 2005).

Finanční plán je z pohledu složitosti zpracování jednou z nejnáročnějších částí podnikatelského plánu. Zároveň je ale i jednou z nejpřínosnějších částí pro podnikatele či řízení společnosti. Jelikož v sobě zahrnuje všechny ostatní dílčí části plánu vyjádřené v kvalitativní peněžní podobě, má pro manažera nejvyšší vypovídací schopnost. S jeho pomocí lze sledovat všechny činnosti podniku a předpokládat jejich budoucí ziskovost, tedy zvýšení, nebo případně snížení zisku. Prostřednictvím finančního plánu je možné odhadnout důsledky činností, které v podniku ještě neproběhly (Sedláček, 2007).

Zpracováním finančního plánu přispěje podnikatel k uplatnění vlastního podnikatelského nápadu v realitě. Právě finanční plán pomůže podnikateli určit, zda se tento nápad vyplatí uskutečnit. Při zpracování podnikatelského plánu, respektive jeho finanční části, musí podnikatel zohlednit předpokládané výdaje a náklady a určit zdroje jejich krytí. Finanční plán se zpracovává na konci podnikatelského plánu. To znamená, že z vytvořené organizační struktury, marketingového plánu a plánu výrobního (u výroby, u poskytovatele služeb – určitý provozní plán) budou podnikateli poskytnuty důvěryhodné informace. Po jejich zpracování může podnikatel odhadnout přibližné náklady na zahájení podnikání a na další provoz podniku. Podnikatel také zjistí předpokládané výnosy a příjmy společnosti. Dále je zapotřebí stanovit zdroje finančních prostředků, ze kterých bude čerpat (vlastní nebo cizí) (Svobodová a Andera, 2017). Finanční plán tedy pomáhá zhodnotit celkovou aplikovatelnost a reálnost podnikatelského plánu z hlediska ekonomického.

Finanční plán se obvykle sestavuje ve třech variantách: optimistické, realistické a pesimistické. Důvodem je zvýšení predikční schopnosti finančního plánu a zohlednění rozmezí předpokládaných finančních výsledků podnikání. Každá varianta závisí na výši predikovaného rizika. Tyto varianty se určují pomocí odborného odhadu, založeného buď na zkušenostech, anebo na informacích z vnějšího prostředí.

Finanční plán jako část podnikatelského plánu pro založení podniku a zahájení podnikatelské činnosti se skládá především z:

- plánování výnosů a nákladů,
- zakladatelského rozpočtu,
- vytvoření finančních výkazů (zahajovací rozvaha, výkaz zisku a ztrát, rozvaha ke konci období, plán peněžních toků),
- finanční analýzy (Šiman, 2010).

Jelikož obecný finanční plán podniku vystupuje z firemní strategie a zkonkrétňuje ji na vybraný časový horizont, lze klasifikovat dva druhy finančních plánů. Tyto druhy jsou odlišné v závislosti na délce časového horizontu, pro který se stanovují. Existuje tedy finanční plán dlouhodobý a finanční plán krátkodobý. Základem finančního plánování je plán dlouhodobý, zatímco krátkodobý plán slouží pro upřesnění plánu dlouhodobého (Havlíček a Kašík, 2005).

Základ pro přijetí určitých rozhodnutí s dlouhodobou působností pro podnik představuje dlouhodobý finanční plán. Jelikož každý podnik má zájem na budoucí rozšíření, musí stanovit konkrétní dlouhodobé cíle a průběžně kontrolovat jejich plnění. Nástrojem pro takový druh plánování je právě i dlouhodobý finanční plán. Díky němu podnikatel stanoví optimální kapitálovou a majetkovou strukturu, určí podíl cizího kapitálu a zdroje jeho krytí, naplánuje dlouhodobé investice podniku. Hlavním přínosem dlouhodobého plánu pro vlastníky je to, že umožňuje posoudit míru naplnění cílů podniku a určit, je-li podnik ekonomicky přínosný (Srpová et al., 2011).

Dlouhodobý plán se obvykle vypracovává na období 3 až 5 let. Délka je závislá na různých kritériích, a hlavně na typu činnosti podniku. Po každém roce se dlouhodobý plán doplňuje o další rok, aby jeho délka se zůstávala stejná. Součástí dlouhodobého plánu jsou: investiční plán, rozvaha a výkaz zisku a ztrát za jednotlivé roky a plán peněžních toků. Hlavní důvodem zpracování dlouhodobého plánu je stále zvyšování výnosnosti podniku (Kašík et al., 2013).

Dlouhodobý plán se člení na jednotlivé roky a stanovuje základní směr nebo strategii pro podnik, nepopisuje však podrobný postup pro dosažení cílů. Tímto se zabývá finanční plán krátkodobý, který je součástí dlouhodobého plánu (Landa, 2007).

Pomocí krátkodobého plánu stanovuje podnikatel dílčí cíle pro jednotlivé roky, zpřesňuje a zkonkrétňuje postupy k zabezpečení dlouhodobých plánů. Prognózováním vnějších podmínek na kratší období, obvykle o délce jednoho roku, snižuje podnikatel riziko větší prognostické odchylky. Krátkodobý plán lze vytvořit i na

kratší období (čtvrtletí, měsíc), a to v závislosti na aktuální situaci a na tom, zda se plánují nějaké radikální změny (Vochozka et al., 2012).

Pouze dodržením krátkodobého finančního plánu může podnikatel přispět k dosažení dlouhodobých cílů podniku. Zatímco dlouhodobý plán stanovuje určitý směr podniku, krátkodobý se dynamicky mění a přizpůsobuje se podmínkám okolí, zajišťuje tedy krátkodobou likviditu podniku. Je potřeba si uvědomit, že jedině sledováním vytvořených plánů a jejich přizpůsobením realitě může podnik dosáhnout úspěchu v nestabilním prostředí (Růčková, 2008).

2.3 Postup tvoření finančního plánu

V této podkapitole jsou přiblíženy nejpoužívanější účetní výkazy vypracovávané v rámci finančního plánu. Konkrétně se jedná o výkaz rozvahy, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. Každá účetní operace se projeví alespoň v jednom z těchto výkazů. U každého z výkazů je třeba si uvědomit, že forma zpracování závisí na zvolené právní formě podnikání (Růčková a Roubíčková, 2012).

Součástí finančního plánu při založení podniku jsou především: zakladatelský rozpočet, plánovaná rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cashflow a finanční analýza. Je nutné znát, jaké jsou očekávané výnosy a náklady. Proto by mělo být první fází finančního plánu sestavení provozních rozpočtů, tedy rozpočtu výnosů a rozpočtu nákladů (Synek, 2010).

2.3.1 Plánování výnosů a nákladů

Rozpočty výnosů a nákladů dávají podnikateli možnost dopředu určit, jakých výnosů bude dosahovat podnik. Určí také, jaké budou celkové náklady podniku na výrobu a provoz podnikatelské činnosti. Rozpočty výnosů a nákladů se sestavují na jednotlivé roky. Avšak v prvním roce by je měl podnikatel sestavovat měsíčně, a to kvůli lepší přehlednosti chodu podniku a jeho rozvoji. Pomocí těchto rozpočtů lze stanovit, zda je vybraná strategie vhodná (Růčková, 2008).

Důležité je odlišovat výnosy podniku od jeho příjmů. Výnosy jsou peněžní vyjádření tržeb podniku za určité období, například měsíc, čtvrtletí, rok nebo pololetí. V případě příjmů se jedná o všechny peněžní částky z prodeje výrobků nebo služeb, které byly již inkasovány. Je zapotřebí tyto pojmy rozlišovat, jelikož i když nedostane podnik zaplacen, ale prodá něco na pohledávky, musí tento výnos zdanit. Problém spočívá v tom, že jestli jednotlivé výnosy a příjmy nebude podnikatel sledovat – nebude mít například možnost k určitému datu odvést daň, a to kvůli nízkému stavu peněz v pokladně nebo na účtu (Scholleová, 2012).

Výnosy podniku tvoří:

- provozní výnosy – tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,
- finanční výnosy – získané z finančních investic, cenných papírů a vkladů,
- mimořádné výnosy – získané například prodejem odepsaných strojů (Veber a Srpová, 2005).

Náklady jsou na rozdíl od výnosu spotřebou zdrojů a prostředků, které podnik obětuje za účelem dosažení zisku. Náklady by se měly vynakládat účelně a hospodárně. Výdaje jsou úbytkem peněžních prostředků, a to bez ohledu na to, zda náklad proběhl už dříve, nebo neproběhl vůbec. Aby podnikatel mohl využívat své zdroje efektivněji, je dobré zabývat se strukturou nákladů, které lze rozdělit podle:

- druhu (materiálové, energetické, mzdové, odpisy atd.),
- účelu (útvary, výkonu), tzn. pro potřeby rozpočtování a kalkulování,
- činností (provozní, finanční, mimořádné),
- závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní) (Schramm, 2018).

Pomocí členění nákladů podnikatel získává důležité informace pro řízení společnosti. Díky třídění nákladů lze porovnat firmu s konkurencí, zjistit jestli jsou všechny prostředky použity optimálně a stanovit vynos z prodeje svých výrobků (příspěvek k odhadu tržeb) (Srpová, 1999).

2.3.2 Zakladatelský rozpočet

Další fází finančního plánu pro založení podniku je zakladatelský rozpočet. Pomocí rozpočtu výnosů a nákladů může podnikatel v této etapě stanovit, kolik peněžních prostředků potřebuje na první etapu provozu podniku. Zakladatelský rozpočet dává podnikateli přehled nejenom o výši prostředků, ale i o jejich původu, a to do doby, kdy firma začne dostávat výnosy z tržeb a pokryje vlastní výdaje spojené se založením (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Zakladatelský rozpočet lze rozdělit na tři skupiny podle účelu výdajů. Prvními jsou zřizovací výdaje, které jsou většinou spojeny s různými administrativními záležitostmi. Jsou to například výdaje na různá oprávnění a žádosti nebo poplatky (bankovní, notářské atd.). Další skupinou jsou investiční výdaje, což jsou výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku, jako jsou stroje, nemovitost, firemní auto nebo nákladní vozidla. Třetí skupinou jsou provozní výdaje, které, jak lze vyvodit i z názvu, jsou potřebné k úhradám během prvního období podnikání v souladu s provozem podniku (Svobodová a Andera, 2017).

