

Zdroje financování a jejich dopady na finanční plán konkrétního podnikatelského subjektu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Veronika Deverová**
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
Katedra financí a účetnictví





Zadání diplomové práce

Zdroje financování a jejich dopady na finanční plán konkrétního podnikatelského subjektu

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Deverová**
Osobní číslo: E18000299
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Rešerše literatury
2. Analýza zdrojů financování
3. Dopady struktury zdrojů financování na ukazatele finanční analýzy
4. Hodnotové vyjádření zjištěných faktorů v konkrétní účetní jednotce
5. Sestavení finančního plánu
6. Formulace závěru

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- SUBRAMANYAM, K. R. 2014. *Financial statement analysis*. Eleventh edition. New York: McGraw Hill Education. ISBN 978-0-07-108683-7.
- VOGEL, Harold L. 2015. *Entertainment Industry Economics: a Guide for Financial Analysis*. 9th ed. New York : Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-07529-0.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5534-2.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant : Ing. Eva Fialková

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání práce: 31. října 2019
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Martina Černíková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

16. června 2021

Bc. Veronika Deverová

Zdroje financování a jejich dopady na finanční plán konkrétního podnikatelského subjektu

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou zdrojů financování podniku a jejich dopadů na finanční plánování konkrétního podnikatelského subjektu. Hlavním cílem práce je vytvoření dlouhodobého finančního plánu na základě minulého a předpokládaného budoucího vývoje hospodaření. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na zdroje financování a optimalizaci kapitálové struktury, finanční analýzu a finanční plánování. V praktické části se práce zabývá konkrétním podnikatelským subjektem, analýzou hospodaření daného subjektu a vymezením dlouhodobých problémů a jejich příčin. Výstupem diplomové práce je dlouhodobý finanční plán, který poskytuje řešení dílčích problémů analyzovaného subjektu.

Klíčová slova

Zdroje financování, Optimalizace kapitálové struktury, Finanční plán, KORID LK, Liberecký kraj, Hromadná doprava

Sources of funding and their effects to financial plan of the particular entrepreneurial entity

Annotation

The diploma thesis deals with the issue of sources of funding a company and their impact on financial planning of a particular business entity. The main goal of this work is to create a long-term financial plan based on past and projected future economic development. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is focused on sources of funding and optimization of capital structure, financial analysis and financial planning. In the practical part, the work deals with a specific business entity, analysis of the management of the entity and the definition of long-term problems and their causes. The output of the diploma thesis is a long-term financial plan, which provides a solution to a partial problems of the analyzed subject.

Key words

Sources of funding, Optimization of capital structure, Financial plan, KORID LK, Liberec region, Public transport

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce doc. Dr. Ing. Olze Hasprové, za odborné vedení, vstřícnost a trpělivost, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

Obsah

Obsah.....	11
Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk	15
Úvod.....	16
1. Majetek a kapitál z účetního hlediska	17
1.1 Majetková struktura podniku.....	17
1.1.1 Dlouhodobá aktiva	17
1.1.2 Krátkodobá aktiva	18
1.1.3 Ostatní aktiva.....	19
1.2 Kapitálová struktura podniku	20
1.2.1 Vlastní kapitál	20
1.2.2 Cizí zdroje	21
1.2.3 Účetní výkazy.....	23
2. Zdroje financování podniku z finančního hlediska	26
2.1 Vnitřní zdroje financování.....	26
2.1.1 Samofinancování	27
2.1.2 Financování z rezerv	27
2.1.3 Financování z odpisů.....	28
2.2 Vnější zdroje financování	29
2.2.1 Financování z vlastních zdrojů.....	29
2.2.2 Financování z cizích zdrojů.....	32
3. Finanční plánování	33
3.1 Zásady a principy finančního plánu.....	33
3.2 Finanční cíle	35
3.3 Metody finančního plánování	37
3.4 Druhy finančních plánů a rozpočtů	38
3.5 Krátkodobý finanční plán	39
3.6 Dlouhodobý finanční plán	39
4. Finanční analýza.....	41
4.1 Metody finanční analýzy	43
4.2 Zdroje informací finanční analýzy	43

5.	Náklady podnikového kapitálu a struktura kapitálu.....	45
5.1	Problematika vymezení kapitálové struktury	45
5.2	Problematika vymezení nákladů kapitálu.....	46
5.2.1	Optimalizace kapitálové struktury	47
6.	Korid LK spol. s r.o.....	49
6.1	Zaměstnanci.....	49
6.2	Struktura činností.....	51
6.2.1	Dopravní obslužnost.....	51
6.2.2	Správa integrovaného dopravního systému a tarifu IDOL.....	51
6.2.3	Centrální dispečink.....	52
6.2.4	Projekty	53
6.3	Hospodaření středisek společnosti.....	54
6.3.1	Dotace.....	56
6.3.2	Středisko zákaznické centrum	61
6.3.3	Středisko projekty	64
6.4	Hospodaření společnosti celkem	67
6.4.1	Struktura a vývoj nákladů a výnosů	67
6.4.2	Výsledek hospodaření	70
6.4.3	Porovnání základních ekonomických ukazatelů společnosti	71
6.5	Finanční plán a jeho plnění.....	72
7.	Dlouhodobý finanční plán.....	77
7.1.1	Externí vlivy.....	77
7.1.2	Interní vlivy.....	79
7.2	Rozpočet.....	83
7.2.1	Náklady	83
7.2.2	Výnosy	87
7.3	Výkaz zisku a ztráty	89
	Závěr.....	91
	Seznam použité literatury.....	94

Seznam obrázků

Obrázek 1 : Organizační schéma zaměstnanců KORID LK	50
Obrázek 2 : Rozdělení nákladů a výnosů dle středisek	56
Obrázek 3 : Vývoj nákladů střediska dotace	57
Obrázek 4 : Vývoj výnosů střediska dotace	59
Obrázek 5 : Výsledek hospodaření střediska dotace v letech 2016 až 2020	60
Obrázek 6 : Vývoj nákladů střediska zákaznické centrum	61
Obrázek 7 : Vývoj výnosů střediska zákaznické centrum.....	62
Obrázek 8: Výsledek hospodaření střediska zákaznické centrum v letech 2016 až 2020 ..	63
Obrázek 9 : Vývoj nákladů střediska projekty	64
Obrázek 10: Vývoj výnosů střediska projekty	65
Obrázek 11: Výsledek hospodaření střediska projekty v letech 2016 až 2020.....	66
Obrázek 12: Vývoj celkových výnosů v letech 2016 - 2020	69
Obrázek 13: Výsledek hospodaření společnosti v letech 2016- 2020.....	70
Obrázek 14: Srovnání ekonomických ukazatelů společnosti za období 2016-2020.....	72
Obrázek 15: Čerpání plánovaných nákladů v letech 2016 až 2020	73
Obrázek 16 : Čerpání plánovaných výnosů v letech 2016 až 2020	73
Obrázek 17: Plán modernizace tarifu v letech 2021 až 2024	80
Obrázek 18: Realizace projektu IDOLKA v letech 2021 až 2023	82

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní struktura rozvahy	23
Tabulka 2 : Členění zdrojů financování	26
Tabulka 3: Náklady společnosti v letech 2016 až 2020	67
Tabulka 4: Plnění finančního plánu v letech 2016 až 2020	72
Tabulka 5: Příjmy a výdaje Libereckého kraje v letech 2019 až 2021	78
Tabulka 6: Predikce příjmů a výdajů Libereckého kraje v letech 2022 až 2024	78
Tabulka 7: Rozpočet nákladů pro roky 2021 až 2024.....	84
Tabulka 8: Rozpočet výnosů pro roky 2021 až 2024.....	87
Tabulka 9: Plánový výkaz zisku a ztráty.....	89

Seznam zkratek

DO – Dopravní obslužnost

EET – Elektronická evidence tržeb

ENT – Euro Nisa Ticket – FUTURE 2020

IP4MAAS – Mezinárodní mobilita jako služba

IDS – Integrovaný dopravní systém

IDOL – Integrovaný dopravní systém Libereckého kraje

JŘ – Jízdní řády

LK – Liberecký kraj

MaaS – Mobilita jako služba

MOS – Modernizace odbavovacího systému

MOZ – Modernizace odbavovacího zařízení

PDOÚ – Plán dopravní obslužnosti

PID – Pražská integrovaná doprava

SW – Software

TSB - Transborders

ZC – Zákaznické centrum

ZIS – Zastávkový informační systém

ZOK – Zákon o obchodních korporacích

ZVON – Německý dopravní svaz

Úvod

Hromadná doprava je nedílnou součástí života většiny občanů Libereckého kraje. Pro zajištění plynulého chodu sítě linek dopravní obslužnosti je nezbytná správa a koordinace. K tomuto účelu Liberecký kraj využívá služeb jím založené společnosti KORID LK. Společnost je specifickým subjektem, který z části operuje v běžném tržním prostředí a z části má charakter neziskové organizace.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat původ zdrojů financování a následně vytvořit dlouhodobý finanční plán společnosti KORID LK. Záměrem diplomové práce je aplikace teoretických znalostí ve spojitosti se zmiňovanou společností.

Diplomová práce čerpá převážně z interních dokumentů a výkazů společnosti KORID LK. Pro zpracování byla použita metoda rešerše odborné literatury, metoda syntézy a metoda dedukce.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se v první a druhé kapitole zabývá dvěma pohledy na zdroje financování, a to účetním a finančním. Třetí kapitola je věnována finančnímu plánování, jeho základním principům, metodám a klasifikací jednotlivých druhů finančních plánů. Čtvrtá kapitola svým obsahem navazuje na kapitolu třetí a popisuje finanční analýzu potřebnou pro tvorbu finančního plánu. V následující kapitole se diplomová práce zabývá problematikou v oblasti optimalizace kapitálové struktury a vymezením nákladů kapitálu. Praktická část je věnována rozboru a analýze společnosti KORID LK. Šestá kapitola zpracovává historický vývoj společnosti a její současnou situaci. Poslední kapitola se týká tvorby dlouhodobého finančního plánu se zahrnutím všech vnitřních a vnějších vlivů. Hlavním výstupem praktické části je materiál použitelný pro další hospodaření společnosti.

1. Majetek a kapitál z účetního hlediska

Podstata podnikového účetnictví vychází z dvoj-jediného pohledu na majetek. Tato klasifikace ze dvou úhlů staví na jednu stranu konkrétní formu majetku (aktiva) a na stranu druhou původ majetku tzn. zdroje, z jakých je získán (pasiva). Rovnítko mezi aktivy a pasivy je hlavní metodický znak podnikového účetnictví, které nazýváme bilančním principem, na základě něhož je konstruována rozvaha neboli bilance podniku.

1.1 Majetková struktura podniku

Majetkem podniku je souhrn prostředků, které podnik ovládá, a jehož prostřednictvím zabezpečuje plynulý chod. Majetkovou podstatou ve statické podobě zachycuje strana aktiv v rozvaze, která je sestavována dle potřeb účetní jednotky nejméně jednou ročně. Hlavním předpokladem aktiv je přínos budoucího ekonomického prospěchu, který se projevuje různými způsoby. Na potenciální prospěch nahlíží přímo v rámci pravděpodobného zvyšování peněžního objemu, ale také jako na potenciální nepřímé příspěvky zvyšující peněžní prostředky a ekvivalenty.

V návaznosti na vázanost aktiv v hospodářské činnosti a z hlediska jejich likvidity (schopnost přeměny aktiv na peněžní prostředky) se dělí na majetek vázaný v podniku dlouhodobě a krátkodobě. V rozvaze (bilanci) podniku v České republice jsou prostředky uváděny od nejméně likvidních po ty s nejvyšší mírou likvidity (Kovanicová,2008).

1.1.1 Dlouhodobá aktiva

Dlouhodobá neboli stálá aktiva se vyznačují dobou užití nebo přeměny na peněžní prostředky v intervalu delším než jeden rok. V této souvislosti je také zmiňován tzv. provozní operační cyklus aktiv, který reprezentuje postupnou přeměnu aktiv z jedné formy do jiné. Dlouhodobá (stálá, neoběžná, fixní) aktiva se člení:

- **Hmotný majetek dlouhodobé povahy** - vyznačuje se dlouhodobým postupným opotřebením, které je alokováno do několika období. Pořizovací výdaje u většiny tohoto majetku se promítají do hospodářského výsledku ve formě postupných odpisů. Příkladem takového majetku jsou stroje, stavby, samostatné movité věci nebo dopravní prostředky. Výjimkou jsou pozemky, jejichž hodnota se neodepisuje z důvodu vzácnosti tohoto statku, ale bezpodmínečně spadají do této skupiny. U budov a pozemků může za určitých podmínek docházet k jejich technickému zhodnocení v průběhu let, čímž se zvyšuje jejich pořizovací hodnota.