Je možné vydělit ještě jednu skupinu výdajů, které jsou součástí zakladatelského rozpočtu. Těmito výdaje jsou výdaje na nákup oběžného majetku, jako jsou materiály, suroviny, polotovary atd., které použijeme ve vlastní výrobě nebo při

poskytování služeb. Tato část výdajů je většinou docela dobře odhadovaná a vypočítaná. Podnikatel by neměl zapomínat ani na výplatu mezd pracovníků a zákonné odvody atd. až do doby, než odběratelé za nakoupené výrobky zaplatí (Kašík et al., 2013).

Na začátku podnikání náklady převyšují výnosy. Proto je nutné minimalizovat vzniklá rizika, a to hlavně co nejpřesnějším odhadem potřeb finančních prostředků a jejich zajištěním. Finanční prostředky pro rozjezd podniku můžeme získat buďto z vlastních zdrojů, což je méně častá varianta, nebo z cizích zdrojů. Cizím zdrojem může být například půjčka či bankovní úvěr (Blackwell, 2011).

2.3.3 Výkaz zisků a ztrát

Jedním z výkazů, které jsou součástí finančního plánu, je výkaz zisků a ztrát. Tento výkaz znázorňuje výnosy, náklady a na nich závislý výsledek hospodaření za jednotlivá období, převážně za rok. Rozdíl mezi výnosy a náklady se jmenuje výsledkem hospodaření. Tento výsledek může nabývat jak kladných, tak i záporných hodnot a v závislosti na tom můžeme uvažovat jak o zisku, tak i o ztrátě (Synek, 2011).

Výkaz zisků a ztrát je dokument zahrnující veškeré výnosy a náklady, kterých bylo dosaženo za určité období. Na rozdíl od rozvahy tento výkaz zachycuje tokové veličiny, aniž by pouze sledoval stav k určitému období. Při sestavování daného výkazu je uplatňován akruální princip, což znamená, že výnosy a náklady jsou započteny v účetním období, ve kterém k nim došlo, tedy v období, kterého se časově a věcně týkají (Kašík et al., 2013).

Hlavním důvodem pro vypracování výkazu zisků a ztrát je zjištění výsledku hospodaření. Na jeho základě může podnikatel stanovit, zda byl daný rok ziskový. Následně lze z výsledku hospodaření vypočítat i částku daně, kterou podnikatel bude povinen zaplatit. Výkaz zisků a ztrát je užitečný i pro manažera, který díky němu může posoudit výnosnost podniku na základě různých ukazatelů.

Výsledek hospodaření lze následně najít v rozvaze na straně pasiv v položce vlastního kapitálu jako „Hospodářsky výsledek běžného období“. Hospodářský výsledek po zdanění stanoví čistý zisk, který může manažer využít v dalším roce v hospodaření, nebo se zisk rozdělí mezi vedení společnosti. Výsledek hospodaření může být provozní, finanční nebo mimořádný, v závislosti na jeho původu.

Ačkoliv výkaz zisků a ztrát se většinou vypracovává jednou za rok, literatura uvádí, že prvních šest měsíců od založení podniku je vhodné vypracovávat tento výkaz dopodrobna, tedy například měsíčně. Výhodou je to, že podrobný výkaz podá

informace o schopnosti firmy splácet cizí kapitál a hradit vlastní úroky (Veber a Srpová, 2005).

2.3.4 Plánová rozvaha

Rozvaha je zdrojem informací o vývoji aktiv a pasiv podniku. Na straně aktiv se uvádí veškerý majetek. Na straně pasiv v rozvaze najdeme kapitál firmy, tedy hlavní zdroje krytí majetku podniku. Rozvaha také ukazuje, odkud podnikatel čerpá kapitál při založení podniku, předkládá zdroje jeho financování a vypovídá o schopnosti podnikatele hradit své závazky. Jelikož rozvaha poskytuje přehled o majetku a kapitálu jenom k určitému časovému okamžiku, všechny veličiny v rozvaze jsou stavové a vyjádřené v peněžních jednotkách. Majetek je ve výkazech nahrazen pojmem aktiva, zatímco kapitálu odpovídá pojem pasiva.

Lze rozlišit dva druhy rozvah, a to jsou: zahajovací rozvaha a konečná rozvaha. Zahajovací rozvaha se vypracovává při zahájení podnikání a částečně vychází ze zakladatelského rozpočtu. Zahajovací rozvaha je výsledkem rozhodnutí, která podnikatel činí při založení podniku. Z toho vyplývá, že na základě těchto rozhodnutí je stanovena například výše vlastního a cizího kapitálu, určují se hlavní položky aktiv podniku a jejich podíl na celkovém majetku podniku. Dalším druhem rozvahy je rozvaha konečná. Tato rozvaha se sestavuje ke konci období (k 31.12.). Konečná rozvaha zachycuje stav jednotlivých položek aktiv a pasiv ke konci období a je výsledkem podnikatelské činnosti.

Na straně aktiv v rozvaze lze najít veškerý majetek firmy, tedy majetek dlouhodobý hmotný, majetek dlouhodobý nehmotný a finanční dlouhodobý majetek. Součástí aktiv podniku jsou také oběžná aktiva, která se skládají z krátkodobého majetku, jako jsou zásoby, pohledávky a finanční prostředky. Aktiva jsou v rozvaze seřazena podle likvidity, tedy podle jejich schopnosti přeměnit se do jiné položky aktiv.

Na straně pasiv rozvahy je umístěn veškerý kapitál podniku. To znamená, že na pravé straně se uvádí, čím podnikatel kryje veškerý vlastní majetek. Pasiva lze rozdělit na kapitál vlastní a kapitál cizí. Do vlastního kapitálu patří základní kapitál, různé fondy, výsledek hospodaření minulých let a běžného účetního období. Součástí cizího kapitálu jsou veškeré závazky společnosti vůči poskytovatelům kapitálu. Mohou to být jak závazky finanční, tak i majetkové. Mezi cizí kapitál patří rovněž rezervy. Kapitál společnosti je vždy vyjádřen v peněžních jednotkách. Při sestavování rozvahy se musí dodržovat bilanční princip, aktiva by se tedy měla vždy rovnat pasivům.

Manažerovi rozvaha podává informaci o finanční situaci firmy, o objemu, struktuře a opotřebení majetku. Manažer z ní rovněž zjistí, jak je majetek financován, v jaké finanční situaci se firma k určitému datu nachází, jaká je její úroveň zadluženosti atd. Literatura doporučuje na začátku podnikání sestavovat rozvahu na každé pololetí, kvůli lepší přehlednosti o využití kapitálu a jeho struktuře. V dalších obdobích se rozvaha obvykle vypracovává na konci roku.

2.3.5 Plán peněžních toků

Posledním z výkazů je plán peněžních toků, tedy výkaz cash flow. Tento výkaz, na rozdíl od ostatních, ukazuje podnikateli pohyb peněz za určité období, nikoliv jejich konečný stav. Tím se liší jak od výkazu zisku a ztrát, tak i od rozvahy. Cílem výkazu cash flow je znázornění, odkud a kam se pohybovaly peněžní prostředky. Další odlišností od výkazu zisku a ztrát je to, že plán peněžních toků sleduje příjmy a výdaje, aniž by sledoval výnosy a náklady. Z toho vyplývá, že bere v potaz jen ty transakce, při kterých došlo k pohybu peněz (Srpová et al., 2011).

Výkaz cash flow se vypracovává z důvodu, že v některých případech je výsledek hospodaření vlivem neinkasovaných výnosů či neuhrazených nákladů velmi ovlivněn. Znázorňuje podnikateli proč i když dosahuje zisku, nemá na splacení dluhů, nebo jak při ztrátě je schopný své závázky hradit. Cash flow ukazuje skutečné množství peněz, kterými podnik na konci účetního období disponuje. Tyká se to ne jenom peněz, ale i peněžních ekvivalentu, například likvidnější finanční majetek (Nývltová, 2010).

Výkaz je členěn na tři části:

- Cash flow z provozní činnosti, jehož součástí jsou příjmy a výdaje spojené s běžnou činností podniku.
- Cash flow z investiční činnosti, který se skládá především z příjmů a výdajů spojených s pořízením či prodejem dlouhodobého majetku.
- Cash flow z finanční činnosti, zachycuje zejména přírůstky a úbytky dlouhodobého kapitálu (Šteker a Otrusinová, 2011).

Výkaz cash flow lze vypracovat dvěma metodami. Jedná se o přímou a nepřímou metodu. Přímá metoda, která je jednodušší, využívá jednotlivé položky příjmů a výdajů za určité období. Na rozdíl od metody nepřímé neposkytuje dostatečné informace o pohybu peněžních prostředků, jelikož znázorňuje pouze pohyb na účtech pokladny a bankovního účtu. Tabulka 1 zobrazuje, jak se cash flow pomocí této metody stanoví.

Tabulka 1 – Výkaz cash flow přímou metodou

Počáteční stav peněžních prostředků
+ příjmy za určité období
- výdaje za určité období
= Konečný stav peněžních prostředků

Zdroj: Vlastní zpracování

Nepřímá metoda čerpá informace z výkazů zisku a ztrát a rozvahy. V tomto případě růst aktiv či pokles pasiv označuje snížení peněžních prostředků, zatímco při klesání aktiv a růstu pasiv je zaznamenán růst peněžních prostředků. Výpočet cash flow pomocí nepřímé metody vychází z hospodářského výsledku za určité období, který se dále doplňuje o nepeněžní transakce, tedy o:

- položky nevyvolávající pohyb peněz – náklady, které nejsou výdaji (odpisy, tvorba rezerv a opravných položek, časové rozlišení), a výnosy, které nejsou příjmy (čerpání rezerv);
- pohyb peněz v důsledku změn v hodnotě oběžného majetku (bez krátkodobého finančního majetku);
- pohyb peněz v důsledku změn krátkodobých závazků z obchodního styku (Ručková a Roubíčková, 2012).

Výkaz cash flow sestavený nepřímou metodou vysvětluje, proč se hospodářský výsledek nerovná čistému příjmu za dané období. Výkaz cash flow určený na základě nepřímé metody skýtá přehlednější informace a pomáhá manažerovi určit, proč se hospodářsky výsledek liší od čistých příjmů za určité období. Jak se vypočítá cash flow pomocí nepřímé metody znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2 – Cash flow nepřímou metodou

Počáteční stav peněžních prostředků
+ zisk (po zdanění a úhradě úroků)
+ odpisy
+/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávající pohyb peněz
= Cash flow z provozní činnosti
+/- přírůstek/úbytek dlouhodobého majetku, nakoupených akcií, atd.
= Cash flow z investiční činnosti
+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů, získání dotací atd.
= Cash flow z finanční činnosti
Konečný stav peněžních prostředků

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán peněžních toků dává podnikateli možnost určit množství příjmů a výdajů za určité období a zaznamenat jejich pohyb. Jestliže je dosaženo kladného cash flow, znamená to, že podnik bude mít finanční prostředky na další rozvoj a reinvestice (Ručková, 2008). Literatura doporučuje pro první období podnikání vypracovávat výkaz cash flow podrobněji, a to v závislosti na kapitálové náročnosti podnikání. Tím pádem podnikatel určí, zda bude mít dostatek peněžních prostředků pro další podnikání (Veber a Srpová, 2005).

3 Metodika

Cílem této bakalářské práce je vytvoření finančního plánu pro založení a úspěšné fungování konkrétního podniku typu autoškola v Jindřichově Hradci. Teorie získaná prostřednictvím literární rešerše a popsaná v předchozí části bude dále sloužit jako podklad pro vypracování jednotlivých složek finančního plánu. Obdobím, které vytvořený finanční plán bude krýt, je prvních 6 měsíců od zahájení podnikatelské činnosti. Tento termín byl vybrán z důvodu jeho vypovídací schopnosti. Po uplynutí stanovené doby bude možné posoudit, zda zamýšlené podnikání bude finančně úspěšné a jestli se vyplatí podnik založit. Výsledkem bakalářské práce by měl být kompletní finanční plán, s jehož pomocí by bylo možné začít v této oblasti podnikat.

Prvním krokem k naplnění cíle práce bude získání vstupních informací. Primárním zdrojem těchto informací bude přímý rozhovor s podnikatelem, který založil podnik stejného zaměření na Ukrajině. Tento podnik úspěšně funguje a přináší zisk už tři roky od zahájení podnikatelské činnosti. Dalším zdrojem budou rovněž data a jednotlivé finanční výkazy získané od výše zmíněného podnikatele. Aby byla data, na jejichž základě kerých budu zpracovávat vlastní finanční plán, aktuální a korelující s trhem České republiky, bude proveden ještě jeden přímý rozhovor. Druhý přímý rozhovor bude uskutečněn s podnikatelem, jehož činností je řízení a provoz podniku identického typu, ale na území České republiky. Zdrojem informací budou také data získaná rešerší webových stránek a internetových článků. Pro analýzu získaných dat bude následně použita metoda porovnání.

Abych splnil hlavní cíl práce, rozdělím praktickou část do čtyř podkapitol. V první podkapitole uvedu stručný popis zamýšleného podnikání, respektive shrnuť ostatních částí podnikatelského plánu, které však v této práci nebudou detailně rozebrány. Podkladem pro ně budou informace získané na základě přímých rozhovorů s podnikateli v této oblasti. Krátce nastíním cíl podniku, vysvětlím princip fungování podniku a naznačím předpokládaný počet zaměstnanců. Pro snadnější sestavování vybraných finančních výkazů popíšu také, kolik skupin bude souběžně vyučováno, formu studia jednotlivých skupin a předpokládaný počet studentů.

Dílčím cílem bakalářské práce je také stanovení veškerých nákladů potřebných při založení podniku a vytvoření zakladatelského rozpočtu. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl se ve druhé podkapitole zaměřit na rozepsání nákladů na jednotlivé činnosti. Poté bych chtěl rozdělit tyto náklady do dvou skupin: fixní a variabilní náklady. Učiním tak z důvodu výpočtu přibližného bodu zvratu podniku v další podkapitole. Tímto navážu na třetí podkapitolu, která bude věnovaná výnosům.

Jelikož hlavní činností zamýšleného podnikání bude poskytování služeb zákazníkům, příjem z ní bude tvořit položku výnosů podniku. V této podkapitole se budu zabývat analýzou bodu zvratu. Díky ní stanovím, kolik skupin studentů, respektive kolik studentů ve skupině by mělo být, aby podnik fungoval a přitom dosáhl nulového zisku. Z výsledku provedené analýzy zjistím, jakého průměrného zisku může podnik dosáhnout měsíčně. Základem tohoto výpočtu také budou informace získané od vedení stejně zaměřených podniků na Ukrajině a v České republice.

V čtvrté podkapitole bych se chtěl zaměřit na vytvoření finančních výkazů. Z údajů, které budou zjištěny ve druhé a třetí podkapitole o nákladech a výnosech podniku, budou vypracovány následující výkazy:

- Zakladatelský rozpočet
- Zahajovací rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát
- Rozvaha k 31.12.2019
- Plán peněžních toků

V zakladatelském rozpočtu budou stanoveny výdaje spojené se založením podniku a zahájením podnikání. V této části také určím zřizovací výdaje, investiční výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku a provozní výdaje na první období podnikání (na prvních šest měsících). Jelikož je podnik zaměřen na poskytování služeb, nikoliv na výrobu, oběžná aktiva pro podnikání nebudou mít významnou výši. Předpokládám, že hlavními výdaji podniku budou výdaje na pronájem místnosti, pořízení aut pro praktickou výuku a určitého areálu, kde budou praktická cvičení probíhat. Další stěžejní součástí výdajů budou mzdy vyučujících a automechaniků, kteří budou kontrolovat technický stav vozidel před každým praktickým cvičením.

Zahajovací rozvaha bude zahrnovat veškerý majetek, který podnik k zahájení pořídí a který bude vlastnit anebo pronajímat. V zahajovací rozvaze bude rozepsán veškerý kapitál podniku, a to jak vlastní, tak i cizí. Základem pro zpracování zahajovací rozvahy bude zakladatelský rozpočet a rozpočet výnosů a nákladů. Pro tento výkaz jsou důležitá také rozhodnutí podnikatele při zahájení podnikání, což jsou například rozhodnutí o zdrojích kapitálu a krytí majetku podniku.

Pomocí výkazu zisku a ztrát zjistím, kdy podnik začne vykazovat zisk a zda vůbec bude ziskový. Tento výkaz pomůže určit, jestli má smysl podnik zakládat. Výkaz zisku a ztrát bude vytvořen také na základě předchozích rozpočtů výnosů a nákladů. Výkaz zisku a ztrát se bude vypracovávat každé dva měsíce a bude vázán na dobu studia v autošколе. Jelikož předpokládám, že každé dva měsíce se budou nabírat nové skupiny studentů, bude vhodné výnosy a náklady stanovovat na stejné

období. Výsledky jednotlivých výkazů budou potom součástí položky hospodářského výsledku v konečné rozvaze k 31.12.19.

Dalším výkazem bude konečná rozvaha ke konci kalendářního roku. Díky ní bude následně možné zjistit konečný stav jednotlivých položek aktiv a pasiv. Tento výkaz bude vytvořen na základě veškerých předchozích výkazů a bude z nich vycházet. Ze zahajovací rozvahy budou patrné počáteční stavy jednotlivých položek rozvahy. Na základě zakladatelského rozpočtu a rozpočtů výnosů a nákladů bude možné určit, jak se jednotlivé položky rozvahy změnily, nebo případně jaké položky k nim byly přidány. V této rozvaze stanovím konečný stav položek majetku a kapitálu. Z výkazů zisku a ztrát v konečné rozvaze lze určit, jaký bude hospodářsky výsledek za prvních šest měsíců podnikání. Rozvaha tedy poslouží jako základ pro rozhodnutí o pokračování v podnikatelské činnosti. Z konečné rozvahy bude možné posoudit, kdy přibližně začne podnik dosahovat čistého zisku a kdy budou náklady na založení podniku vráceny.

Posledním výkazem finančního plánu pro založení autoškoly bude plán peněžních toků neboli výkaz cash flow. Tento výkaz poskytne přehled o tocích peněžních prostředků a jejich ekvivalentu za prvního půlroku podnikání. S jeho využitím zjistíme, jestli bude mít podnik peníze na zaplacení úroků a provoz podniku. Výkaz cash flow bude vypracován pomocí nepřímé metody, protože tato metoda může poskytnout více informací pro budoucí rozhodování podnikatele.

Po zpracování jednotlivých položek finančního plánu, jimiž jsou rozpočty výnosů a nákladů a jednotlivé výkazy, bude tedy možné posoudit, zda zamýšlené podnikání bude v budoucnosti přinášet dostatečný zisk a jestli se vyplatí tento druh podniku zakládat. Po podrobném zpracování finančního plánu bude možné cíl práce považovat za naplněný.

4 Finanční část podnikatelského plánu „Autoškola“

Tato kapitola se zaměří na zpracování finančního plánu jako součásti podnikatelského plánu pro otevření autoškoly. Nejdříve budou popsány hlavní předpoklady fungování zamýšleného podnikání. Budou zde nastíněny dílčí složky podnikatelského plánu potřebné pro další finanční výpočty. Další část kapitoly bude věnována rozpočtu nákladů a výnosů. Poslední podkapitola této kapitoly bude spočívat ve zpracování jednotlivých finančních výkazů. Po zpracování dílčích rozpočtů a účetních výkazů zamýšleného podnikání nabídne tato kapitola kompletní finanční plán autoškoly.

4.1 Popis podniku

Před tím, než bude vypracován finanční plán, je zapotřebí popsat dílčí zásady zamýšleného podnikatelského subjektu. Bylo by tedy vhodné uvést exekutivní souhrn ostatních částí podnikatelského plánu. Jelikož tato bakalářská práce nemá za cíl tvorbu celého podnikatelského plánu, ale jenom části týkající se financí podniku, stačí shrnout části podnikatelského plánu přímo ovlivňující zahájení podnikatelské činnosti.

Jak už bylo uvedeno v metodice práce, jedná se o založení nové autoškoly v Jindřichově Hradci a výdaje s tím spojené. Poptávka po automobilech neustále roste a s ní i počet lidí, kteří se chtějí naučit řídit. Ve městě se každoročně objevují nové autoškoly, ale ani jedna z nich nemá navzdory zvýšené konkurenci nedostatek studentů. V současnosti už není auto luxusem. Každá druhá rodina má nyní alespoň jedno auto pro všechny a někdy pro každého člena rodiny zvlášť. Výškové budovy ve výstavbě nyní disponují podzemními parkovišti. Zároveň roste počet lidí, kteří chtějí získat řidičský průkaz. Schopnost řídit auto se stává nedílnou součástí vzdělání moderního člověka. Většina zájemců o řidičské oprávnění jsou mladí lidé ve věku od 18 do 25 let, přičemž převážně se jedná o studenty. Analýza trhu s autoškolami ukazuje, že navzdory poměrně velké konkurenci, stejně jako specifiku poskytovaných služeb – nedostatku opakovaných prodejů, poptávka přesahuje nabídku. Proto bylo rozhodnuto o otevření autoškoly, která nejen uspokojí nadměrnou poptávku, ale také poskytne lidem kvalitní služby a slušnou úroveň vzdělání.