- **Nehmotný majetek dlouhodobé povahy** nemá fyzickou podstatu a ekonomický prospěch z něj plynoucí vychází z norem a práv s ním spojených. Paří sem software, nehmotné výsledky výzkumu, ocenitelná práva, nebo povolenky na emise a preferenční limity. Zmíněný ekonomický prospěch nemusí být v důsledku měnícího se makroprostředí (vědecko-technický pokrok) vždy jistý a proto jsou podniky tlačeny do alokování pořizovacích výdajů do kratších intervalů než u hmotného dlouhodobého majetku. Účetní jednotka stanovuje samostatně vyšší ocenění v souladu s povinnostmi stanoveným zákonem a v souladu s pravidlem věrného a poctivého zobrazení majetku. Specifickou položkou nehmotného majetku je Goodwill, který představuje kladný nebo záporný rozdíl mezi oceněním obchodního podniku nebo jeho části nabytého převodem nebo přechodem za úplaty (koupí), vkladem nebo oceněním majetku a závazků v rámci přeměny obchodní společnosti a souhrnem jeho individuálně přeceněných složek majetku sníženým o převzaté (Kovanicová, 2008):
- **Finanční majetek dlouhodobé povahy** je skupinou majetku, který není určen k realizaci hospodářského procesu účetní jednotky. Jedná se o majetek, který podnik pořizuje, vlastní ho a může ho i propůjčovat za účelem peněžního zhodnocení volných prostředků, získáním vlivu u jiných podnikatelských subjektů, či z jiných důvodů. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku mají podobu nabytých úroků, dividend, kapitálových zhodnocení a podobně. U tohoto typu finančního majetku je předpokládána doba držby nebo splatnosti delší dvanácti měsíců (Kovanicová, 2008)

1.1.2 Krátkodobá aktiva

Krátkodobá aktiva nebo také oběžný majetek se vyznačuje vysokou mírou likvidnosti a také svou jednorázovou spotřebou. Tyto položky z větší části souvisí se samotnými výrobními procesy uvnitř podniku, oproti dlouhodobému majetku jsou více členité a v návaznosti na vnitřních procesech jsou rozděleny následovně:

- **Zásoby** jsou specifická oběžná aktiva, která jsou členěna na zásoby vlastní výroby a zásoby nakoupené. Zásoby nakupované tvoří ty složky, jež jsou ve výrobním procesu z části nebo úplně zpracované (suroviny, základní materiál či pomocné látky) a zásoby, které zajišťují plynulý provoz podniku (paliva, mazadla, čisticí prostředky). Zásoby vlastní výroby pak podnik generuje svou vlastní činností a dělí

se na nedokončenou výrobu, polotovary vlastní výroby a hotové výrobky (Hasprová, 2019)

- **Pohledávky** se člení na pohledávky z obchodního styku, které představují neuhrazené faktury ze strany odběratelů, či platební dokumenty vystavené na vrub zákazníků a na ostatní pohledávky, jež představují závazky k jiným právnickým osobám (instituce zdravotního a sociálního pojištění, finančního úřadu) či fyzických osob (zaměstnanci, společníci) vůči podniku.
- **Krátkodobá finanční aktiva** neboli krátkodobé investice reprezentují prostředky, které podnik využívá ke krátkodobému uložení dočasně volných peněžních prostředků tak, aby nedocházelo k jejich znehodnocení. Nejčastěji jsou k tomuto účelu využívány cenné papíry, jež podnik drží do jejich splatnosti (dluhopisy s držením do jednoho roku) nebo je využívá k obchodování na veřejném trhu, čímž generuje určitý zisk (akcie, cenné papíry úvěrové povahy) (Hasprová, 2019).
- **Peněžní prostředky** představují hotovost v pokladně a vklady na bankovních účtech či jiných peněžních ústavech. Do této skupiny jsou rovněž zahrnuty peněžní ekvivalenty, jako jsou směnky, různé druhy peněžních poukázek na zboží a služby nebo ceniny (Kovanicová, 2008).

1.1.3 Ostatní aktiva

Ostatní aktiva zobrazují skutečnou situaci na účtech časového rozlišení nákladů a příjmů příštích období. Peněžní transakce přijaté předem, které se do výnosů podniku promítnou v období následujícím, nazýváme příjmy příštích období a jsou to např. předem placené nájemné, předplatné budoucích dodávek zásob. Do nákladů příštích období pak spadají ty transakce, které platí podnik jako svůj závazek a v jednom roce se projeví jako výdaje příštích období a v roce následujícím se promítnou v účetnictví jako náklady např. softwarové licence, pojištění na vozidla či pojištění odpovědnosti. Ze zákona vzniká povinnost oba tyto účetní případy časově rozlišovat především pro potřeby daňových výpočtů a pro dodržení správnosti a úplnosti účetních výkazů.

Součástí ostatních aktiv jsou ještě dohadné položky aktivní, které reprezentují ty položky, které nebyly ke konci účetního období z určitých důvodů vyčísleny či zúčtovány. Nejčastějším příkladem jsou náhrady za pojistné události nebo výnosové úroky, které nebyli zahrnuti do bankovního vyúčtování za běžné účetní období.

Majetkovou strukturu ovlivňuje obor podnikání, velikost a cíle účetní jednotky nebo ekonomická situace podniku na trhu. Záleží na zvolené strategii, zda je orientován

na snižování nákladů cestou zavádění nové techniky nebo zda se snaží navýšit rentabilitu zrychlováním obrátu vloženého majetku a rovněž zvyšováním podílu oběžného majetku, nebo zda uplatňuje urychlené odpisování a tím mění strukturu majetku ve prospěch majetku oběžného (Kovanicová, 2008).

1.2 Kapitálová struktura podniku

Pasiva z účetního pohledu zahrnují všechny podnikový kapitál, kterým je financována strana aktiv. Legislativně jsou vymezeny pojmy vlastní kapitál a cizí zdroje (Dvořáková, 2014).

1.2.1 Vlastní kapitál

Dle mezinárodních standardů účetního výkaznictví, je vlastní kapitál roven zbytkové části aktiv podniku po odečtení závazků a jeho výše závisí na jejich ocenění v rozvaze. Členění vlastního kapitálu v rozvaze může vypovídat o způsobu vzniku společnosti a o legislativních normách a omezeních aplikovaných při jeho rozdělování. Podíl vlastního kapitálu na celkovém ukazuje nezávislost podniku a jeho velikost a struktura je závislá na výsledcích hospodaření, jeho výše není konstantní. Je tvořen zdroji vloženými do podnikatelské jednotky z vnějšku (od subjektů, které stojí mimo danou účetní jednotku) a zdroji vytvořenými danou účetní jednotkou (vlastní činnost subjektu, to znamená z kladného výsledku hospodaření). Vlastní kapitál zahrnuje základní kapitál zveřejněný v obchodním rejstříku, základní kapitál upsaný, ale doposud nezapsaný v obchodním rejstříku, kapitálové fondy, jednotlivé fondy vytvořené ze zisku podniku, nerozděleným ziskem minulých let, neuhrazenou ztrátou minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního období (Dvořáková, 2014).

- **Základní kapitál** obchodní společnosti je souhrnem peněžních i nepeněžních vkladů společníků či akcionářů. Podíly jsou rozprostřeny mezi všechny tyto společníky. Podíl představuje participaci podílníka v obchodní korporaci a je spojen s právy a povinnostmi, které z této účasti plynou. Povinnost vytvářet základní kapitál má akciová společnost, společnost s ručením omezeným a komanditní společnost. Družstvo tvoří základní kapitál souhrnem všech členských vkladů jednotlivých družstevníků, ke kterým se zavázali. V rámci státního podniku je základní kapitál vytvořen výší takzvaného kmenového jmění, které bylo podniku svěřeno státem. Minimální výše základního kapitálu je rozlišována dle typu obchodní společnosti a zveřejňuje se v obchodním rejstříku (Křivánková, 2016).

- **Fondy** jsou rozdělovány dle toho, zda jsou vytvořeny a doplňovány z kapitálových vkladů (takzvané kapitálové fondy), a to peněžních i nepeněžních, nebo hospodářského výsledku (takzvané ostatní fondy). Kapitálové fondy jsou zdroje, které podnikatelský subjekt získal jiným způsobem než v podobě výsledku hospodaření ze své vlastní činnosti. Tyto zdroje mohl subjekt získat z vnějšku (emisní ážio či z ostatních kapitálových fondů) nebo zevnitř subjektu (oceňovací rozdíl z přecenění majetku). Kapitálové peněžité i nepeněžité vklady, které nezvyšují základní kapitál podniku, se evidují v rámci ostatních kapitálových fondů. Možnost tvorby dalších fondů z výsledku hospodaření je odvislá od právní formy podnikatelského subjektu. Nakládání s těmito dalšími fondy je dáno vnitřními předpisy dané účetní jednotky, společenskými smlouvami a rozhodnutími valné hromady nebo představenstva (Křivánková, 2016).
- Dále do vlastních zdrojů podnikatelského subjektu patří **výsledek hospodaření**, který může být evidován ve třech formách. V podobě kumulovaného výsledku minulých let, který představuje části výsledku hospodaření minulých období, které nebyly rozděleny do fondů. Dále ve formě výsledku hospodaření za aktuálně ukončené účetní období a nakonec v podobě záloh na podíly na zisku. Z vyplacené zálohy na zisku vyplývá skutečnost, že podnikatelský subjekt má dostatek peněžních prostředků na rozdělení zisku. V případě, že tato vyplacená záloha následně převyšuje skutečný podíl na zisku, musí akcionáři rozdíl ekonomickému subjektu vrátit (Dvořáková, 2014).

1.2.2 Cizí zdroje

Cizí zdroje neboli cizí kapitál obsahuje závazky, dluhy a rezervy podniku.

- **Závazky** podniku představují povinnost společnosti uhradit dlužnou částku svým věřitelům v důsledku minulých událostí. Je tedy očekáváno, že vyrovnání těchto závazků vyústí ve snížení prostředků, které představují ekonomický zisk podniku. Proto, aby mohl závazek existovat, musí být jasně definovaná povinnost k postoupení ekonomického prospěchu. Povinností je míněno, že podnik nemá svobodu ve volbě, zda se vyrovnání vyhne či ne. To znamená, že pokud povinnost již vznikla (například odkoupený materiál od dodavatelů), tak se jí nelze vyhnout změnou rozhodnutí společnosti. Naplnění závazku může proběhnout různými způsoby: uhrazení v hotovosti či převedení na bankovní účet, poskytnutí nepeněžního aktiva, poskytnutí protislužby, uhrazení určitého dluhu jiným dluhem

nebo transformací dluhu ve vlastní kapitál (kapitalizace dluhu = převedení části vlastnických práv dlužného podniku na původního věřitele). Důležitou podmínkou klasifikace závazků je časové rozlišení doby, po kterou závazek slouží společnosti jako zdroj financování. Tato doba se odvíjí buď od jejího vztahu k provoznímu cyklu podniku, nebo od lhůty splatnosti závazku (v České republice se dělí doba splatnosti do 1 roku a nad 1 rok). Z tohoto důvodu se závazky dělí na krátkodobé a dlouhodobé (Dvořáková, 2014).

- **Krátkodobé závazky** se mohou vztahovat k běžnému provoznímu cyklu. Jejich nejčastějším úkolem je tedy podporovat financování rutinního chodu podniku. Příkladem jsou dluhy k dodavatelům za materiál nebo za zboží a služby. Mezi krátkodobé závazky, které nespádají do rutinního cyklu podniku, řadíme ty s dobou splatnosti do jednoho roku, a to od termínu sestavení konečné rozvahy účetní jednotky konkrétního ekonomického subjektu.
- **Dlouhodobé závazky** se od krátkodobých liší hlavně tím, že mají splatnost delší než 1 rok. Do této skupiny patří také dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé dluhopisy emitované podnikem, dlouhodobé směnky k úhradě a jiné.
- **Rezervy** jsou opakem účelových fondů. Účelové fondy jsou vytvořeny ve chvíli, kdy je zisk vykázán, popřípadě snížen o rozdělení mimo podnik. Rezervy jsou součástí záměrně nevykazovaného zisku, který se zadržuje pro případ reálného rizika (například uzavření nevýhodné smlouvy, která vytvoří náklady převyšující přínos) souvisejícího s podnikáním a dále na přesně definované účely (například záruční opravy, restrukturalizace části podniku a podobně). Pro vytvoření rizikové rezervy musí být vždy uvedeno řádné zdůvodnění, které je podloženo minulými událostmi nebo okolnostmi, které lze reálně očekávat (Kovanicová, 2008).