O zahájení právě tohoto druhu podnikání bylo rozhodnuto také na základě skutečnosti, že mám ve svém okolí podnikatele, který provozuje autoškolu na Ukrajině. On se tedy mohl podělit o své zkušenosti v tomto oboru podnikání a poskytnout informace ohledně výdajů spojených se založením autoškoly. Hlavní odlišnosti je to,

že autoškola bude založena na území České republiky. Tím pádem by měl podnik a principy jeho fungování odpovídat právním předpisům, které platí v České republice.

Zamýšlená autoškola bude otevřena na základě živnostenské listiny na provoz živnosti vázané. Autoškola je jednou z podnikatelských činností, které lze provozovat na základě této právní formy. Jinou volbou právní formy by mohla být společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost. Z důvodu, že tyto právní formy představují podnikání právnických osob a jsou z pohledu daňového zatížení a kapitálové náročnosti složitější, padla volba právě na živnost vázanou.

Hlavní vizí autoškoly je zvyšování úrovně gramotnosti obyvatelstva v oblasti řízení motorových vozidel. Kvalitní vzdělání tedy spočívá v tom, že absolventi škol jsou schopni sami činit správná rozhodnutí v dopravních situacích jakékoliv složitosti. Účelem autoškoly je generovat zisk z poskytování vzdělávacích služeb. I přes značnou počáteční investici je provoz tohoto typu podniku charakterizován poměrně stabilními peněžními toky a dobou návratností nepřesahující 1,5–2 roky.

Činnosti zamýšlené autoškoly bude poskytování služeb, tedy vyučování studentů za účelem získání řidičského oprávnění. Hlavní cílovou skupinou autoškoly budou studenti, kteří získávají řidičské oprávnění poprvé, a lidé, kteří potřebují rekvalifikační kurzy a také za účelem opakovaného získání řidičského průkazu. V prvním roce nebo dvou provozu podnikatelské činnosti autoškola bude poskytovat studijní program pouze pro získání řidičského oprávnění nebo rekvalifikaci řidičů skupiny B. V plánu ale je po úspěšném zařazení do trhu rozšířit studijní programy ještě o kurzy pro řidičské průkazy skupin A i C, respektive A1 i C1 atd. Tyto skupiny byly vybrány na základě zvýšené poptávky. To, kdy se sortiment poskytovaných služeb rozšíří o další studijní programy, bude přímo záviset na tom, jak rychle podnik začne dosahovat zisku. Možné však je, že bude pořízen další úvěr, pokud si podnikatel bude jistý, že jeho splácení a splácení úroků nebude pro podnik příliš náročné.

Jak je patrné z předchozí pasáže, pro zahájení podnikatelské činnosti, splacení výdajů spojených se založením a dalším provozem autoškoly bude sjednán úvěr. Na základě rešerše podmínek pro poskytnutí úvěru pro podnikatele od různých bank byla vybraná společnost Air Bank a.s. Tato banka poskytuje úvěry nad 300 000 Kč s roční úrokovou sazbou 5,9 %. RPSN (Roční Procentní Sazba Nákladů), která zachycuje procento půjčené částky, včetně ostatních poplatků, které budou bance ročně zaplacený, činí 6,07 %. Tato sazba se moc neliší od úrokové sazby, jelikož banka poskytuje půjčky podnikatelům s výhodnými podmínkami a nízkými náklady na pořízení. Mezi podmínky banky patří také bonusová sazba, která bude snížena při včasném splácení měsíčních splátek. Roční úroková sazba za těchto podmínek

činí 4,9 % a RPSN činí 5,02 % celkové částky. Na základě těchto okolností byla půjčka od společnosti Air Bank a.s. vybrána jako nejvýhodnější v této situaci. Podrobnější informace o tom, na jakou částku by měla být půjčka sjednána, bude uvedena na konci následující kapitoly pojednávající o nákladech. Bude tam také uvedeno, za jakou předpokládanou dobu bude půjčka včetně úroků splacena, a stanoví se měsíční sazba. Tato rozhodnutí budou učiněna na základě rozpočtu nákladů spojených se založením a počátečním provozem autoškoly. Nástrojem pro orientační výpočet výše úroků a měsíčních splátek bude online kalkulačka dostupná na webu společnosti (Air Bank a.s., 2019)

Dále je vhodné určit, jak bude autoškola fungovat. Délka studijního programu autoškoly je většinou stanovena na 2 až 3 měsíce. Délku kurzu na zamýšlené autoškolě stanovíme stálou – 2 měsíce. Zákon stanoví počet hodin výuky teorie na minimálně 36 hodin. Praktický výcvik trvá minimálně 28 hodin (Autoškoly.cz, 2019). Výuka teorie nemůže činit více než jednu studijní hodinu denně. Předpokládaný počet hodin výuky teorie týdně je 3 až 5 hodin. Tento počet bude stanoven s ohledem na možnosti studentů. Avšak předpokládáme, že studenti by měli absolvovat teorii za 2 měsíce. To znamená, že výuka teorie se bude provádět 5krát týdně, a to po dobu 6 týdnů. Týden č. 7 a týden č. 8 bude vyplněn teorií tak, že studenti absolvují zbývajících 6 hodin, což znamená lekci přibližně 3krát týdně. Tím pádem můžeme považovat teorii za dostudovanou. Po absolvování prvního měsíce teorie se budou provádět praktické výcviky na motorovém vozidle skupiny B, tedy na osobním automobilu. Pro praktický výcvik budoucích řidičů jsou stanovena určitá časová omezení, a to o délce 2 hodiny denně. Druhý měsíc studia bude zahrnovat 28 hodin praktického výcviku, respektive 2 hodiny 3krát týdně (týden č. 5 a týden č. 6). V týdnu č. 7 a č. 8 budou praktické výcviky probíhat 4krát týdně po dvou hodinách. Studenti se budou přijímat každé 2 měsíce, po ukončení studia předchozího náboru. Tím pádem se během 6 měsíců budou studenti přijímat 3krát. Takový rozvrh byl určen, aby nedocházelo k přetěžování kapacity autocvičiště. Po ukončení studia by studenti měli být schopni absolvovat písemné a praktické zkoušky.

V autoškolě bude pracovat 1 vyučující teorie. Jeho kvalifikace by měla odpovídat veškerým podmínkám stanoveným zákonem. Lze předpokládat, že v budoucnosti, se zvýšením zájmu, bude potřeba ještě jeden vyučující. Předpokládaný počet cvičících je 3 osoby, každý by měl být zodpovědný za 10–12 osob. Dalším pracovníkem je automechanik, který se podílí na péči o autech, a účetní. Administrativou podniku se bude zabývat autor podnikatelského plánu – podnikatel.

Dále je důležité zmínit, kolik jednotlivých skupin různých forem studia se bude přijímat každé 2 měsíce. Při rozhovorech s podnikateli na Ukrajině a v České repub-

lice, podnikajících v této oblasti, bylo zjištěno, že v prvním pololetí lze očekávat přibližně 1 skupinu denního studia s počtem studentů v rozmezí 25 až 30 (bude se tedy počítat s přibližně 25 studenty). Jelikož autoškola bude poskytovat i večerní výuku pro pracující nebo studující osoby, lze očekávat ještě jednu večerní skupinu s kapacitou 10–15 osob (pro další výpočty stanovíme počet na 11 osob, aby se rovnoměrně rozdělil mezi šesti cvičícími). Tím pádem, každé dva měsíce se bude nabírat 36 studentů. Tento počet stanoví průměr studentů za první pololetí podnikání, kterého by mělo být dosaženo.

V budoucnosti, s předpokládaným růstem zájmu, lze očekávat zvýšení počtu skupin, jednotlivých forem studia, případně i počtu studentů. Ve finančním plánu se nebudou brát v potaz zrychlené vyučovací kurzy. I když se v budoucnu vedení autoškoly může rozhodnout poskytovat i tyto služby, podnikatelé, se kterými byl proveden rozhovor, s touto formou výuky zkušenost nemají.

Jak bylo zjištěno na základě rešerše zdrojů na internetu a rozhovoru s podnikateli, nejefektivnější reklamou pro autoškolu budou banery, inzeráty v novinách a časopisech či letáky, rozmístěné v okolí autoškoly. Bude také potřeba zařídit webovou stránku autoškoly. Z toho vyplývá, že náklady na marketingovou činnost podniku nebudou stěžejní.

Stěžejní položkou nákladů podniku bude pořízení (případně pronájem) učeben, pronájem anebo pořízení aut. Dalšími významnými náklady autoškoly budou mzdy zaměstnanců a nákup studijních materiálů. Podrobnějším výpočtem nákladů podniku se bude zabývat následující kapitola.

4.2 Plánování nákladů

Pro vytvoření zakladatelského rozpočtu, stanovení výše úvěru a odhad očekávaného výsledku hospodaření podniku je důležité plánování nákladů. Rozpočet nákladů jako součást finančního plánu podniku by měl zahrnovat veškeré počáteční výdaje spojené se založením podniku. V této kapitole budou rozebrány jednotlivé položky nákladů zamýšleného podnikání.

Administrativní poplatek za zřízení živnosti činí 1 000 Kč. Mezi další zřizovací náklady lze zařadit peníze vynaložené na otevření bankovního účtu, notářské služby i zaplacení ostatních poplatků, a to ve výši 14 000 Kč s rezervou. Zřízení živnosti tedy není finančně náročné. Tyto poplatky se ovšem musí uvést ve zřizovacích výdajích zakladatelského rozpočtu.

Stěžejní položku nákladů spojených se založením podniku tvoří nákup aut. Pro úspěšné fungování autoškoly a úspěšné zajištění poskytovaných služeb lze předpo-

kládat, že bude potřeba tří vozidel. Ta by měla odpovídat podmínkám kladeným na osobní vozidla pro skupinu B. Bylo rozhodnuto o nákupu ojetých vozů od roku 2012 a jejich další přizpůsobení parametrům pro výcvik studentů, tedy přidání druhého ovládání. Seznam vybraných automobilů zobrazuje Tabulka 3. Náklady na přidání druhého ovládání a značky autoškoly činí 10 000 Kč za každé vozidlo. Mezi parametry při výběru aut také patří:

- Druh pohonu – LPG (kvůli nižší ceně, snížení výkonnosti v tomto případě není problémem)
- Motor o výkonu 1.2 až 1.6 (kvůli nízké spotřebě)
- Do 150 000 km na tachometru.

Tabulka 3 – Seznam aut

Značka	Model	Rok	Pohon	Cena (v Kč)
Škoda	Fabia, 1.2 motor	2012	LPG	110 000
Renault	Megane, 1.6 motor	2012	LPG	90 000
Hyundai	i20, 1.2. motor	2013	LPG	90 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Zakoupená vozidla budou zařazená do 2. odpisové skupiny. To znamená, že doba jejich odepisování činí 5 let. Auta se budou odepisovat pomocí daňových lineárních odpisů. Z toho jsou patrné následující odpisy, které znázorňuje Tabulka 4.

Tabulka 4 – Odpisy vozidel

Značka a model	Pořizovací cena	Odpisy					
		1. rok (1. pololetí)	1. rok (2. pololetí)	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Škoda Fabia	110 000,- Kč	6 050,- Kč	6 050,- Kč	24 475,- Kč	24 475,- Kč	24 475,- Kč	24 475,- Kč
Renault Megane	90 000,- Kč	3 950,- Kč	3 950,- Kč	20 025,- Kč	20 025,- Kč	20 025,- Kč	20 025,- Kč
Hyundai i20	90 000,- Kč	3 950,- Kč	3 950,- Kč	20 025,- Kč	20 025,- Kč	20 025,- Kč	20 025,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednorázovým nákladem společnosti při jejím založení budou také studijní materiály. Bude potřeba zakoupit 30 knih, kancelářské potřeby, studijní plakáty, ostatní pomůcky apod. Předpokládané náklady jsou 25 000 Kč.

Další položkou nákladů bude pronájem místnosti pro teoretickou výuku. Bylo rozhodnuto, že v prvních letech podnikání se nebude investovat do koupě pozem-

ku, stejně tak se nebude provádět stavba budovy samotné. Důvodem tohoto rozhodnutí jsou příliš vysoké počáteční náklady zjištěné na základě vlastního průzkumu nabídky na webech zabývajících se pronájmem a po rozhovoru s podnikateli. Cena pozemku, na kterém by bylo možné postavit budovu autoškoly a současně i autocvičiště, by totiž činila více než několik milionů korun. Proto bylo rozhodnuto učebny pro studium a autocvičiště na začátku podnikání pronajímat. Výhodou by tedy bylo to, že podnikatel bude moci za několik let podnikání získat dobrou reputaci ve městě a zajistit stabilní zájem zákazníků o poskytované služby. Další výhodou je také to, že lze pronajmout i počítačové učebny s projektorem a projekčním plátnem. Pronájmem těchto učeben lze tedy snížit náklady na nákup počítačů.

Z průzkumu nabídky na internetu bylo zjištěno, že nejvýhodnější variantou bude pronajímat učebny v rámci středních škol anebo učilišť. Po detailním zkoumání různých učeben k pronájmu byla stanovena přibližná cena, kterou podnikatel bude muset měsíčně za pronájem zaplatit. Tato cena činí 15 000 Kč. Důvodem této ceny je to, že učebna se bude pronajímat v Jindřichově Hradci v rámci střední školy.

Další náklad bude pronájem garáží. Jelikož se na začátku podnikání nebude kupovat nebo stavět vlastní budova, pro bezpečné umístění aut by bylo vhodné pronajmout garáže. V majetku firmy budou tři auta, proto bychom pro podnikání potřebovali tři garáže pronajímané měsíčně. Za měsíc pronájmu jedné garáže bude nutné zaplatit 1 500 Kč (Ereality.cz, 2018). Z toho je patrné, že pronájem tří garáží by stal 4 500 Kč měsíčně, respektive 27 000 Kč za 6 měsíců. Náklady na pronájem garáží patří mezi náklady fixní.

Pro praktický výcvik řidičů bude zapotřebí zajistit autocvičiště. Při rozhovoru s podnikatelem v této oblasti v Jindřichově Hradci bylo zjištěno, že většina autoškol z Jindřichova Hradce využívá autocvičiště střední odborné školy. Jelikož nebylo zjištěno, kolik činí pronájem tohoto autocvičiště, přistoupil jsem k hledání podobných variant. Na internetu byla nalezena nabídka pronájmu autocvičiště ve městě Opava. Tam se nachází střední škola, v jejímž vlastnictví je autocvičiště s asfaltovým povrchem. Pronájem tohoto autocvičiště činí 250 Kč měsíčně (Zemedelka-opava.cz, 2019). I když Opava je podle počtu obyvatel trochu větší než Jindřichův Hradec, všechny ostatní okolnosti jsou stejné. Autocvičiště se nachází na území střední školy, patří k její majetku a pronajímá se. Proto lze předpokládat, že cena pronájmu autocvičiště stejného typu v Jindřichově Hradci by byla velmi podobná. Tak nízkou cenu lze zdůvodnit tím, že škola je vládní instituce a je financovaná státem. Tím pádem by pronájem autocvičiště stál 1 500 Kč za 6 měsíců. Tyto náklady budou patřit mezi fixní.

Jak již bylo uvedeno, mezi pracovníky autoškoly patří 1 vyučující teorie, 3 cvičící, 1 automechanik, 1 účetní a vedení podniku – podnikatel. Z toho plyne, že další významnou položkou nákladů budou mzdové náklady. Vyučující teorie bude pracovat na základě DPP. Instruktory praktického výcviku budou pracovat na základě DPČ. Důvodem takového rozhodnutí je to, že u instruktorů by měl být počet plánovaných odpracovaných hodin vyšší a při DPP by přesahoval 300 hodin ročně. Na rozdíl od DPP u DPČ taková podmínka není. Pro snadnější výpočty budou mzdové náklady rozdělené na jednotlivé měsíce. Profese vyučujícího v autoškole patří do 5. skupiny zaručené mzdy a stanoví minimální sazbu 118 Kč/hodina (ČESKO, 2006). Sazbu pro vyučující teorie a instruktory zamýšlené autoškoly v Jindřichově Hradci bude stanovena ve výši 150 Kč/hodina hrubé mzdy. Všichni pracovníci podepíší prohlášení k dani, budou tedy uplatňovat základní slevu na dani ve výši 2070 Kč měsíčně.

Z rozvrhu autoškoly uvedeného v příloze je patrné, že za každou skupinu (36 hodin teorie) vyučující teorie obdrží 5 400 Kč. V případě, že se pokaždé budou nabírat 2 skupiny (1 denní, 1 večerní), a to 3krát za půl roku (jednou za 1,5 měsíce), mzda vyučujícího teorie za půl roku bude činit 32 400 Kč, tedy nebo 5400 Kč měsíčně. Kvůli tomu, že mzda je nižší než 10 000 Kč, se bude čistá mzda rovnat mzdě hrubé. Z toho je patrné, že jestli se měsíčně za jednoho vyučujícího teorie bude odvádět 15 % jeho mzdy, daň bude 810 Kč. Jelikož se uplatňuje sleva na dani, tato částka placena nebude. Tím pádem mzdové náklady na jednoho vyučujícího teorie za půl roku činí 32 400 Kč.

Dalšími pracovníky jsou 3 vyučující teorie. Hrubá mzda cvičících bude činit 125 Kč/hodina hrubé mzdy. Rovněž bude rozdělena na jednotlivé měsíce. Předpokládaný počet studentů, kteří se budou pokaždé nabírat, je 36 osob. To znamená, že každý cvičící budemít 12 studentů 3krát za půl roku. Jelikož každý student by měl studovat 28 hodin, je zřejmé, že cvičící na každém studentovi vydělá 3 500 Kč a při těchto podmínkách za všechny studenty 3 cvičící vydělají 126 000 Kč za půl roku (21 000 měsíčně). Z hrubé mzdy lze vypočítat superhrubou mzdu a základ daně. Základ daně a zároveň i měsíční mzdové náklady na pracovníka se budou rovnat 28 200 na jednoho cvičícího. Jak již bylo uvedeno, ve společnosti budou pracovat 3 cvičící. To znamená, že měsíční mzdové náklady budou stanovit 84 600 Kč. Lze je zařadit do variabilních nákladů, protože jsou odvozené od počtu studentů a počtu odpracovaných hodin.

Co se týče ostatních pracovníků, na začátku podnikání budou služby automechanika pro diagnostiku aut zajištěny z externích zdrojů 4krát za měsíc, tedy každý týden. Tyto služby budou podnik stát 484 Kč za jedno vozidlo, tedy 5 808 Kč měsíčně.

ně (Autoservis24.eu, 2019). Na základní péči o vozy, jako je výměna oleje atd., se podílí instruktoři, kteří budou za jednotlivá auta zodpovědní. Účetnictví včetně daňového poradenství bude také vést externí specialista. Při rešerši různých nabídek na internetu byla pomocí metody porovnání stanovena cena pořízení těchto služeb, která se rovná 2 900 Kč měsíčně. Mzda podnikatele, který se na základě živnostenského oprávnění podílí na zisku společnosti, nebude přesně stanovena.

Mezi měsíční náklady bude patřit také spotřeba paliva. Ta bude stanovena na 25 litrů na studenta. Všechny automobily autoškoly mají pohon na LPG. Podle aktuálních cen za jeden litr této pohonné hmoty bude potřeba zaplatit průměrně 14 Kč (Mbenzin.cz, 2019). To znamená, 350 Kč na studenta, tedy 12 600 Kč (36 studentů ve dvou skupinách) jednou za dva měsíce. Z toho je patrné, že při tomto počtu studentů budou měsíční náklady 6300 Kč.

Dalším krokem je ze všech výše uvedených nákladů vydělit ty, které se budou opakovat každý měsíc. Mezi největší položky nákladů patří:

- Pronájem učebny
- Pronájem autocvičiště
- Pronájem garáží
- Mzdové náklady (vyučující teorie a instruktoři)
- Služby (účetní, automechanik)
- Náklady na palivo
- Splátky úvěrů.

Je důležité stanovit výši potřebného úvěru. Podnikatel má za několik předchozích let naspořeno 100 000 Kč. Aby zahájil podnikání, musí ještě získat úvěr na krytí počátečních nákladů spojených se založením podniku. Náklady spojené se zahájením společnosti budou stanoveny položkami:

- Pořízení aut (290 000 Kč)
- Přidání druhého ovládaní (30 000 Kč)
- Pořízení studijních materiálů (25 000 Kč)
- Zaplacení administrativních a notářských poplatků (15 000 Kč).