V této souvislosti je na místě upozornit na zásadu opatrnosti, která může vést k nadměrné tvorbě rezerv a k vytváření takzvaných tichých rezerv. Tiché rezervy v tomto kontextu představují neodůvodněné nadhodnocování závazků. Jejich rozpouštění v ekonomicky méně úspěšných obdobích vede k zastírání špatné finanční situace podniku (rozpouštění se projevuje jako snižování rezerv a zároveň zvyšování výnosů). Přesně toto je důvod proč musí být tvorba rezervního fondu opodstatněná. V porovnání s dluhy, jakožto závazku, který vyplývá z minulých událostí a je u něj známa výše a datum splatnosti, je rezerva specifickým typem závazku, pro který jsou typické dva rysy. Prvním je neurčité časové určení, podnik tedy neví, kdy má nastat skutečnost, ke které se závazek vztahuje. Druhým

je neurčitá výše, která musí být spolehlivě odhadnuta. V České republice se dále rozdělují rezervy na ty, které se vytváří dle zvláštních právních předpisů (například daňových) a na jiné, ty jsou tvořeny na základě účetních pravidel (Dvořáková, 2014).

1.2.3 Účetní výkazy

Rozvaha

Rozvaha je nejstarším účetním výkazem, ze kterého v průběhu času vznikly další účetní výkazy poskytující detailní informace o vzniku vybraných položek rozvahy. Rozvaha poskytuje informace o finanční situaci účetního období k určitému okamžiku.

Tabulka 1: Základní struktura rozvahy

ROZVAHA	
AKTIVA	PASIVA
I. Dlouhodobá aktiva 1. Hmotný majetek 2. Nehmotný majetek 3. Finanční majetek dlouhodobé povahy II. Oběžná aktiva 1. Zásoby 2. Pohledávky 3. Finanční majetek krátkodobé povahy 4. Peněžní prostředky III. Přejídná aktiva	I. Vlastní kapitál 1. Základní kapitál 2. Rezervní, účelové fondy 3. Nerozdělený zisk m.l. neuhrazená ztráta m.l. 4. Zisk/ztráta běž. Období II. Závazky splatné do 1 roku splatné nad 1 rok III. Rezervy IV. Přejídná pasiva
AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM

Zdroj: vlastní zpracování dle Křivánková, 2016

Tabulka ukazuje zjednodušenou strukturou české rozvahy. Ve světě existují i jiné formy a struktury rozvahy například v anglosaských zemích je obvyklé uvádět aktiva v převráceném pořadí (od nejlikvidnějších po ty nejméně likvidní).

Elementární funkcí rozvahy je přehledné uspořádání aktiv a pasiv podniku v monetárním vyjádření a poskytnutí základu pro vyhodnocení ekonomické situace daného podniku.

Pro operativní řízení je jeden rok příliš dlouhým časovým intervalem. Z tohoto důvodu je možné se v podnicích setkat se čtvrtletními popřípadě i měsíčními rozvahami (Marek, 2009).

Výnosy a náklady

Výnosy reprezentují zvýšení vlastního kapitálu vzniklé zvýšením přírůstků peněžních či nepeněžních aktiv nebo snížením hodnoty či zániku závazků. Účetně lze vykázat odpisy v případě, že jsou ocenitelné. K tomu dochází ve chvíli, kdy účetní jednotka rozpozná zvýšení aktiv nebo snížení závazků vyvolané vznikem výnosů. IFRS dělí výnosy na revenues - výnosy z běžné činnosti (tržby z prodeje výrobků, zboží, služeb a výnosy z úroků, dividend, přijatého nájemného a přijatých licenčních poplatků) a gains – přínosy chápané jako kladné výsledky z prodeje dlouhodobých aktiv, krátkodobých aktiv (prodej přebytečných zásob materiálu) (Dvořáková, 2014).

Náklady představují snížení ekonomického prospěchu v důsledku zvýšení závazků nebo úbytku aktiv. Obecná definice popisuje náklady jako peněžní vyjádření hospodářských prostředků nebo práce účelně a účelově vynaložených podnikem pro realizaci své ekonomické činnosti. Do nákladů se z účetního pohledu dále zahrnují zaplacené úroky, manka, škody a pokuty nebo daně. IFRS dělí náklady proti výnosům na náklady za běžnou činnost a na tzv. losses- ztráty, které jsou opakem přínosů (Dvořáková, 2014)

Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je účetním vyjádřením vztahu mezi dosaženými výnosy a vynaloženými náklady, které se zachycují věcně a časově za určité období ve výsledovce (výkazu zisku a ztráty). Výsledovka dává informace o finanční výkonnosti a posuzuje hospodárnost podniku.

V případě kladného výsledku se hovoří o zisku, jenž je využíván ke zvyšování vlastního kapitálu a současně zvyšuje celkovou hodnotu účetní jednotky, zároveň je základem pro výpočet ukazatelů sloužících pro hodnocení výkonnosti ekonomického subjektu. Záporný výsledek hospodaření se nazývá ztráta. Další členění je vztaheno k charakteru nákladů a výnosů na provozní výsledek hospodaření a finanční výsledek hospodaření. Jejich souhrn se po odečtení daně z příjmu označuje jako výsledek hospodaření za běžnou činnost. K přičtení mimořádného výsledku hospodaření k výsledku za běžnou činnost

získáme výsledek hospodaření za účetní období, který se v rozvaze promítá do vlastního kapitálu.

Úplný výsledek hospodaření informuje o celkové výkonnosti ekonomických subjektů a zahrnuje výnosy a náklady ovlivňující výši zisku či ztráty, změny vlastního kapitálu nevyvolané transakcemi s vlastníky podniků. Ty se řadí do ostatních výsledků hospodaření a jsou to dopady z přecenění dlouhodobých hmotných a nehmotných aktiv, finančních aktiv, kapitálově zachycené kurzovní rozdíly nebo zisky a ztráty z definovaných pojistných plánů.

Úplný výsledek hospodaření zahrnuje přínosy a újmy vzniklé v podniku bez ohledu na to zda jsou vykazovány jako položky ovlivňující výsledek hospodaření nebo zda jsou zachyceny ve vlastním kapitálu (Hasprová, 2019).

2. Zdroje financování podniku z finančního hlediska

Finanční pohled chápe podnikový kapitál jako veškeré zdroje financování daného podniku. Tyto zdroje vychází z rozvahy, řadíme sem ale i ty, které nejsou v rozvaze zobrazeny a podnikem jsou chápány jako zdroj financování.

Členění těchto zdrojů je odlišné v návaznosti na různá hlediska a zároveň lze jednomu konkrétnímu zdroji přiřadit více hledisek financování. Z hlediska pravidelnosti se zdroje dělí na ty sloužící k běžnému financování zajišťující průběh každodenního provozu ekonomického subjektu (nejčastěji oběžná aktiva). Jedná se o platby za nájem, spotřebu energie, nákup materiálu pro výrobu ale i výplaty mezd zaměstnancům nebo zálohy na daně. Mimořádné financování podnik využívá při svém rozšiřování, spojování nebo zakládání (Kubíčková, 2015).

Další dvě hlavní hlediska jsou vlastnictví a původ zdrojů. V tabulce je zobrazeno přiřazení určitých zdrojů k dvojímu pohledu.

Tabulka 2 : Členění zdrojů financování

	Původ zdrojů		
Vlastnictví zdrojů	vlastní	vnitřní samofinancování, odpisy	vnější vklady vlastníků dotace
	cizí	rezervy	úvěry od bank, dodavatelské úvěry

Zdroj: vlastní zpracování dle Wöhe, Kislingerová, 2007

2.1 Vnitřní zdroje financování

Podnik, který financuje svou činnost z vnitřních zdrojů, využívá prostředky vytvořené vlastní ekonomickou činností. První způsob vnitřního financování je zvýšení kapitálu vytvořeným přebytkem peněžních (likvidních) prostředků. Jedná se o samofinancování a financování z rezerv. Druhým způsobem je restrukturalizace majetku (záměna aktiv) díky odpisům, které představují položku neovlivňující výdaje (Wöhe, Kislingerová, 2007).

2.1.1 Samofinancování

Členění interního financování vychází z výkazu zisku a ztráty

a zároveň zkoumá splatnost nákladů a výnosů. V případě samofinancování je využívána zadržaná část zisku v likvidní formě, která nebyla vyplacena společníkům. Podmínkou pro dosažení zisku v likvidní formě je východisko, že všechny výnosy vedou k příjmům a všechny náklady zase k výdajům.

Růst potenciálu samofinancování ze zadržného (tezaurovaného) zisku je přímo úměrný rozhodnutí společníků o výši vypláceného zisku. Jedná-li se o vědomé rozhodnutí, dochází k otevřenému samofinancování, které posiluje vlastní kapitál a zvyšuje stav peněžních prostředků. Rozhodnutí společníků je buďto zisk zadržet nebo jej vyplatit s následným opětovným vkladem stejné částky. Na výsledek jejich rozhodnutí má vliv zdanění vypláceného zisku a forma podnikání. K tichému samofinancování dochází v případě, kdy je krácen vykazovaný zisk, ze kterého jsou vypláceny odměny společníkům. Tím dochází k vytvoření tichých rezerv, které mají omezenou dobu trvání podle toho, jak je podnik vytvořil. Například stojí-li za jejich tvorbou podhodnocení cenných papírů, k zániku rezerv dochází v momentě prodeje cenných papírů (Wöhe, Kislingerová, 2007).

2.1.2 Financování z rezerv

Podnik tvoří rezervy a rezervní fondy. Pro krytí budoucích nejistých závazků využívá rezervních fondů, které jsou vytvářeny z kladného hospodářského výsledku podniku. Rezervy podnik využívá k pravidelnému zúčtování nákladů. Podle Kislingerové (2007) dochází při tvorbě rezerv k finančnímu efektu, jehož smyslem je zúčtování nákladu v jednom období a u hrazení v období následném. Podmínkou tohoto průběhu je, aby proti zaúčtovaným nákladům byly postaveny výnosy minimálně ve stejné výši. Tyto výnosy musí mít vliv na příjmy. Ve chvíli, kdy odpadá důvod vytváření rezerv, je nutné rezervy rozpustit.

Při tvorbě rezerv působí dva efekty financování. Snížení daňových plateb a snížení vypláceného zisku. Snížení daňové platby se projeví po zúčtování nákladu a vytvoření rezervy. Za předpokladu, že jsou rezervy daňově uznatelné, se v účetním období (kdy byla vytvořena rezerva) zvyšují náklady, snižuje se zdanitelný zisk a tím pádem se snižuje i platba daně. Toto snížení daňové platby je ale pouze odsunuto do dalších období, rozdíl nezaniká. Lze zde mluvit o pozitivním výnosovém efektu, jelikož odsunutí daňové splátky je bezúročné.

Výše vyplaceného zisku závisí na celkové výši vykazaného zisku poníženého o náklad po zdanění. Vyplacený zisk společníkům tedy klesne o tento rozdíl a je použit ke zvýšení objemu prostředků vnitřního financování.

Dle Wöheho a Kislingerové (2007) obecně platí, že velikost finančního efektu je přímo úměrná výši částky a době, po kterou je kapitál vázán vytvořenými rezervami.

2.1.3 **Financování z odpisů**

Odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku jsou vnímány také jako dlouhodobé interní financování investičního majetku. Odpisová politika tvoří důležitou součást na straně finančního řízení podniku.

Plánované odpisy mají za úkol rozvrhnout pořizovací nebo výrobní náklady hmotného a nehmotného majetku podniku v peněžní formě během celé doby životnosti statku. Konkrétní zúčtovaná část vždy představuje náklad pouze určitého účetního období. Finanční účinek plánovaných odpisů spočívá ve snížení míry jednorázové investice. Jednotlivé zúčtované částky posléze představují součást výrobních nákladů určitých produktů, které je díky odpisované investici možné vytvářet. Ve chvíli, kdy podnik dokáže tyto produkty prodat a pokrýt tím náklady, získává tak ekvivalenty odpisů. Pokud je odhlédnuto od cílených prodejů, tak je tedy každý odepisovaný dlouhodobý majetek přeměňován na peněžní majetek.

Hlavní myšlenkou procesu odpisového zúčtování je zachování pořizovací hodnoty daného aktiva. Účelem je, aby na konci doby životnosti aktiva bylo možné kumulovanou protihodnotou financovat investici do nového hospodářského statku. Zároveň není nutné hromadit odpisové protihodnoty v likvidní formě po celou dobu životnosti aktiva. Je možné je využít k jiným aktuálně výnosnějším účelům. V takovém případě je ovšem nutné zajistit dostatek finančních prostředků v moment pořízení náhradního hospodářského statku. Výhodou je, že pořízení náhradního aktiva nemusí být financováno z odpisových protihodnot předchozího aktiva, ale z kterýchkoli. Možnosti využití dosažených ekvivalentů před samotným pořízením náhradního aktiva se taktéž říká efekt uvolnění kapitálu.

Druhým efektem, který se projevuje v souvislosti s efektem uvolnění kapitálu, je efekt zvýšení kapacity. Dochází k němu ve chvílích, kdy se podnik rozhodne obratem investovat uvolněné prostředky do stejných strojů, které zároveň odepisuje. Výrobní kapacita daného

období se tedy zvyšuje a firma nemusí pro tuto investici opatřovat kapitál z cizích zdrojů (Wöhe, Kislíngerová, 2007).

2.2 Vnější zdroje financování

Podnik při vnějším financování využívá kapitál, který získal mimo podnik a využívá k němu vlastní a cizí zdroje.

2.2.1 Financování z vlastních zdrojů

Vklady vlastníků

Suma vkladů od vlastníků, společníků či družstevníků, která jsou do podniku vložena při založení představuje základní kapitál. Kapitálové vklady a podíly, které přicházejí do podniku z vnějšku, mají různé podoby v závislosti na právní formě podnikání. V kapitálových společnostech u podílového financování rozlišujeme podniky, které jsou schopny emitovat akcie a ty které ne.

Do ekonomických subjektů se schopností emise svých akcií řadíme **akciové společnosti**. Podstatou financování u těchto podniků jsou akcie (cenné papíry), která stvrzují práva akcionářů ve společnosti. U podniků schopných emise je jmenovitá hodnota je peněžní vyjádření hodnoty akcie, která má zákonné minimum, pod které se nesmí prodávat. Ke tvorbě základního kapitálu dochází ve chvíli emise akcií a vzniku tzv. emisního ážia (příplatku za akcií).

V České republice jsou nejčastějším druhem základní akcie, které mají větší zastoupení a prioritní akcie. Vlastník základních akcií má za určitých podmínek právo na podíl ze zisku a zároveň je možnost profitu z kapitálových výnosů z prodeje akcií. Vlastníkům prioritních akcií zakládá jejich koupě záruku pevně vyplacené dividendy nebo přednostní nárok na výnos z akcie.

Akcie jsou podle převoditelnosti ještě rozděleny na akcie na jméno, které znějí na jméno akcionáře a akcie na majitele, které mají podobu vlastnických papírů. Podniky, které nemohou emitovat a nemají přístup na organizovaný trh, aby si obstarali vlastní kapitál. Kryjí své potřeby z tezaurovaného zisku, využitím tichých společníků nebo soukromými prostředky což může mít negativní dopady v oblasti přiřazování rozhodovacích práv v podniku a v rámci pohyblivosti nebo likvidnosti podniku. Podniky ale potřebují využití cizího kapitálu například při zavádění výroby nových produktů nebo vývoji nových technologií a tak se vyvinuly nové finanční nástroje, díky kterým lze využít

cizích zdrojů. Vznikají tak podílové kapitálové společnosti, společnosti rizikového kapitálu a podílové společnosti podniků.

Společnostem s ručením omezeným zákon o obchodních společnostech a družstvech nestanovuje minimální výši základního kapitálu, podmínkou však je, že vklad každého ze společníků musí činit nejméně 1 Kč a je v peněžité a nepeněžité formě hmotného majetku. Vlastnictví musí být podloženo společenskou smlouvou, která vymezuje práva a povinnosti vázící se ke konkrétním podílům (Křivánková, 2016).

Dotace

Dotace představují z hlediska analyzovaného subjektu důležitý cizí zdroj financování. Z toho důvodu se jim diplomová práce bude věnovat trochu podrobněji.

Za dotaci se považují bezúplatná plnění, která se poskytují přímo nebo zprostředkovaně podle zvláštních právních předpisů ze státních či evropských rozpočtů nebo fondů na předem vymezený účel. Dotací se rovněž rozumí prominutí části poplatků, pokud to právní předpis umožňuje a příslušný orgán stanovil prominutou část poplatků za dotaci (§ 47 odst. 6 Vyhlášky). O dotaci je možné účtovat pouze v momentě, kdy k jejímu využití existuje nezpochybnitelný právní nárok, tedy v okamžiku, kdy je jisté, že bude dotace účetní jednotce poskytnuta. Účtování dotací se věnuje Český účetní standard č. 017 – Zúčtovací vztahy, který výslovně stanovuje, že o nezpochybnitelném právním nároku na dotaci se účtuje na vrub příslušného účtu účtové skupiny 37 – Jiné pohledávky a závazky a ve prospěch příslušného účtu účtové skupiny 34 – Zúčtování daní a dotací.

Z hlediska ekonomiky podniku a účetnictví se rozlišuje mezi dotacemi provozními a investičními, přičemž pro zařazení je rozhodující účel, ke kterému byla dotace poskytnuta.

Provozní dotace

Slouží k úhradě nákladů nebo jiné ekonomické újmy. V tomto případě odliv ekonomického prospěchu, který dotace pokrývá, zůstává záúčtován v běžných provozních nákladech. O použití dotace se pak účtuje jako o ostatním provozním výnosu, popř. ostatním finančním výnosu, (pokud z dotace může účetní jednotka financovat např. úrokové náklady, bankovní poplatky či jiné finanční náklady).

Způsob účtování provozních dotací stanovuje § 25 Vyhlášky. Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) připouští o výši dotace snížit relevantní provozní náklady, na něž byla dotace použita, což české účetní předpisy nedovolují.

O použití dotace k úhradě nákladů nebo k úhradě jiné ekonomické újmy se účtuje na vrub příslušného účtu účtové skupiny 34 – Zúčtování daní a dotací a ve prospěch ostatních provozních nebo finančních výnosů ve věcné a časové souvislosti s účtováním nákladů na stanovený účel. Přijetí dotace na účet představuje zúčtování na str. MD bankovního účtu a na str. D – Jiné pohledávky (Křivánková, 2016).

Investiční dotace

Jsou zdroje, které byly účetní jednotce poskytnuty za účelem pořízení dlouhodobého majetku. Z povahy dotace, která je přijata na úhradu investice v podobě dlouhodobého majetku, je zřejmé, že dotace nebude zohledněna ve výsledku hospodaření pouze jednoho účetního období, ale efekt se bude do hospodářských výsledků promítat po dobu, po kterou je související majetek odepisován. O poskytnutou dotaci se tedy snižuje pořizovací cena majetku, případně technického zhodnocení majetku, a roční měsíční odpisy budou vypočteny z ponížené pořizovací ceny (§ 47 odst. 6 Vyhlášky). Mezinárodní standardy účetního výkaznictví, konkrétně IAS 20 – Vykazování státních dotací a zveřejňování státní podpory, připouští kromě výše uvedeného postupu i účtování investičních dotací prostřednictvím výnosů příštích období.

Český účetní standard č. 017 – Zúčtovací vztahy stanovuje, že o nezpochybnitelném právním nároku na dotaci se účtuje na vrub příslušného účtu účtové skupiny 37 – Jiné pohledávky a závazky a ve prospěch příslušného účtu účtové skupiny 34 – Zúčtování daní a dotací. Použití investiční dotace se zúčtovává na příslušném účtu účtové skupiny 34 – Zúčtování daní a dotací se souvztažným zápisem ve prospěch příslušného účtu účtové třídy 0 – Dlouhodobý majetek.

Z výše uvedeného je zřejmé, že účtování o přijatých dotacích ovlivňuje strukturu nákladů a výnosů ve výkazu zisku a ztráty v případě přijatých dotací provozního charakteru a strukturu aktiv (majetku) a pasiv (zdrojů) v rozvaze a dlouhodobě výkazy zisku a ztráty případně dotací investičního charakteru.

Pozornost by měla být věnována také podmínkám, za kterých se dotace poskytuje a které je třeba splnit v budoucnu. Příkladem může být zákaz prodeje majetku pořízeného z dotace po stanovenou dobu apod. (Křivánková, 2016).

2.2.2 **Financování z cizích zdrojů**

Nástroje dluhového financování podnik využívá při využití cizích zdrojů. Druhy cizího kapitálu lze rozdělit podle následujících kritérií (Wöhe, Kislíngerová, 2007):

1. **Původ kapitálu (druhu věřitele)**

- a. bankovní úvěry a půjčky (kontokorentní, diskontní úvěr, akceptační a lombardní úvěr) jsou nejčastějším zdrojem financování. Banka poskytuje peníze na určitou dobu a za úplatu pro volné nebo smluvně vázané použití podniku.
- b. úvěry od soukromých osob (zápůjčky na dlužní úpis)
- c. úvěr od dodavatele vzniká při obchodním styku mezi dvěma či více ekonomickými subjekty s odloženou platbou, která se uskuteční až určitý čas po dodávce zboží nebo provedení služby
- d. odběratelský úvěr má nejčastěji podobu poskytnutých záloh.

2. **Požadovaná právní záruka**

- a. dlužnickoprávní jištění do kterého spadá postoupení pohledávek nebo záruky a garance jako je například avalový úvěr.
- b. věcněprávní jištění kde je předmětem omezení dispozic nemovitostmi, nebo je jištěn ve formě movitých zástavních práv

3. **Doba trvání úvěru**

- a. krátkodobé úvěry, do kterých spadají krátkodobé závazky, slouží k financování běžného provozu a jsou vůči dodavatelům, zaměstnancům a finančním institucím. Horní hranicí pro dobu trvání je 360 dní.
- b. střednědobé úvěry trvají od 360 dnů do 5 let
- c. dlouhodobé úvěry slouží k nákupu dlouhodobého investičního majetku se splatností nad 5 let. Podle dluhu obstarání kapitálu se rozlišují půjčky (obligace), půjčky a dlužní úpisy, směnky k úhradě, leasing, dlouhodobé bankovní úvěry.

4. **Předmět úvěru v podniku**

- a. věcný úvěr např. dodavatelský či neutrální
- b. peněžní úvěr např. zápůjčky či zálohy
- c. úvěrové záruky, které podnik obdrží ve formě jistoty, na jejichž základě může využít úvěrů výše uvedených

3. Finanční plánování

Finanční plánování je komplexní rozhodování o způsobech získání kapitálu, jeho dalším investování a správě peněžních prostředků, zohledňující vnitřní a vnější aspekty podniku. Plánování je vždy všestranný rozhodovací proces, který zahrnuje propracované kroky od začátku do konce od navržení a stanovení cílů po výběr odpovídajících metod, nástrojů a strategií pro jejich dosažení.

Obecným cílem podniku je zajistit stabilní vývoj tržní hodnoty podniku při jeho trvalé existenci na trhu. Hlavním finančním cílem se pak stává maximalizace tržní hodnoty podniku a produktem je model zobrazující budoucí stavy a toky ve finančním systému, ze kterého vychází soubor kritérií, na jejichž základě se vrcholný management rozhoduje o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnosti. (Dluhošová, 2010).

3.1 Zásady a principy finančního plánu

Aby finanční plán plnil svou úlohu dle očekávání, je potřeba při jeho tvorbě respektovat a dodržovat základní principy a zásady, které se navzájem doplňují. Zásady finančního plánování je potřeba dodržet pro zachycení reálnosti hodnot použitých v plánu. Podle Landy (2007) se člení na:

Zásada **dlouhodobosti finančního plánování** představuje pravidlo o nadřazenosti strategických (dlouhodobých) finančních cílů společnosti nad taktickými, operativními (krátkodobými) finančními cíli. U realizace této zásady je potřeba zohlednit situaci ve vnějším prostředí podniku podle stupně rozvinutosti a otevřenosti ekonomiky. K dodržení této zásady dochází ve chvíli, kdy podnik dojde k naplnění dlouhodobých finančních cílů pomocí postupného plnění cílů krátkodobých. Krátkodobý plán čerpá z dlouhodobého plánu určité informace, těmi jsou například detaily plánovaných investic, strategie rozdělování výsledku hospodaření nebo metody získávání dalších dlouhodobých zdrojů financování. Naopak v rámci dlouhodobého plánu se využívá nejdříve známý krátkodobý plán sestavený na nejbližší období.

Zásada **hierarchického uspořádání finančních cílů** úzce navazuje na zásadu předchozí a požaduje, aby byl za konkrétní období (krátkodobé i dlouhodobé) definován pouze jeden hlavní cíl. Při realizaci zásady je zároveň nutné provázat mezi sebou cíle tak, aby byly vzájemně kompatibilní.

U dodržení **zásady reálné dosažitelnosti** musí podnik při finančním plánování vycházet z výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýzy. Reálná dosažitelnost má pro zaměstnance výrazný motivační potenciál a skutečnost, že společnost plní své předem stanovené cíle pozitivně ovlivňuje i externí hodnocení jeho kredibility.

Zásadu ziskové orientace podniku by měla společnost zohledňovat, protože zisk je ukazatelem využívaným při hodnocení společnosti z vnějšku. Ovlivňuje tržní hodnotu podniku, která je měřena hodnotou vlastního kapitálu nebo ukazateli tržní a ekonomické přidané hodnoty.

Zásada periodické aktualizace říká, že podnik musí svůj finanční plán kontrolovat a pravidelně porovnávat s reálným vývojem v průběhu daného období. Podle zjištěných dat se pak mění strategie zvolená na začátku období. Ke změnám pak dochází v rámci strategických (krátkodobých) cílů.