Z toho vyplývá, že celkové náklady, které bude podnikatel potřebovat pro založení podniku z hlediska administrativního a na pořízení veškerého potřebného majetků lze stanovit na 360 000 Kč. Jak již bylo zmíněno, podnikatel má naspořeno 100 000 Kč, bude tedy potřebovat ještě 260 000 Kč formou úvěru. Bylo rozhodnuto tuto částku zvýšit na 350 000 Kč za účelem krytí neočekávaných nákladů v začátku podnikání a nákladů na marketingovou činnost společnosti, které v tomto případě přesně stanovit nelze. Náklady spojené výhradně s provozem podniku podnikatel

plánuje hradit z tržeb za služby. Součástí úvěru tak bude 90 000 Kč navíc na první měsíc podnikání.

Z výše uvedených údajů je zřejmé, že od společnosti Air Bank a.s. budeme potřebovat půjčit 350 000 Kč. Podle podmínek této banky a délky splácení úvěru stanovené na dobu 5 let (60 měsíců) bude podnikatel měsíčně hradit částku 6 679 Kč. Tato délka byla stanovena, aby nepřetěžovala podnikatele na začátku podnikání příliš vysokými náklady. Podnikatel může úvěr splatit i dříve. Včetně veškerých nákladů na půjčku a úrokové sazby podnikatel celkem zaplatí 394 311 Kč. Obrázek 1 dává přehled o podmínkách úvěru.

Obrázek 1 – Úvěr od Air Bank a.s.

<u>Při včasném splácení</u>	
Výše půjčky	350 000 Kč
Splátka	6 679 Kč
Počet splátek	60
Roční úroková sazba	4,9 %
RPSN 	5,02 %
Celkem zaplatíte	394 311 Kč

Zdroj: Air Bank a.s., 2019

Dále by bylo vhodné rozdělit tyto náklady na fixní a variabilní, tedy stálé náklady a náklady, které se budou odvíjet od počtu studentů. Důvodem tohoto kroku je snadnější analýza bodu zvratu v následující kapitole. Je důležité zmínit, že mzdové náklady na vyučujícího teorie jsou zařazeny do fixních nákladů, jelikož jeho odměna nezávisí na počtu studentů, ale na počtu vyučovaných skupin. Stanovený předpokládaný počet skupin v prvním pololetí se rovná 2 při každém náboru a je stálý. Mzdové náklady na instruktora praktického výcviku při výuce jednoho studenta činí 4 700 Kč a jsou vypočteny z měsíčních mzdových nákladů vydělených polovičním počtem studentů (kurz trvá 2 měsíce). Tabulka 5 znázorňuje rozdělení jednotlivých položek nákladů.

Tabulka 5 – Fixní a variabilní náklady

Název položky	Fixní náklady za měsíc (v Kč)	Variabilní náklady na jednotku (v Kč)
Pronájem učebny	15 000,-	-
Pronájem autocvičiště	250,-	-
Pronájem garáží	4 500,-	-
Mzdové náklady (vyučující teorie)	5 400,-	-
Mzdové náklady (instrukto- ři)	-	4 700,-
Účetní	2 900,-	-
Automechanik	5 808,-	-
Náklady na palivo	-	350,-
Splátky úvěrů	6 679,-	-
Odpisy aut	2 325,-	-
Suma	42 862,-	5 050,- (na studenta)

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Plánování výnosů

Výnosy jsou výsledkem činnosti podniku, tedy prodeje zboží a služeb. Zvýšení výnosů je jedním z primárních cílů jakéhokoli podniku. Položku výnosů podniku bude tvořit položka tržeb z poskytovaných služeb. Jelikož hlavní a zároveň i jedinou činností autoškoly je výuka studentů za účelem získání řidičského oprávnění, právě tato činnost bude zdrojem podniku.

Na základě porovnání cen konkurentů v Jindřichově Hradci cena za služby zamýšlené autoškoly bude stanovena ve výši 9 500 Kč. Tato cena je obdobná u většiny konkurenčních podniků. Zároveň se předpokládá, že tato cena je dostačující pro krytí nakladů podniku spojených s provozem kurzu pro získání řidičského oprávnění skupiny B. Stanovená cena služeb by zajistila stálý kladný zisk podniku.

Následujícím krokem při tvoření rozpočtu výnosů je analýza bodu zvratu. Pomocí této analýzy bude stanoveno, jaký by měl být minimální počet zájemců, aby podnik kryl veškeré svoje náklady. Bod zvratu se bude počítat pro jednotlivá dvoutměsíční období, a to z důvodu, že na tuto dobu je stanovena délka vyučovaného kurzu. Vzor pro výpočet bodu zvratu znázorňuje Obrázek 2.

Obrázek 2 – Vzorec bodu zvratu pro jeden výrobek (službu)

$$Q \text{ (bodu zvratu)} = \frac{F}{P - VC}$$

kde...

Q = množství

P = cena produktu

F = fixní náklady

VC = variabilní náklady (na jednotku produktu)

Zdroj: Vlastní zpracování

Bod zvratu v případě zamýšlené autoškoly budeme počítat na 2 měsíce, jelikož je to doba, které se rovná délce studijního programu u řidičského oprávnění pro skupinu vozidel B. Z tohoto vzorku vyplývá, že při fixních nákladech 85 724 Kč za 2 měsíce (42 862 Kč měsíčně), variabilních nákladech na jednoho studenta 5 050 Kč a ceně 9 500 Kč, bude podnik dosahovat nulového zisku při počtu 20 studentů (19,26 zaokrouhleno nahoru). Bod zvratu v peněžních jednotkách se rovná 190 000 Kč (182 970 Kč).

Při průměrném počtu z každého náboru studentů, který se rovná 36, bude tedy podnik dosahovat tržeb 342 000 Kč. Z toho vyplývá, že při již zmíněných nákladech lze dosahovat zisku 74 476 Kč každé 2 měsíce neboli 37 238 Kč měsíčně.

Samozřejmostí je, že počtu studentů stanovený na základě rozhovoru s podnikateli může nebýt na začátku dosaženo. Nicméně, 20 zájemců, vypočítaných pomocí analýzy bodu zvratu, by podnik dosáhl. Za každého dalšího studenta, který přijde po překročení bodu zvratu, bude podnik dosahovat o 4 450 Kč většího zisku.

Dalším krokem je výpočet koeficientu bezpečnosti, který určuje, jak daleko se podnik nachází od bodu zvratu. Vzorek tohoto koeficientu zobrazuje Obrázek 3. Jestliže se do tohoto vzorce dosadí počet studentů v bodě zvratu a očekávaný počet studentů, bude vypočteno, že podnik se bude nacházet 46,5 % od bodu zvratu. Tento výsledek bude možný jenom v případě, že bude dosaženo předpokládaného počtu studentů.

Obrázek 3 – Vzorec koeficientu bezpečnosti

$$kB = (Q_s - BZ) / Q_s$$

Q_s - skutečně dosažený objem výroby (v Kč nebo v naturálních jednotkách)

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Finanční výkazy

V této podkapitole budou vypracované jednotlivé výkazy finančního plánu a zpracován zakladatelský rozpočet zamýšleného podnikání. Všechny části této podkapitoly budou čerpat údaje z předcházejících kapitol, jimiž jsou rozpočty výnosů a nákladů autoškoly. Pomocí následujících výkazů bude možné udělat závěry o úspěšnosti autoškoly a její životaschopnosti. V této kapitole jsou zpracované Výkaz zisku a ztrát, Zahajovací rozvaha a Konečná rozvaha, Plán peněžních toků. Jednotlivé výkazy jsou zpracovány na dobu 6 měsíců.

4.4.1 Zakladatelský rozpočet

Na začátku finančního plánu se sestavuje zakladatelský rozpočet. Pomocí tohoto rozpočtu podnikatel stanoví výši zdrojů potřebných pro zahájení podnikání. V případě autoškoly, jejíž finanční plán se v této bakalářské práci sestavuje, bylo o výši potřebných zdrojů již rozhodnuto při výpočtu nákladů. Z předcházejících částí je zřejmé, že výše vlastních zdrojů se rovná 100 000 Kč. Bylo rozhodnuto, že půjčka bude ve výši 350 000 Kč. Jak vyplývá z rozpočtu nákladů, tato výše finančních prostředků by byla schopna zajistit veškeré náklady podniku spojené s jeho zahájením. Výši zdrojů a jejich původ znázorňuje Tabulka 6.

Tabulka 6 – Zdroje krytí majetku

Původ zdrojů	Částka v Kč
Vlastní zdroje	100 000
Cizí zdroje	350 000
Celkové zdroje	450 000

Zdroj: Vlastní zpracování

V teoretické části byly uvedeny jednotlivé skupiny výdajů zakladatelského rozpočtu. Tabulka 7 znázorňuje veškeré výdaje spojené se zahájením podnikatelské činnosti. Zakladatelský rozpočet autoškoly se skládá ze zřizovacích výdajů, investičních výdajů a výdajů na nákup oběžného majetku. Tyto skupiny výdajů budou kryty ze zdrojů, které byly zmíněny výše. Zvláštní skupinou výdajů zakladatelského rozpočtu jsou provozní výdaje na 1. měsíc podnikatelské činnosti. Bylo rozhodnuto tyto náklady do celkového součtu nezapočítávat, neboť budou hrazeny z očekávaných výnosů podniku, respektive tržeb za služby, které jsou předmětem podnikání.

Stěžejní položkou zakladatelského rozpočtu je pořízení dlouhodobého majetku, tedy vozidel, která jsou pro podnikání nezbytná. Oprava zakoupených vozidel a

studijní materiály jsou další významnou položkou počátečních výdajů. Do tohoto zakladatelského rozpočtu nejsou zahrnuté pouze předpokládané výdaje na marketingovou činnost. Důvodem je to, že tato jednotlivá část podnikatelského plánu se podrobně v této práci nerozebírala. Nicméně, úvěr byla stanoven vyšší právě kvůli marketingovým výdajům podniku.

Tabulka 7 – Zakladatelský rozpočet

Položka výdajů	Částka v Kč
Zřizovací výdaje	
Zápis do živnostenského rejstříku	1 000
Notářské a jiné poplatky	10 000
Rezerva	4000
Výdaje na nákup oběžného majetku	
Přidání druhého ovládní, jiné opravy vozidel	30 000
Studijní materiály a kancelářské potřeby	25 000
Investiční výdaje	
Nákup vozidel skupiny B	290 000
Celková potřeba kapitálu	360 000
Provozní výdaje (na 1. měsíc podnikání)	
Pronájem učebny	15 000
Pronájem autocvičiště	250
Pronájem garáží	4 500
Mzdové náklady (vyučující a instruktoři)	90 000
Služby (účetní, automechanik)	8 708
Náklady na palivo	6 300
Splátky úvěru	6 679
Odpisy vozidel	2 325
Celkové provozní výdaje na 1. měsíc podnikání	133 762

Zdroj: Vlastní zpracování

V této části podkapitoly je uveden zakladatelský rozpočet zamýšlené autoškoly. Tento rozpočet je součástí finančního plánu, který tvoří část plánu podnikatelského.