Zásada shody ovlivňuje strukturu a formu hlavních plánovacích podkladů a podnikových účetních výkazů. Společnost musí zajistit, aby struktura, forma a metoda vytvářeného finančního plánu vycházela ze struktury, formy a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu. Při nedodržení této zásady by nebylo dosaženo srovnatelnosti výkazů a nebylo by možné zpětně kontrolovat dosažené záměry.

Zásada úplnosti předpisuje zahrnutí všech činností a faktorů do procesu plánování. Aby s plánem mohl snadno pracovat a využívat každý, kdo s ním přijde do styku, musí být dodržena **zásada jednoduchosti a transparentnosti**.

Poslední zásadou, která by měla být dodržována při sestavování finančního plánu je **zásada relativní autonomie**. Změny, které probíhají ve vnějším a vnitřním prostředí a rozdílnost požadavků všech zainteresovaných skupin by neměly podnik nutit ke změnám znemožňující dosažení stanoveného cíle. Zásada jinými slovy umožňuje čelit případným pokusům o rozmělnění nebo opuštění vytyčených záměrů.

Aby byl finanční plán přesný je potřeba se při jeho sestavování zaměřit také na čtyři základní principy:

Princip preference peněžních toků je důležitý při řízení likvidity a hraje důležitou roli v investičním rozhodování, protože klade důraz na to, aby byl rozdíl mezi peněžními příjmy a výdaji v dlouhodobém časovém horizontu kladný. Rozlišuje přírůsteky zisku

od přírůstků peněžních toků, příjmy od výnosů, výdaje od nákladů a zabraňuje tomu, aby bylo na ziskový podnik automaticky nahlíženo jako na ekonomicky zdravý podnik.

Princip respektování a minimalizace rizika preferuje vždy výnosy získané s co nejmenším rizikem. Podmínkou je rizika identifikovat a brát v úvahu při konečném rozhodování.

Podstatou principu respektování faktoru času je preference dřívějšího příjmu před pozdějším v případě, že je nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná. V cenově konstantním prostředí lze tyto příjmy použít okamžitě pro účely investování. V praxi je princip uplatňován při hodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty.

Princip optimalizace kapitálové struktury apeluje na vyhovující skladbu podnikového kapitálu, která se promítá do strategických finančních cílů. Požadovaná finanční stabilita, nízké náklady na kapitál nebo dosahování konkrétní hodnoty podniku jsou podstatou v optimalizaci kapitálové struktury.

Princip prostorové koordinace sjednocuje všechny ekonomické plány podniku. Vstupním bodem systému ekonomického plánování podniku zpravidla bývá sestavení obchodního plánu, od něhož se jako první odvozuje plán výrobní. Z tohoto výrobního plánu jsou následně odvozeny na jedné straně jednotlivé plány výrobních a obslužných středisek, a na druhé straně plány průřezové (mohou být v podobě zásobovacího investičního nebo personálního plánu). Důležitou součástí úspěšné prostorové koordinace je správná motivace vedoucích pracovníků oddělení. V rámci přípravy reálných podkladů pro nároky finančního plánování. Tato motivace má formu tržní a netržní. Tržní motivace bývá postavena na existenci vnitropodnikové banky, jejímž smyslem je přijímání vkladů a poskytování úvěrů jednotlivým vnitropodnikovým útvarům. Současně tato banka plní funkci zprostředkovatele platebního styku s vnějším okolím. Netržní motivace vychází z plánovaných ukazatelů a různých dalších koeficientů (Marek, 2009).

3.2 Finanční cíle

Cíle podniku lze popsat jako požadovaný stav, jehož úrovně podnik dosahuje svými činnostmi. Nejdůležitějším kritériem hodnocení podniku je pak stupeň dosažení požadovaného stavu. Při formulaci finančních cílů by měli být respektovány tyto základní požadavky:

- Reálná dosažitelnost – stanovení finančních cílů by se mělo odvíjet od stávající fáze životního cyklu podniku a od vývoje vnějšího prostředí (podmínky prostředí, tendence vývoje určujících faktorů)
- Vzájemná provázanost – finanční cíle se vytvářejí v souladu s cenovou strategií, marketingovým nebo výrobním plánem, personální politikou atd.. Zároveň je určena jejich hierarchie a soudržnost.
- Kontrolovatelnost – pro zhodnocení stupně dosažení je třeba definovat metody vyhodnocení výsledků. Z toho důvodu je důležité vybrat cíle, které bude možno jednoduše měřit v to i v průběhu jejich dosahování (Landa, 2007).

I přes zmíněné požadavky je při sestavování finančního plánu hlavním východiskem maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky, na jehož základě jsou cíle formulovány na bázi těchto ukazatelů:

- Maximalizace tržní hodnoty – dlouhodobé finanční cíle v podobě požadavku na maximalizaci finančních výnosů pro majitele, akcionáře nebo společníky. Finanční ukazatel využívaný pro měření v této oblasti je ekonomická přidaná hodnota – EVA.
- Zisk před zdaněním – promítá se do tvorby a zvyšování ekonomické přidané hodnoty, podobně jako ukazatel provozního zisku EBT nebo ukazatel provozního zisku před zdaněním a úroky – EBIT
- Růst tržeb – výsledné ukazatele ziskovosti jsou ovlivňovány výší tržeb, které tvoří dominantní složku provozních i celkových výnosech.
- Likvidita a finanční stabilita – jsou charakteristické pro operativní cíle. Pro strategické cíle se využívá nejčastěji ukazatel běžné likvidity nebo celkové zadluženosti (Marek, 2009).

Při vytváření cíle je podstatné vymezení oboru, se kterým věcně souvisí. Obecně mají všechny cílové obory

čtyři základní prvky:

- 1) Obsah – definuje předmět cíle např. stabilizaci vývoje, zvýšení ziskovosti, snížení nákladů

- 2) Rozsah – přesně kvantifikuje cíl a míru dosažení, která umožní následnou kontrolu např. zvýšení tržeb u rozdílných segmentů, snížení nákladů na úrovni jedné hodnoty
- 3) Cílová oblast – obecně vymezuje oblast např. trh, segment, region, ve které má být dosaženo konkrétního cíle
- 4) Cílová lhůta – představuje časové omezení konkrétního cíle

Cílové obory se liší v závislosti na délce vybraného plánu (strategické nebo taktické) (Landa, 2007).

3.3 Metody finančního plánování

Podniková praxe současně rozeznává tři elementární metody finančního plánování, kterými jsou metoda **intuitivní, statistická a kauzální**.

Metoda intuitivní je založena na zkušenostech a subjektivních odhadech finančního plánovače. Jedná se o promítání kauzálních vztahů ne na papíře či na počítači ale pouze v hlavě samotného finančního plánovače. Rizikem zde je možné zjednodušení a opomenutí jednotlivých důležitých vazeb. Pokud tedy nejsou jednotlivé odhady postaveny na reálných základech, tak jejich výstup může být z velké části nepřesný.

Statistická metoda spočívá v prodloužených časových řadách sahajících do budoucnosti. V rámci této metody je využíváno několik dalších aplikací. Těmi jsou například metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám či metoda regresní analýzy. Nevýhodou statistické metody bývá často nereálný předpoklad, že způsob jakým se ekonomické veličiny podnikatelského subjektu vyvíjely v minulosti, bude stejný jako v budoucím období. Toto je důvod proč přináší metoda intuitivní obvykle lepší výstup než metoda statistická.

Jako na teoreticky optimální metodu se nahlíží na metodu kauzální. Tento způsob finančního plánování se odráží od čtyř souborů veličin. První soubor veličin je tvořen třemi základními zdroji a to údaji o současném majetku podniku a jeho dosavadním výsledku hospodaření, výstupy dalších ekonomických plánů podniku (zejména plán obchodního, investičního, personálního, výrobního a materiálně technického zásobování), makroekonomické prognózy o celkovém vývoji makroekonomických veličin (např. růst indexu kupních cen, vstupního a výstupního materiálu a produktu dané společnosti, pohyb úrokových měr a devizových kurzů, předpokládané změny v daňových a pojistných

soustavách apod.). Druhý soubor veličin vyjadřuje žádoucí hodnoty určitých ukazatelů v rámci likvidity (např. hodnoty likvidity běžné či pohotové), obratovosti majetku (jednotlivé hodnoty obratu zboží, pohledávek, nedokončené výroby atd.), nákladovosti (jak jsou nákladné spotřebované nákupy, služby apod.). Třetí soubor veličin je tvořen všemi ostatními veličinami v podobě plánovaných účetních výkazů. Tyto veličiny nejsou vstupní nebo žádoucí a vypočítávají se za pomoci určitých vzorců. V rámci čtvrtého souboru jsou veličiny, které sledují a kontrolují, zda určité hodnoty vypočítané v naplánovaném výkazu zisku a ztráty (např. hodnoty výsledku hospodaření), odpovídají hodnotám z plánované rozvahy (Marek, 2009).

3.4 Druhy finančních plánů a rozpočtů

Finanční plány a rozpočty jsou členěny dle následujících hledisek:

Hledisko předmětu rozlišuje rozpočty na dílčí např. rozpočet režijních nákladů nebo krátkodobé likvidity a celkové plány zahrnující celkový ekonomický pohled na podnik např. plánovaná výsledovka, rozvaha, cash flow.

Hledisko dle technik sestavení definuje Landa (2007) následovně:

- pevný rozpočet, který je nejčastěji stanovován pro konkrétní úroveň aktivity a nezohledňuje variabilitu nákladů.
- variantní rozpočet stanovený pro odlišné varianty budoucího vývoje
- přírůstkový rozpočet porovnávající plán se skutečností za určité období. Skutečné odchylky jsou podkladem pro vytvoření finančního plánu na další období.
- rozpočet sestavený na pevné období
- klouzavý rozpočet je určen na základní období, které se člení na kratší časové úseky, díky kterým lze snadněji rozpočet aktualizovat
- limitní rozpočet stanovuje konkrétní částku nákladů, která nesmí být překročena
- indikativní rozpočet určující výši nákladů v závislosti na konkrétní skutečnosti

Hledisko času rozděluje plány a rozpočty na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

3.5 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je sestavován v dohledném horizontu jednoho roku a tvoří základní výstupy krátkodobých procesů. Tento plán bezprostředně navazuje na skutečnosti očekávané v běžném roce. Příprava tohoto ročního plánu se stává příležitostí k hledání způsobu jak dosáhnout nejpříznivějších výchozích podmínek. Vnější podmínky krátkodobého finančního plánu je možné prognózovat pouze pro krátké nastávající období maximálně do jednoho roku, tím pádem hrozba prognostické chyby klesá. V tomto krátkém horizontu je potřeba cíle orientovat dle disponibilních prostředků. Strategie v rámci krátkodobého finančního plánování proto reaguje hlavně na aktuální příležitosti a hrozby. Rozhodovací volnost je relativně snížena, ale je možné se snažit vyhnout větším rizikům. Nejvýznamnější částí ročního finančního plánu bývá plánová výsledovka. Hlavním principem výsledovky je optimalizování zisku, na jehož vývoj má vliv několik ziskotvorných faktorů vycházejících ze zaměření konkrétního podniku (vývoj míry prodaného zboží a služeb, pohyb průměrné ziskové přírážky, a snížení nákladů při udržení cenové úrovně). Při využití těchto faktorů zároveň podnik naráží na omezení, která udává minulý vývoj podniku. Sestavení výsledovky vychází z očekávané skutečnosti v běžném roce a reaguje na přichozí změny zahrnující omezující podmínky jako je uvedení nového investičního majetku do výroby nebo opuštění od starých systémů ve výrobních procesech (Marek, 2009).

3.6 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý plán je zaměřen na období delší jednoho roku a plánovací horizont se odvíjí od daného investičního záměru nebo od požadavků bank při žádostech o úvěr. V návaznosti na tyto skutečnosti hraje hlavní roli při rozhodování o budoucí činnosti podniku.

Základem pro dobře sestavený dlouhodobý plán je správně vytvořit jeho vzorec a do něj zadat kvalitní vstupní data. Další důležitou podmínkou je definovat výsledek (co tvoří závislou proměnnou v plánovací funkci). Výsledek procesu je u většiny podniků zaměřen na stav peněžních prostředků ke konci plánovaného období. Další definované výsledky je například navýšení bankovního úvěru, změna ve struktuře investičního majetku (Marek, 2009).