4.4.2 Zahajovací rozvaha k 1.7.2019

V této části podkapitoly věnované finančním výkazům se podrobněji rozebírá zahajovací rozvaha podniku. Nejdřív je zapotřebí uvést počáteční stavy jednotlivých položek rozvahy. Jelikož podnikatel začíná od úplného začátku, veškerý majetek autoškoly na straně aktiv patří do finančních prostředků. Zároveň pasiva jsou tvořena položkami vlastního kapitálu a bankovního úvěru. Tyto počáteční stavy odpovídají údajům uvedeným dříve a znázorňuje je Tabulka 8. Jedinou odlišností je to, že od počátečních stavů je předem odečtena částka potřebná ke krytí zřizovacích výdajů podniku – 15 000 Kč.

Tabulka 8 – Počáteční stavy zdrojů

Položka Aktiv	Částka v tis. Kč	Položka Pasiv	Částka v tis. Kč
Dlouhodobý majetek:	0	Vlastní kapitál:	100
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Základní kapitál	100
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Rezervní fond	0
Oběžná aktiva:	0	Výsledek hospodaření běžného roku	0
Zásoby	0	Cizí zdroje:	335
Pohledávky	0	Dodavatelé	0
Krátkodobý finanční majetek	435	Bankovní úvěr	335
Celkem aktiva	435	Celkem pasiva	435

Zdroj: Vlastní zpracování

Po rozdělení jednotlivých finančních prostředků a nákup dlouhodobého majetku, jímž jsou auta, se stav jednotlivých položek aktiv trochu změnil. Do položky zásob byly přidány také nakoupené studijní materiály, takže se snížila výše finančních prostředků podniku. Na straně pasiv se však nic nezměnilo. Z toho lze vyvodit, že výdaje naplánované v zakladatelském rozpočtu ovlivnily pouze stranu aktiv rozvahy. Tabulka 9 zobrazuje, jaké jsou počáteční stavy jednotlivých položek rozvahy podniku bezprostředně před zahájením podnikatelské činnosti 1.7.

Tabulka 9 – Zahajovací rozvaha

Položka Aktiv	Částka v tis. Kč	Položka Pasiv	Částka v tis. Kč
Dlouhodobý majetek:	290	Vlastní kapitál:	100
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Základní kapitál	100
Dlouhodobý hmotný majetek	290	Rezervní fond	0
Oběžná aktiva:	160	Výsledek hospodaření běžného roku	0
Zásoby	25	Cizí zdroje:	335
Pohledávky	0	Dodavatelé	0
Krátkodobý finanční majetek	120	Bankovní úvěr	335
Celkem aktiva	435	Celkem pasiva	435

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát dává podnikateli informaci o tom, zda jeho podnik dosahuje, případně bude dosahovat zisku. Na základě tohoto výkazu lze posoudit ziskovost podniku, jeho obrat, výnosy a náklady. Konečné údaje z tohoto výkazu stanoví Hospodářský výsledek podniku za běžné účetní období.

V příloze je uveden výkaz zisku a ztrát autoškoly ve zjednodušeném rozsahu za první pololetí. Tento výkaz se uvádí ve zjednodušené podobě kvůli menšímu počtu jednotlivých transakcí, pohybů peněz a změn položek výnosů a nákladů.

Z vypracovaného výkazu zisku a ztrát lze určit, že podnik dosáhne zisku 223 428 Kč za prvních 6 měsíců podnikatelské činnosti v této oblasti. Daň z příjmu fyzických osob, jako u podnikatele podnikajícího na základě živnostenského oprávnění, sazba stanoví na 15 %, respektive 33 514 Kč.

4.4.4 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků udává informaci o pohybu peněz podniku. V tomto výkazu jde výhradně o peněžní prostředky a ostatní peněžní ekvivalenty. V souvislosti s výkazem zisku a ztrát a rozvahou udávají tyto výkazy veškerou nutnou informaci o financích podniku.

V příloze lze najít Plán peněžních toků za první pololetí podnikatelské činnosti. Z tohoto výkazu vyplývá, že podnik dosahuje kladné změny ve finančních prostředcích, jelikož ke konci období se finanční prostředky zvýšily o 189 914 Kč. Cash flow využívá informace z výkazu zisku a ztrát a rozvahy podniku. Hospodářský výsledek

byl v tomto případě zvýšen o položku odpisů, které nejsou výdaji apod. Z informace nalezené v plánu peněžních toků lze vyvodit, že podnik bude mít prostředky na úhradu dluhů a krytí ostatních nákladů.

4.4.5 Rozvaha k 31.12.2019

Posledním krokem této podkapitoly je vytvoření konečné rozvahy k 31.12. a zároveň i ke konci prvního pololetí podnikání. V této rozvaze jsou uvedené konečné stavy jednotlivých položek majetku a kapitálu podniku po změnách za určité období. V daném případě je rozvaha výsledkem 6 měsíců podnikatelské činnosti, tedy výsledkem jednotlivých transakcí a procesů za toto období. Tabulka 10 znázorňuje konečnou rozvahu autoškoly za pololetní periodu s konečnými stavy jednotlivých položek.

Tabulka 10 – Konečná rozvaha k 31.12.

Položka Aktiv	Brutto	Korekce	Netto	Položka Pasiv	Částka v tis. Kč
Dlouhodobý majetek:	290	13,95	276,05	Vlastní kapitál:	289,914
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	Základní kapitál	100
Dlouhodobý hmotný majetek	290	13,95	276,05	Rezervní fond	0
Oběžná aktiva:	334,914	0	334,914	Výsledek hospodaření běžného roku	189,914
Zásoby	25	0	25	Cizí zdroje:	321,05
Pohledávky	0	0	0	Dodavatelé	0
Krátkodobý finanční majetek	309,914	0	309,914	Bankovní úvěr	321,05
Celkem aktiva	624,914	13,95	610,964	Celkem pasiva	610,964

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo sestavení finančního plánu jako části podnikatelského plánu pro založení autoškoly a její následné úspěšné fungování. Součástí cíle práce bylo také na základě vytvořeného finančního plánu zhodnotit, zda zvolený projekt je reálný a přínosný. Díky tomu lze po zpracování jednotlivých částí finančního plánu autoškoly posoudit, že tento druh podnikání určitě bude životaschopný. Z jednotlivých výkazů vyplývá, že podnikatel bude dosahovat přibližně 40 000 Kč zisku.

Teoretická část práce se skládá z rešerší literatury a odborných zdrojů. První kapitola se věnuje podnikatelskému plánu a zmiňuje všechny důležité okolnosti založení podniku. Druhá kapitola se zabývá nezbytnou součástí podnikatelského plánu, tedy finančním plánem. Zde jsou popsány zásady pro zpracování finančního plánu, proces přípravy a jeho samotná struktura. Na základě získaných informací byla stanovena metodická část a zpracována praktická část.

Praktická část se zabývá sestavením konkrétního finančního plánu pro podnik typu autoškola. Na začátku je představen budoucí podnik a dílčí zásady zamýšleného podnikání včetně účelu podnikání a cílů. Dále jsou představeny plánované náklady na zahájení podnikatelské činnosti a další provoz podniku. Také jsou určeny výnosy podniku. Činností zamyšlené autoškoly je poskytování vyučovacích služeb za účelem získání řidičského oprávnění. Tržby za služby se tedy budou zároveň rovnat výnosům podniku. Jednotlivé náklady jsou roztrženy na fixní a variabilní. Následně je provedena jejich analýza a spočítány celkové náklady. Potom je vypracován zakladatelský rozpočet a zahajovací rozvaha podniku. K analýze výnosů a také zisku podnikatele je použita analýza bodu zvratu a koeficient bezpečnosti. Na základě těchto výpočtů lze vyvodit, že zamýšlený podnik by měl vykazovat přibližně 30 až 40 tisíc korun zisku měsíčně. V tomto bodě je podnikatel ve vzdálenosti od bodu zvratu, která se rovná 46 %. Z předchozích dat je sestaven výkaz zisku a ztrát, v němž jsou uvedené výnosy a náklady podniku. Z tohoto výkazu vyplývá, že autoškola během prvních 6 měsíců vykazuje ziskovost a možnost realizace plánu. Pomocí jednotlivých finančních výkazů je znázorněn vývoj podnikání v podobě finančních zdrojů, tedy s využitím plánu peněžních toků. Závěrem je, že i z hlediska množství hotovosti autoškola vykazuje pozitivní výsledky. Konečná rozvaha k 31.12. uvádí konečné stavy jednotlivých položek rozvahy zamýšleného podnikání.

Z výpočtů v praktické části lze tvrdit, že naspořené finanční prostředky postačí na pořízení základního kapitálu. Předpokládaná půjčka od vybrané banky umožní uhradit základní náklady, které jsou spojené se zahájením podnikání. Proto lze tvr-

dit, že projekt je výhodnou alternativou pro vložení finančních prostředků. Zároveň z plánu vyplývá, že podnik by měl být ziskový. Projekt je reálný i podle předpokládaného zájmu. Ke zjištění této informace byly uskutečněny rozhovory s podnikatele, kteří jsou úspěšní v této oblasti a provozují vlastní autoškoly.

Na základě analýzy výnosů a nákladů lze tvrdit, že ve zvoleném projektu převládají fixní náklady. Proto je pro podnikatele stěžejní mít co nejvíce studentů v jednom kurzu, aby se tyto náklady rozprostřely mezi větší množství zákazníků. Podnikatel by měl možnost zvětšovat vlastní zisk, a případně i zlepšovat celkovou kondici vlastní společnosti. Získané prostředky umožní podnikateli investovat do rozvoje společnosti a v budoucnu pořídit vlastní budovu a rozšířit skupiny studentů. Podnikatel by měl investovat prostředky také do marketingu, aby přilákal více zájemců. Jelikož konkurence a nabídka na trhu v Jindřichově Hradci je značná, měl by se podnik zamýšlet nad nějakou konkurenční výhodou.