Hlavní výstupy dlouhodobého finančního plánu jsou:

- 1. Výkaz zisku a ztráty**, ve kterém jsou zahrnuty další dílčí plány vycházející z předmětu podnikání ekonomického subjektu, jako jsou například plán tržeb za prodej zboží výrobků a služeb, plán změny materiálových zásob a jeho spotřeby. Důležitou dílčí složkou je plán splacení daní a dalších poplatků, jehož sestavení je snadné z důvodu jejich pravidelné jasné výše. Stejně snadno se sestavuje plán odpisů, který vychází z odpisového plánu. Další složkou, na kterou se podnik ve výkazu zisku a ztráty zaměřuje, jsou finanční výkazy a finanční náklady, které vychází ze stavu struktury finančního majetku (Marek, 2009).
- 2. Plánový propočet daně z příjmu** je daňové přiznání představující výsledek hospodaření před zdaněním výše zmíněného výkazu zisků a ztrát. Výsledek se následně upravuje na základ daně z příjmu, jehož potřebám je přizpůsobena i tvorba struktury plánového výkazu zisku a ztráty.
- 3. Plánová rozvaha** je tvořena postupným naplněním jednotlivých položek aktiv a pasiv. Na straně aktiv zobrazuje pohledávky za upsaný základní kapitál z dlouhodobého majetku, z oběžných aktiv a z časového rozlišení aktiv. Strana pasiv je složena z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv.
- 4. Plánovaný přehled o peněžních tocích** podnik se stavuje zjednodušeně na základě výsledku výkazu zisku a ztrát. Tato jednoduchá podoba má za úkol reflektovat změny stavu peněžních prostředků na základě změny stavu aktiv a pasiv. V případě zahrnutí odpisů a dividend je nutné snížit přírůstek vlastního kapitálu.
- 5. Plánové rozdělení výsledku hospodaření** se zabývá pouze výsledkem hospodaření ve schvalovacím řízení, které reflektuje zjištěný konečný stav účetnictví za minulé účetní období (Marek, 2009).

4. Finanční analýza

Finanční analýza je prostředkem pro finanční řízení a rozhodování o fungování podniku. Země s rozvinutou tržní ekonomikou staví v současnosti finanční analýzu do hlavní pozice při hodnocení reálné ekonomické situace podniku. Výsledky jsou významné pro strategické rozhodování uvnitř podniku ale i pro rozhodování o postavení společnosti z vnějšku.

Pojem finanční analýza je v ekonomické literatuře popisován odlišně, a to na základě určitých souvislostí a odlišném pojetí z hlediska obsahu, účelu, času nebo objektu analýzy. Navzdory této rozmanitosti lze v užším pojetí finanční analýzu popsat jako systematický rozbor dat z účetní dokumentace podniku. Hlavním účelem takto pojaté analýzy je doplnění vypovídající schopnosti účetních výkazů, posouzení finančního zdraví a výkonnosti subjektu za dané období (Růčková, 2015).

Obsahové hledisko finanční analýzy rozšiřuje užší pojetí analýzy pouze účetních výkazů o další složky. Analyzovaná data jsou rozšířena o údaje ohledně vnitřních a vnějších podmínek, za kterých podnik realizoval svou činnost ale v účetních výkazech je nelze zobrazit. Globální ekonomické procesy, jejich průvodní jevy a vývoj za poslední dekádu jsou příkladem vnějších podmínek. Vnitřní podmínky jsou procesy orientující se na chování k zákazníkovi nebo podniková politika vůči zaměstnancům. Toto širší pojetí přidává ke koncovému rozboru hodnotící proces, který je základem pro dlouhodobé rozhodování podniku.

Podle Pavelkové (2009) reálně podniky využívají spíše zúžené pojetí finanční analýzy kvůli výhodám jako je snadnost, jednoduchost a rychlost provedení, formalizovaný postup a snížení rizika neobjektivnosti analytika

Praxe dokazuje existenci široké škály účelů, pro něž se finanční analýzy provádí. Ty vychází z cílových uživatelů analýzy. Na prvním místě se jedná o management společnosti, který získané informace používá jako podklad pro rozhodování o struktuře a výši majetku a jejich zdrojů krytí, alokaci peněžních prostředků, rozdělování zisku nebo o ocenění podniku. Analýza na této úrovni je zpracována co nejpodrobněji, protože jejím hlavním motivem je zjištění příčin současného stavu hospodaření a důsledků přijatých zvažovaných rozhodnutí.

Vlastníci podniku se přednostně zajímají o rentabilitu a její další vývoj, likviditu, stabilitu nebo perspektivu podniku. Jinými slovy kontrolují, jakým způsobem jsou vložené

prostředky zhodnocovány a užívány. Tyto informace pak využívají pro oceňování podniku v případě prodeje, likvidace, fúze apod. Primárním cílem vlastníků je maximalizace tržní hodnoty podniku (Pavelková, 2009).

Věřitelé jsou skupinou, na kterou lze pohlížet dvojitým způsobem. Banky jako věřitelé sledují v dlouhém časovém horizontu likviditu, solventnost a ziskovost podniku za účelem pomoci při rozhodování o poskytnutí úvěrů nebo záruk za úvěry. Důležitá je pro banky také schopnost tvorby finančních toků a jejich stabilita. Krátkodobí věřitelé se zaměřují na okamžitou platební schopnost, strukturu krátkodobých aktiv jakožto zdrojů finančních prostředků nebo průběh cash flow. Cílem je zjistit schopnost společnosti platit své závazky a reálné plnění uzavřených smluv. Obě tyto skupiny vyhodnocují pomocí finanční analýzy podniku návratnost svých finančních prostředků s přihlédnutím na určité riziko, které se projeví jejich ceně jako úroky.

Další uživatelé výsledků finanční analýzy jsou odběratelé, státní orgány, konkurence, zaměstnanci, obchodníci s cennými papíry nebo potenciální investoři (Kubíčková, 2015).

Kromě šíře pojetí z různých hledisek se rovněž rozlišují dva základní přístupy k finanční analýze. Toto rozdělení je výsledkem spojení různých kritérií vztahujících se k celkové finanční situaci, účelu analýzy, zdrojů, rozsahu a povahy dat a používaných metod. **Technická (kvantitativní) analýza** využívá data účetního rázu, jako jsou např. finanční výkazy a další dokumenty kvantifikující procesy v podniku (výroční zpráva, statistické údaje nebo národnostní hospodářství). Při zpracování je použity matematické, matematicko-statistické a ekonometrické metody.

Fundamentální analýza zpracovává nad rámec účetních dokumentace také údaje kvalitativní povahy jako jen např. SWOT analýza. Hodnocení se opírá o vývoj širšího okolí podniku např. vývoj odvětví, globálního trhu. Poskytuje tímto přístupem rozšířený pohled na výkonost podniku, pro jejíž měření finanční měřítko nestačí.

Disciplíny jako je teorie podnikových financí a finančního řízení udává zásady a pravidla pro identifikaci faktorů a hodnocení zjištěného stavu finančního zdraví podniku a jeho vývoje. Stejně tak tyto zásady musí být dodržovány při predikci budoucího vývoje, která vyžaduje rozšíření používaného spektra metod o matematické a statistické modely (Růčková, 2015).

4.1 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy jsou rozděleny na elementární (základní) a vyšší. Elementární metody jsou postaveny na základních aritmetických operacích a je více rozšířená v praxi, pro svou jednoduchost výpočtů.

Základními nástroji pro tuto analýzu jsou finanční ukazatele, jež představují položky účetních výkazů nebo údaje z nich odvozené. Ukazatele jsou tříděny na základě kritérií, u nichž není vyloučené vzájemné prolínání. Kritéria a třídění ukazatelů je podle Kubíčkové (2015) následující:

- Vztah k účetním výkazům: do této skupiny spadají ukazatele rozvahové tj. položky aktiv a pasiv, ukazatele výsledkové tj. náklady, výnosy a zisk, ukazatele peněžních toků (cash flow) z provozní, investiční a finanční činnosti, ukazatele mezi výkazové tj. ukazatele vzájemného vztahu rozvahy, výsledovky a peněžních toků.
- Způsob charakteristiky jevu zahrnuje ukazatele extenzivní (objemové) jenž informují o rozsahu a udávají kvantitu v přirozených jednotkách, intenzivní (relativní) reprezentující míru využití extenzivních ukazatelů podnikem a zároveň sledují jejich proměnlivost.
- Matematický způsob výpočtu jsou přiřazeny ukazatele absolutní, rozdílové, poměrové a procentní.
- Čas (interval) rozděluje ukazatele na veličiny stavové udávající stav k určitému okamžiku a veličiny tokové, které se vztahují k určitému časovému intervalu.

Vyšší metody vyžadují náročnější matematické úvahy a postupy. Dělí se do skupiny matematicko- statistických metod a nestatistických metod.

Volba vhodné metody pro finanční analýzu je určena dle hlediska cíle uživatelských skupin, dostupností, strukturou a spolehlivostí používaných dat, technologickou vybaveností analytika a také časovým prostorem a finančními zdroji, které lze analýze věnovat. V praxi se využívá kombinace zmíněných metod pro přesnost a objektivnost daných výsledků (Růčková, 2015).

4.2 Zdroje informací finanční analýzy

Úspěšnost finanční analýzy je podmíněna kvalitou použitých vstupních zdrojů. U jejich výběru by měl být kladen důraz na jejich komplexnost, spolehlivost a srovnatelnost.

Sůvová (1999) ve své publikaci popisuje zdroje jako vztah mezi daty a informacemi. Data obsahují neurčité složky, o které jsou pomocí metod očištěny na potřebnou úroveň informací používaných ve finanční analýze. Data lze čerpat ze široké škály informačních zdrojů, které jsou rozlišeny do tří hlavních skupin. První z nich jsou finanční zdroje informací, kam se řadí účetní výkazy finančního účetnictví a výroční zprávy, předpovídané budoucí finanční situace podniku, burzovní zpravodajství a globální ekonomické zpravodajství.

Druhá skupina představuje kvantifikované nefinanční informace jako je podniková statistika a podnikové evidence v oblastech běžných chodů podniku, interní směrnice a oficiální ekonomická statistika.

Poslední skupinu reprezentují nekvalifikovatelné informace v podobě zpráv auditorů, nezávislých hodnocení a prognóz nebo odhadů různých analytiků.

Pro zachování smysluplnosti finanční analýzy je potřeba zajistit relativní srovnatelnosti dat. Časová srovnatelnost je důležitá v případě hodnocení vývoje ekonomického subjektu a je jí dosaženo zachováním postupu účtování, odpisování a oceňování.

Srovnatelnost subjektů je pak potřeba zachovat při vzájemné komparaci více ekonomických subjektů. S ohledem na rozmanitost charakteru podniků je srovnatelnost subjektů posuzována z několika hledisek. Hledisko oborové srovnatelnosti je zaměřeno na komparaci vstupů, výstupů, technologií a okruhu zákazníků. Geografické, společensko-politické, ekologické a legislativní hledisko jsou další z nich (Dluhošová, 2010)

5. Náklady podnikového kapitálu a struktura kapitálu

Ve finančním řízení, investičním rozhodování a oceňování podniku v teoretické i praktické rovině hrají náklady kapitálu důležitou roli v několika případech. Pro podnik jsou východiskem při rozhodování o optimální kapitálové struktuře a optimální výši výdajů na kapitál, jsou základním prvkem při výpočtu požadované míry výnosnosti plánovaných investic, významnou složku tvoří také při výpočtu ekonomické přidané hodnoty podniku, jsou významné při hodnocení činnosti podniku pomocí kritéria ekonomické přidané hodnoty, která je kritériem při hodnocení činnosti podniku.

Kapitálová struktura a její optimalizace je na úrovni teoretického finančního managementu často diskutovaným tématem bez sjednoceného konečného názoru. Stejná nesourodost převažuje i v praxi, kde se podniky při optimalizaci kapitálové struktury primárně opírají o požadavek apelující na minimalizaci průměrných nákladů na kapitál nebo maximalizaci tržní hodnoty firmy ale sekundárně zohledňují další faktory jako je majetková struktura, požadavky věřitelů, standardy v míře zadlužení v rámci jejich oborů podnikání, výše a míra stability dosaženého zisku apod. (Pavelková, 2009).

5.1 Problematika vymezení kapitálové struktury

U problematiky vymezení kapitálové struktury je třeba zohlednit existenci problémů, které vznikají v důsledku odlišných pohledů.

V prvním případě se jedná o **ztotožnění pojmů kapitálová a finanční struktura**. Kapitálová struktura je definována jako struktura dlouhodobého kapitálu, kterým je financován především dlouhodobý majetek (stálá aktiva, trvalé části oběžných aktiv). Jedná se o kapitál vlastní (základní kapitál, fondy, výsledky hospodaření) a dlouhodobý cizí (závazky, bankovní úvěry). Finanční struktura je širší pojem, protože je definován jako souhrn celkového kapitálu, ze kterého je financován veškerý majetek podniku. Zahrnuje navíc oproti předchozímu pojetí také krátkodobý kapitál (krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry).

V druhém případě vzniká problém z důvodu odlišných zvyklostí v ekonomikách určitých zemí. V zemích, kde má dlouhodobý bankovní úvěr nebo dlouhodobý dodavatelský úvěr omezené postavení při financování dlouhodobého majetku podniku je kapitálová struktura nazvána jako směsice různých cenných papírů podniku (Brealy and Mayers., 2003) Cílem podniku je nalézt takovou kombinaci cenných papírů, která povede k maximalizaci tržní hodnoty podniku. V zemích kde je běžně dlouhodobý bankovní úvěr využíván je toto

vymezení nedostačující, protože pro vytvoření dlouhodobého kapitálu je možné využít nerozdělený zisk, dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé závazky vůči dodavatelům.

Třetí případ vzniku nejasností u vymezení kapitálové struktury je v zahrnutí pouze dlouhodobého kapitálu. Podniky využívají tzv. agresivní přístup financování jejich majetku, při kterém financují trvalou část oběžného majetku krátkodobými aktivy. Dochází k situaci, kdy podnik splácí jeden krátkodobý úvěr druhým a zvyšuje se riziko finanční tísně. Aby se toto riziko eliminovalo tak by podle Meyerse měla být do dlouhodobého kapitálu zahrnována i stálá část krátkodobých úvěrů sloužících ke krytí dlouhodobého majetku.

5.2 Problematika vymezení nákladů kapitálu

I u problematiky **nákladů kapitálu** lze definovat dvě oblasti, ve kterých dochází ke vzniku problémů:

Náklad dluhu

Úroky jsou chápány jako dluhy – náklady cizího kapitálu, které podnik platí za využití bankovních úvěrů. Vzhledem k tomu, že jsou tyto úroky většinou daňově uznatelné, podnik jimi snižuje základ daně a tím jsou náklady cizího kapitálu poníženy o úrokovou daňovou úsporu (daňový štít). Jedná se o úroky z dlouhodobého cizího kapitálu z dlouhodobého úvěru. V případě, kdy je dlouhodobý majetek kryt krátkodobým úvěrem, který se vyznačuje stálým charakterem, měly by být úroky zahrnovány do nákladu dluhu. V praxi se ale tyto úroky nezahrnují do nákladů dluhu a výpočty nákladů dluhů jsou pak neobjektivní. Tuto úsporu mohou uplatnit podniky vykazující zisk. V opačném případě se náklady dluhu po zdanění rovnají těm před zdaněním. Při financování dlouhodobým cizím kapitálem je třeba vedle úroků zahrnout do nákladů dluhu i další poplatky bankám vycházející z poskytování těchto úvěrů (Pavelková,2009).

Náklad vlastního kapitálu

Pro vymezení nákladu akciového kapitálu stanovuje finanční teorie několik postupů:

- 1) odvození určitými formami dividendových modelů oceňování akcií
- 2) využití modelu oceňování s koeficientem β
- 3) odvození od nákladu dluhu pomocí průměrné historické odchylky výnosnosti akcií od výnosnosti obligací v dané zemi

V případě vymezení nákladů nerozděleného zisku dochází k odlišným názorům. Podle J.J. Clarka je nerozdělený zisk irelevantní veličinou při kalkulaci nákladů kapitálu,

jelikož je v tržní ceně kmenových akcií zohledněn celý podíl vlastního kapitálu, jehož součástí je nerozdělený zisk.

V praxi převažuje názor, že náklady nerozděleného zisku se rovnají nule, protože k jeho získání neplatí podnik navíc úroky nebo dividendy. Tento přístup nebere v úvahu princip zohledňování oportunitních nákladů. Nerozdělený zisk je majetkem akcionářů a v případě, že se podnik rozhodne ho investovat do dalšího rozvoje, odepře tím akcionářům možnost okamžité spotřeby dividend, ti pak vyžadují za toto odložený srovnatelný výnos ve výši nově emitovaných akcií. Proto je potřeba v kalkulaci nákladů vlastního kapitálu zohlednit náklady nerozděleného zisku ve výši kmenových akcií. Náklady kmenových akcií jsou vyšší než náklady nerozděleného zisku, kvůli výdajům spojených s jejich emisí. Dalším důvodem je, že emisní cena akcií je obvykle nižší než jejich tržní cena. K podhodnocování nových emisí akcií dochází kvůli obavám z nerozprodání emise z důvodu např. jejich nedostatečné (Brealey, R.A., 2003). Z různých pohledů je pohlíženo také na odpisy jako na zdroje financování investic nebo jejich vliv na náklady kapitálu. Z účetního hlediska jsou odpisy dlouhodobého majetku nástrojem pro alokaci původní ceny aktiv do období, v nichž jsou tato aktiva užívána. (Kovanicová, 2008). Finančním zdroj představuje příjem z prodeje a odpisy jsou jen částka zadržena v podniku. Z finančního hlediska se odpis rovná nástroji k vyjádření poklesu hodnoty majetku, která je součástí nákladů ovlivňujících hospodářský výsledek. Jsou finančním zdrojem podniku, protože shromažďují peněžní prostředky pro nahrazení opotřebovaného investičního majetku, vytváří disponibilní finanční zdroje.

V kalkulaci průměrných nákladů kapitálu se s „náklady odpisů“ neuvažuje, protože zdroje generované odpisy představují návratnost dlouhodobého majetku, který byl financován stávajícím vlastním a cizím kapitálem, které mají své vlastní průměrné náklady kapitálu. Proto se pro účely kvantifikace nákladů zdroje vytvořené odpisy do výpočtů nezahrnují.

5.2.1 Optimalizace kapitálové struktury

Při hledání optimální míry zadluženosti ve vyspělých ekonomikách nelze vycházet jen z vývoje průměrných nákladů kapitálu a jejich minimalizaci považovat za determinantu optimálního složení. Finanční řízení podniku si stanovuje více kritérií pro své rozhodování o struktuře kapitálu, a proto je do nutné při výpočtu optimální míry zadlužení zahrnout další determinanty jako je majetková struktura, nároky věřitelů nebo úroveň požadované kontroly činností akcionářů podniku a výše a jistota dosaženého zisku podniku. Po připuštění těchto názorů představuje optimální kapitálová struktura takové složení

kapitálu vycházející hlavně z minimalizace průměrných nákladů a zohledňujících další zmíněné faktory (Pavelková, 1999).

6. Korid LK spol. s r.o.

Společnost Korid LK spol. s r.o. byla založena na základě rozhodnutí rady Libereckého kraje a přijetí zakladatelské listiny. Vznikla k 30. březnu 2005 zápisem do obchodního rejstříku. Ovládající osobou a jediným společníkem společnosti je Liberecký kraj. Společnost má sídlo na adrese Liberec 2, U Jezu 642/2a, PSČ 461 80 a svoji provozovnu v Evropském domě na adrese U Jezu 525/4, Liberec 2.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, kterou reprezentuje Rada LK, jakožto jednající v působnosti jediného společníka – Libereckého kraje. Dalším orgánem společnosti je dozorčí rada plnící kontrolní funkci a jednatel společnosti reprezentující KORID LK na veřejnosti, oba orgány jsou voleny dle vnitřních norem společnosti valnou hromadou.

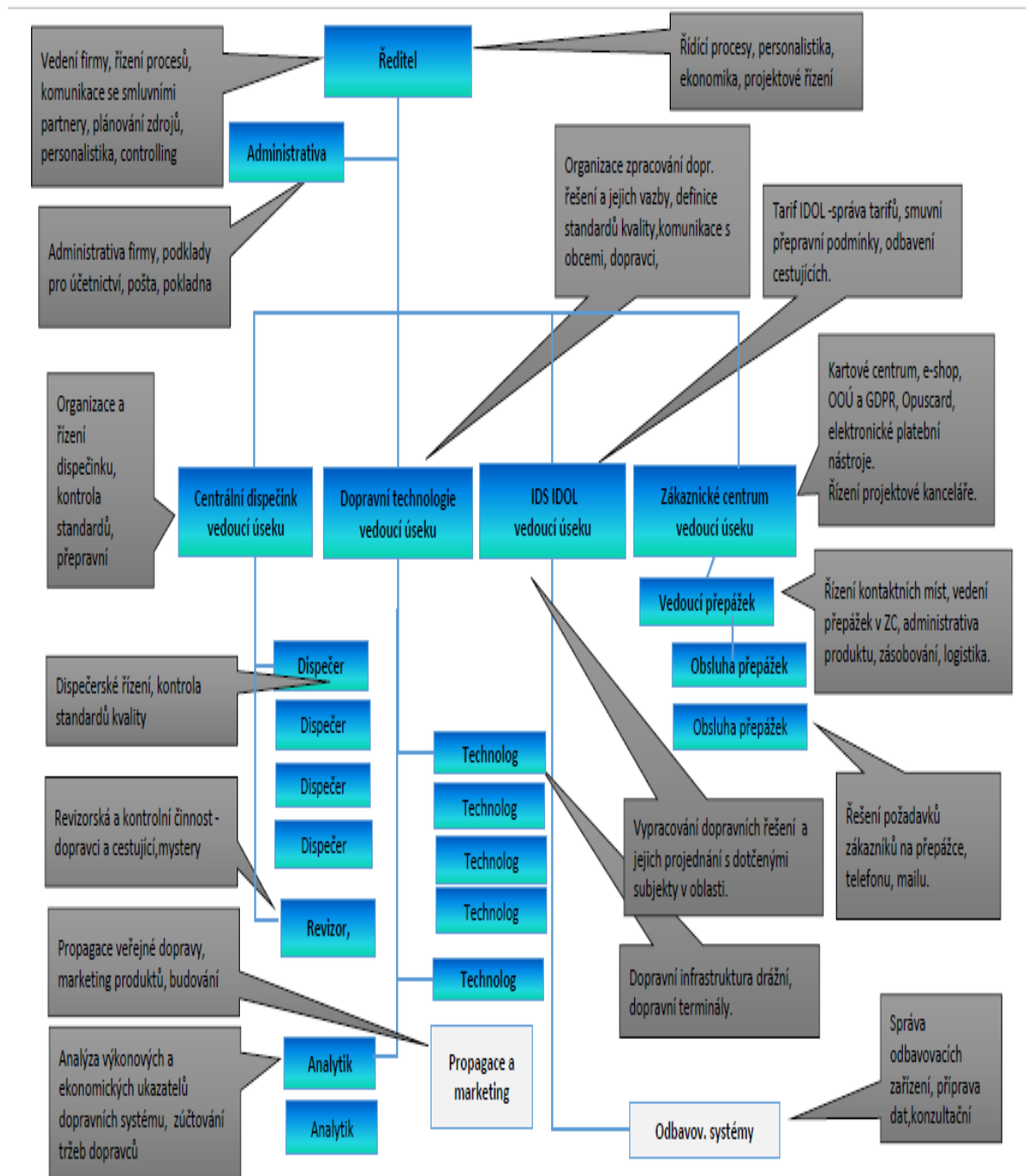
6.1 Zaměstnanci

Ve společnosti bylo k 31.12.2020 zaměstnáno 21 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Dalších 8 zaměstnanců má podepsanou dohodu o provedení práce a 2 externí konzultanti spolupracují na základě obchodní smlouvy. Organizační struktura společnosti je orientována po úsecích odpovídajících portfoliu zajišťovaných činností. Řídící procesy probíhají v linii jednatel společnosti – ředitel společnosti – vedoucí úseků – specialisté.

V rámci efektivity výkonných aktivit je uplatněna maticová struktura odpovědnosti za jednotlivé činnosti a procesy. Společnost je řízena kombinací procesního a projektového řízení (nástrojem je systém 28 směrnic ve čtyřech třídách), maticí zodpovědnosti a operativními příkazy ředitele.

I přes nedostatek kvalifikovaných pracovníků na straně nabídky práce, se společnosti daří obsazovat všechny potřebné pozice. Tato skutečnost vyplývá ze zaměstnanecké politiky postavené na individuálním přístupu, nadstandartních zaměstnaneckých benefitech a efektivní vnitřní i vnější motivaci.

Schéma č. 1 popisuje organizační strukturu zaměstnanců a jejich pracovní náplň.



Obrázek 1 : Organizační schéma zaměstnanců KORID LK

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Struktura činností

Na základě vydaného živnostenského listu se společnost zabývá činnostmi na výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3, konkrétně činnostmi zajišťující veřejnou hromadnou dopravu.

Činnosti se dále dělí podle charakteru na periodické, periodicky se opakující a změnové – projektově řízené. Dominantní skupinou činností společnosti je organizace veřejné dopravy v Libereckém kraji. Tato skupina činností má provozní charakter s výraznými sezónními milníky.

6.2.1 Dopravní obslužnost

Činnosti dopravní obslužnosti jsou zaměřeny pouze na železniční a autobusovou přepravu osob v Libereckém kraji. Předmětem plánování v železniční dopravě jsou regionální tratě, které využívají osobní vlaky označené jako linky L1 až L63. Tyto linky směřují z Liberce do okolních oblastí kraje, jako je Jablonec nad Nisou, Frýdlant v Čechách, Tanvald, Česká Lípa či Semily. V rámci těchto spojů jsou zavedeny i turistické sezónní spoje na Máchovo jezero a do Českého ráje. Nad-regionální dopravu zajišťují tratě s rychlíky a spěšnými vlaky, které navazují v několika případech na mezinárodní koridorové sítě. Vzhledem k reálnému stavu infrastruktury je tato úloha plněna částečně. V některých směrech je železniční doprava doplněna nebo nahrazena autobusovou dopravou.

Příměstská autobusová přeprava osob je zajištěna na 332 veřejných linkách. Je zřízena na hlavních tazích, kde kopíruje vlakové tratě a na místech kde je potřeba tyto spoje doplnit. U obou druhů dopravy je objednatelem přepravních služeb Liberecký kraj. Společnost KORID LK s.r.o. je pověřena dle smlouvy OLP/4693/2018 k vypracování koncepčního plánu dopravní obslužnosti území. Plán je sestavován na dobu 5 let. Zákon č.194/2010 Sb., § 5, O veřejných službách v přepravě cestujících, ukládá Libereckému kraji povinnost jej vytvořit a zajistit podmínky podporující vzájemnou spolupráci mezi státem, kraji a obcemi. Poslední plán dopravní obslužnosti pro období 2019 – 2023 byl schválen Zastupitelstvem Libereckého kraje ke dni 25.2.2020.

6.2.2 Správa integrovaného dopravního systému a tarifu IDOL

Integrovaný dopravní systém (IDS IDOL) byl spuštěn 1.7.2009, sdružuje odbavovací systémy ve všech oblastech veřejné hromadné dopravy v Libereckém kraji (vlaky, autobusy, MHD) a tím usnadňuje cestujícím odbavování napříč relačními tarify. Byl sestaven na čtyřech základních attributech, které cílí na základní uživatelské požadavky.

Je to jednotná cena pro různé prostředky veřejné dopravy, bezhotovostní odbavení pomocí karty OPUSCARD s možností přestupů, preference vícedenního časového jízdného a vyšší stupeň integrace příměstské a městské hromadné dopravy.

KORID LK je tvůrcem a hlavním správcem tarifu. Periodicky analyzuje a aktualizuje informace o uživatelské spokojenosti s ním. Analýza je prováděna na základě zkušeností z provozu cestujících, dopravců i vlastní kontrolní činnosti společnosti.

Nosičem jízdního dokladu je papírová jízdenka a karta OPUSCARD, která je vydávána ve variantě osobní a přenosné. Pro účely správy a administrace systému jsou zřízena kontaktní místa ve 12 městech Libereckého kraje. Dále jsou karty vydávány v síti pokladen dopravce Českých drah, Arriva a u kontaktních míst Opuscard. Hlavní kontaktním místem je Zákaznické centrum Opuscard zřízené teprve v roce 2018 v sídle společnosti plnící funkci podpory všech kontaktních míst a cestujících. Centrum zároveň provozuje tzv. back-office (tzn. servery, IT technika, software), který zajišťoval do roku 2013 odbor informatiky krajského úřadu. Korid tento server spravuje na základě servisní a licenční smlouvy na SW KCLK se smluvním partnerem. V polovině roku 2020 došlo k realizaci prováděcího projektu, který sdružuje správu karet OPUSCARD a prodej jízdného včetně modulu EET napříč celým krajem.

6.2.3 Centrální dispečink

Centrální dispečink veřejné dopravy vznikl pro podporu plynulosti příměstské dopravy. Hlavním úkolem dispečerů je podávat informace dopravcům o aktuálním dění v provozu (výluky, zpoždění, uzavírky) přes odbavovací a monitorovací zařízení ve vozidlech a cestujícím pomocí zastávkového informačního systému, telefonního spojení či sociální sítě. Je napojen na národní dopravní informační centrum, které vyhodnocuje nejdůležitější změny na trasách a tratích. Díky tomu je možné eliminovat negativní vlivy dopravy. Aby byl systém účinný, provádí společnost kontroly dodržování standardů kvality veřejné dopravy, které jsou zaměřené na stav vozového parku, dodržování nasazení schváleného typu vozidla, bezpečnost při přepravě cestujících, stav zastávek a zastávkových označků nebo vystupování personálu dopravce k cestující veřejnosti. Tyto kontroly jsou prováděny prostřednictvím datových výstupů z monitorování vozidel či revizorů v terénu, kteří se zaměřují na správnost výběru tržeb z jízdného. Tyto tržby představují pro Liberecký kraj příjem do rozpočtu.

6.2.4 Projekty

Nepravidelné činnosti společnosti KORID LK jsou řešeny v rámci jednotlivě otevíraných projektů, které jsou kryty z interních zdrojů, účelových smluv s Libereckým krajem a z dotací EU.

Jedním z projektů je aktualizace již zmíněného **plánu dopravní obslužnosti území (PDOÚ)** pro období 2019 až 2023. V rámci tohoto projektu je analytika zpracována analýza dopravy Libereckého kraje, která slouží jako podklad pro dopravní plánování. PDOÚ byl s ohledem na dokončování smluv v železniční dopravě a jejich dopadem na ekonomiku schválen Zastupitelstvem kraje k únoru 2020. V rámci projektu jsou dále vypracovány standardy dopravní obslužnosti v oblasti kvality i dopravní nabídky.

Projekt **modernizace odbavovacího systému** se zabývá integrací nových odbavovacích nosičů pro odbavení, ve kterých jsou použity nejnovější technologické trendy v platbách za jízdné (mobilní aplikace, bezkontaktní platby apod.). Součástí projektu je zadání zakázky pro celý Liberecký kraj včetně městské hromadné dopravy v Liberci, Jablonci nad Nisou a České Lípě.

Rozvoj jízdenek Euro Nisa Ticket – FUTURE 2020 je mezinárodním projektem, na kterém KORID LK spolupracuje spolu s německým dopravním svazem ZVON. Předmětem spolupráce je revize stávající jízdenky ENT založené před 15 lety pod názvem Libnet+ , která je využívána na území Euroregionu Nisa, tj. CZ/DE/PL. Cílem je usnadnit územní a časovou platnost. Činnosti projektu jsou realizovány v pracovních skupinách na hlavních tematických celcích – územní platnost, tarif, distribuce, clearing a organizace.

Další projekt, v němž společnost spolupracuje s evropskými zeměmi (Rakousko, Slovinsko, Polsko, Německo) je TRANSBORDERS (TSB). Cílem tohoto projektu je uvést zpět do provozu železniční trať mezi Trojzemím CZ/D/PL, která je funkční jen z malé části a momentálně není konkurenceschopná v přepravě osob ani nákladů pro regionální a dálkové cesty. KORID LK zpracovává studii příležitosti, ve které se zaměřuje na chybějící informace o budoucím potenciálu tratě a jeho zapojení do sítě železnic mezi střední Evropou a baltskými přístavy. Studie se promítne ve finálním dokumentu Dopravního modelu zájmového území, kde budou zahrnuty všechny zjištěné přínosy tak, aby jeho realizace byla následně odsouhlasena Ministerstvy dopravy jednotlivých zemí. V rámci TRANSBORDERS jsou proto organizována setkání zástupců samospráv,

odborníků a potencialních investorů, kde jsou zájmy a záměry konzultovány a konstruovány.

6.3 Hospodaření středisek společnosti

Financování společnosti KORID LK se odvíjí od činností a projektů, které jsou v daném roce realizovány. Základní kapitál byl vytvořen roku 2005 při založení společnosti Libereckým krajem ve výši 500 000 Kč. Z něj byl vytvořen zákonný rezervní fond ve výši 10% ze základního kapitálu. Po zrušení povinnosti zakládat zákonné rezervní fondy účetní jednotka společnosti rozhodla o jeho zachování.

Zisk a ztráta se převádí do dalších období a výsledek hospodaření je kumulovaný za celé období hospodaření společnosti. V rozvaze je rozdělen na provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období.

Výnosy společnosti vyplývající z vlastní činnosti tvoří průměrně od roku 2016 do 2020 pouze 29,29% z celku. Jedná se o výnosy z dodavatelských obchodních smluv a o tržby vyplývající z jejich plnění.

Obchodní smlouvy jsou členěny na dlouhodobé a krátkodobé. Na delší časová období jsou uzavřeny smlouvy s odborem informatiky a odborem dopravy Libereckého kraje. Smlouvy se týkají správy a provozu kartového a zákaznického centra Opuscard. Předmětem dlouhodobých smluv uzavřených s dopravci je zajištění kontrolní činnosti nebo poskytování další služeb spojených např. s odbavováním cestujících v prostředcích hromadné dopravy (mezikrajské linky, městská hromadná doprava).

Krátkodobé smlouvy o dílo a příkazní smlouvy jsou uzavírány na dobu do 1 roku a předmětem je konkrétní činnost stanovená ve smlouvě. Nejčastější činností je například zpracování studií k projednání, SWOT analýza, zpracování plánů dopravní obslužnosti, příprava a distribuce knižních jízdních řádů, modernizace zastávek a terminálů a podobně.

Tržby vyplývající z těchto smluv byly do roku 2017 tvořeny pouze provizemi z prodeje knižních jízdních řádů a přírážkami k jízdnému. Jejich výše byla v poměru k celkovým výnosům zanedbatelná. Od založení zákaznického centra společnosti přibývají tržby z prodeje OPUSCARD a dalších služeb s ním spojených. Tržby v této oblasti už tvoří zastupitelnou složku v rámci výnosů z vlastní činnosti.

Průměrně zbylých 70,71% tvoří jako hlavní zdroj financování dotace od Libereckého kraje a Evropské dotace.

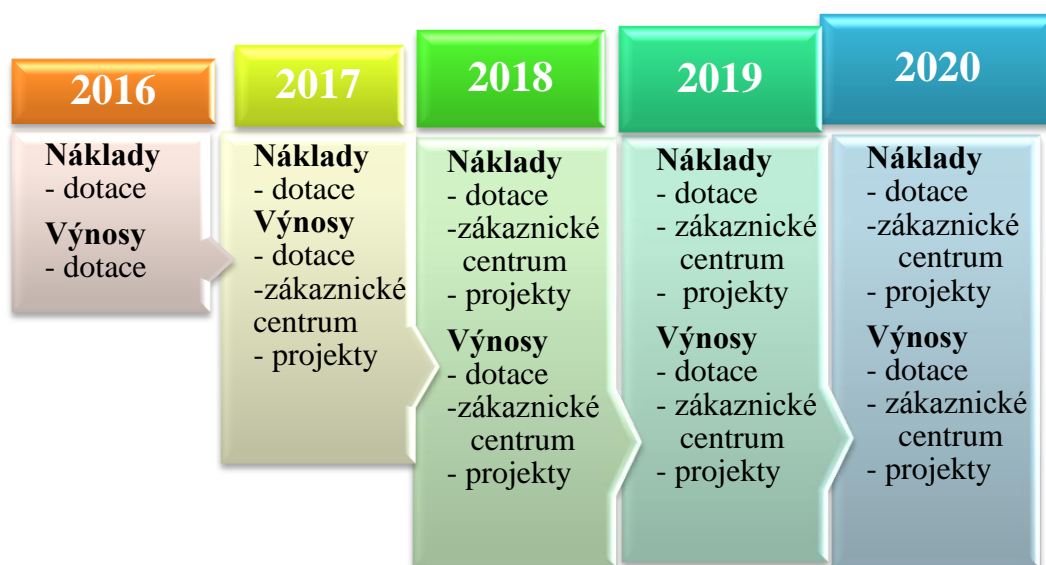
Krajská dotace představuje vyrovnávací platbu vyplývající z pověřovací smlouvy, která se opírá o rozhodnutí Evropské komise při použití čl. 106 odst. 2 Smlouvy o fungování Evropské unie na státní podporu ve formě vyrovnávací platby za závazek veřejné služby udělené určitým podnikům pověřeným poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu ze dne 20.12.2011.

Tyto služby by bez finanční podpory veřejných subjektů nebyly vůbec poskytovány nebo pouze v omezeném rozsahu a kvalitě. Jsou proto nejčastěji zajišťovány státem, kraji nebo obcemi v zájmu veřejnosti.

Výše krajské dotace se stanovuje na základě finančního plánu na další období a její vyplácení je definováno ve smlouvě o poskytnutí dotace na poskytování služeb v obecně hospodářském zájmu. Je účtována na ostatních provozních výnosech - a je spotřebována na vrub většině účtových skupin v účtové skupině 5 – náklady. V průběhu sledovaného období se její objem zdvojnásobil z důvodu růstu společnosti. Vyplácená výše dotace je hlavním předmětem v rámci budoucího finančního plánování.

K financování činností na mezinárodních projektech se od roku 2017 využívají prostředky z Evropské dotace, které se účtují zpětně až po provedených úkolech. Zúčtovací období projektů se liší od účetního období společnosti, proto na ně účetní jednotka vytváří v průběhu účetního období dohadné položky.