Je ovšem nezbytné si uvědomovat, že zamýšlené podnikání nese zas sebou i určité riziko. I když ve finančním plánu všechno vychází dobře, může nastat situace, že autoškola bude vykazovat významné ztráty. Příčinou toho, že finanční plán neodpovídá realitě, může být pouze omezený průzkum trhu. Použité metody eliminace rizika však umožňují jej předvídat, připravit se na něj a snížit jeho dopad. Do jisté míry totéž platí i u konkurence. Při podnikání v tomto oboru je však nutné připustit, že riziko plynoucí z konkurence je poměrně vysoké.

V případě, že by podnik byl nadále úspěšný a vykazoval rostoucí zisk, doporučoval bych rozšířit nabídku služeb. Příkladem může být i výcvik na řidičské oprávnění skupiny C (motorová vozidla s max. přípustnou hmotností převyšující 7 500 kg). Bylo by také možné rozšířit počet skupin studentů a přidat nové formy studia, jako jsou například zrychlené skupiny či víkendové kurzy. Rozšíření kapacit společnosti a její nabídky nabízí možnost dalšího rozvoje v budoucnosti.

Přínos této práce pro mě spočíval v tom, že jsem měl možnost aplikovat velký rozsah poznatků a informací získaných v bakalářském stupni studia. Rozhovor s podnikateli působícími v této oblasti byl zdrojem cenných informací nezbytných pro vypracování této práce.

Cíl bakalářské práce, jímž bylo vytvoření finančního plánu pro zahájení provozu autoškoly, by se dal považovat za splněný. S využitím tohoto plánu by bylo možné začít v této oblasti podnikat. Všechny kapitoly této práce dohromady vytvářejí podnikatelský záměr, kterým je založení nového podniku – autoškoly.

Seznam literatury

- AIR BANK A.S., 2019. *Online půjčka s úrokem 4,9 % a bez poplatků* [online]. 2019. [cit. 25. 6. 2019]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/>
- AUTOSERVIS24.EU, 2019. *Ceník prací a materiálu – Autoservis 24. Autoservis 24 / Praha 4 – Michle* [online]. [cit. 30. 6. 2019]. Dostupné z: <http://www.autoservis24.eu/cenik/>
- AUTOŠKOLY.CZ, 2019. *Informace pro žáky autoškol / Autoškoly.cz* [online]. [cit. 25. 6. 2019]. Dostupné z: https://autoskoly.cz/?page_id=180
- BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN, 2015. *The business plan workbook: A practical guide to new venture creation and development*. B.m.: Kogan Page Publishers. ISBN 0-7494-7284-7.
- BLACKWELL, Edward, 2011. *How to Prepare a Business Plan: Create Your Strategy; Forecast Your Finances; Produce That Persuasive Plan*. B.m.: Kogan Page Publishers. ISBN 0-7494-6253-1.
- ČESKO, 1991. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). *Zákony pro lidi* [online]. 1991. [cit. 30. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- ČESKO, 2006. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online]. 2006. [cit. 27. 6. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- ČESKO, 2012. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). *Zákony pro lidi* [online]. 2. 3 2012. [cit. 29. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- EREALITY.CZ, 2018. *Garáže okres Jindřichův Hradec na prodej, pronájem* [online]. 2018. [cit. 27. 6. 2019]. Dostupné z: <https://www.ereality.cz/garaze/jihocesky/jindrichuv-hradec>
- FIORE, Frank, 2005. *Write a business plan in no time*. B.m.: Que publishing. ISBN 0-7897-3372-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0939-2.
- GRÜN WALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. B.m.: Management Press. ISBN 80-7261-120-8.
- KAŠÍK, Josef, Zuzana WOZNIAKOVÁ a Jindra PETERKOVÁ, 2013. *Základy podnikové ekonomiky*. B.m.: VŠB-TU Ostrava. ISBN 80-248-3163-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. B.m.: Nakladatelství C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2010. Finanční analýza. *Komplexní průvodce s příklady*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 80-2473-349-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. B.m.: Computer Press. ISBN 80-251-1605-0.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. B.m.: Computer Press. ISBN 80-251-1492-9.

MBENZIN.CZ, 2019. *Cena LPG v ČR* [online]. 2019. [cit. 30. 6. 2019]. Dostupné z: <https://www.mbenzin.cz/Ceny-LPG>

MCKEEVER, Mike, 2016. *How to Write a Business Plan*. B.m.: Nolo. ISBN 978-1-4133-2319-1.

NÝVLTOVÁ, Romana, 2010. *Finanční řízení podniku*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-3158-4.

OTAVOVÁ, Milena, 2011. Výběr vhodné právní formy podnikání (OSVČ a spol. s r. o.) s ohledem na daňovou zátěž. *Ucetnikavarna. cz*.

PINSON, Linda, 2008. *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building the Business and Securing Your Company's Future*. B.m.: aka associates. ISBN 978-0-944205-37-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza-metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. B.m.: Grada Praha. ISBN 80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. B.m.: Computer press. ISBN 80-251-1830-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy-2., aktualizované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-4004-4.

SCHRAMM, Carl J., 2018. *Burn the Business Plan: What Great Entrepreneurs Really Do*. B.m.: Simon and Schuster. ISBN 978-1-4767-9435-8.

SRPOVÁ, Jitka, 1999. Jak se při finančním řízení vyvarovat zbytečných chyb. *Politická ekonomie* [online]. roč. 1999, č. 3 [cit. 4. 7. 2019]. ISSN 0032-3233.

SRPOVÁ, Jitka, 2010. *Základy podnikání*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-3339-0.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. Book, Whole. ISBN 80-271-0407-6.

SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika – 4. aktualizované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav, 2010. *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání*. B.m.: Nakladatelství C.H. Beck. ISBN 80-7400-336-1.

SYNEK, Miroslav, 2011. *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a doplněné vydání*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-7528-X.

ŠIMAN, Josef, 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. B.m.: Nakladatelství C.H. Beck. ISBN 80-7400-117-2.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2011. The current state of the application of international accounting standards in the Czech Republic. In: *Proceedings of the WSEAS/EUROPMENT International Conferences*. s. 27–29.

VALACH, Josef, 2001. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. B.m.: Eko-press. ISBN 80-86119-38-6.

VEBER, Jaromír, 2008. *Podnikání malé a střední firmy-2., aktualizované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-2409-X.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, Hana EZROVÁ, Tomáš KAFKA, Petr MULAČ, Věra MULAČOVÁ, Ludmila OPEKAROVÁ, Petra PÁRTLOVÁ, Jiří TUČEK a Jan VÁCHAL, 2012. *Podniková ekonomika*. B.m.: Grada publishing. ISBN 80-247-4372-8.

ZEMEDELKA-OPAVA.CZ, 2019. *Pronájem prostor* [online]. [cit. 27. 6. 2019]. Dostupné z: <http://zemedelka-opava.cz/verejnost/pronajem-prostor/>

ŽIVĚLOVÁ, Iva a Jaroslava ZACHOVÁ, 2002. *Živnostenské podnikání*. B.m.: BIBS. ISBN 80-86575-15-2.

Přílohy

Příloha č. 1 – Rozvrh studia

Delka jednoho kurzu				
1. měsíc		2. měsíc		
	1. – 2. týden	3. – 4. týden	5. – 6. týden	7. – 8. týden
Teorie	5krát 1 hod.	5krát 1 hod.	5krát 1 hod.	3krát 1 hod.
Praxe	0	0	3krát 2 hod.	4krát 2 hod.

Příloha č. 2 – Výpočet bodu zvratu

$$BZ = 85\,724 / (9500 - 5050) = 85\,724 / 4450 = 19,26 = 20.$$

Příloha č. 3– Výkaz zisku a ztrát

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu
(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2019

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Autoškola

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Jindřichův Hradec

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	0,000	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	0,000	0
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	0,000	0
II.	Výkony	4	1026,000	0
B.	Výkonová spotřeba	5	0,000	0

+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	1026,000	0
C.	Osobní náklady	7	540,000	0
D.	Daně a poplatky	8	0,000	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	13,950	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0,000	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0,000	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	0,000	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	0,000	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	208,548	0
V.	Převod provozních výnosů	15	0,000	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0,000	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	263,502	0
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0,000	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0,000	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0,000	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0,000	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0,000	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0,000	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0,000	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	0,000	0
X.	Výnosové úroky	26	0,000	0
N.	Nákladové úroky	27	40,074	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0,000	0
O.	Ostatní finanční náklady	29	0,000	0
XII.	Převod finančních výnosů	30	0,000	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0,000	0
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	-40,074	0

Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	33,514	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	189,914	0
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0,000	0
R.	Mimořádné náklady	36	0,000	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0,000	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0,000	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0,000	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	189,914	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 37 + 33 + 39)	41	223,428	0

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Živnost vázaná

Provoz autoškoly

Příloha č. 4 – Plán peněžních toků

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů		PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ke dni 31.12.2019		IČ		Autoškola
				Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
				Jindřichův Hradec

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	120,000
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	223,428
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	54,024
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, a dále umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu	13,950

A.	1	2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0,000
A.	1	3	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	0,000
A.	1	4	Výnosy z podílů na zisku	0,000
A.	1	5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky	40,074
A.	1	6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0,000
A.	*		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	277,452
A.	2		Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	0,000
A.	2	1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivní účty časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	0,000
A.	2	2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	0,000
A.	2	3	Změna stavu zásob	0,000
A.	2	4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0,000
A.	**		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	277,452
A.	3		Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-40,074
A.	4		Přijaté úroky	0,000
A.	5		Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	0,000
A.	6		Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný výsledek hospodaření včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	-33,514
A.	7		Přijaté podíly na zisku	0,000
A.	***		Čistý peněžní tok z provozní činnosti	203,864
			Peněžní toky z investiční činnosti	
B.	1		Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-13,950
B.	2		Příjmy z prodeje stálých aktiv	0,000
B.	3		Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0,000
B.	***		Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-13,950
			Peněžní toky z finanční činnosti	
C.	1		Dopady změn dlouhodobých závazků, popřípadě takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti, na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	0,000
C.	2		Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	0,000
C.	2	1	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, ážia, popřípadě fondů ze zisku, včetně složených záloh na toto zvýšení	0,000

C.	2	2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0,000
C.	2	3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0,000
C.	2	4	Úhrada ztráty společníky	0,000
C.	2	5	Přímé platby na vrub fondů	0,000
C.	2	6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky v.o.s. a komplementáři u k.s.	0,000
C.	***		Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0,000
F.			Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	189,914
R.			Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	309,914

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Živnost vázaná

Předmět podnikání účetní jednotky:

Provoz autoškoly

Podpisový záznam: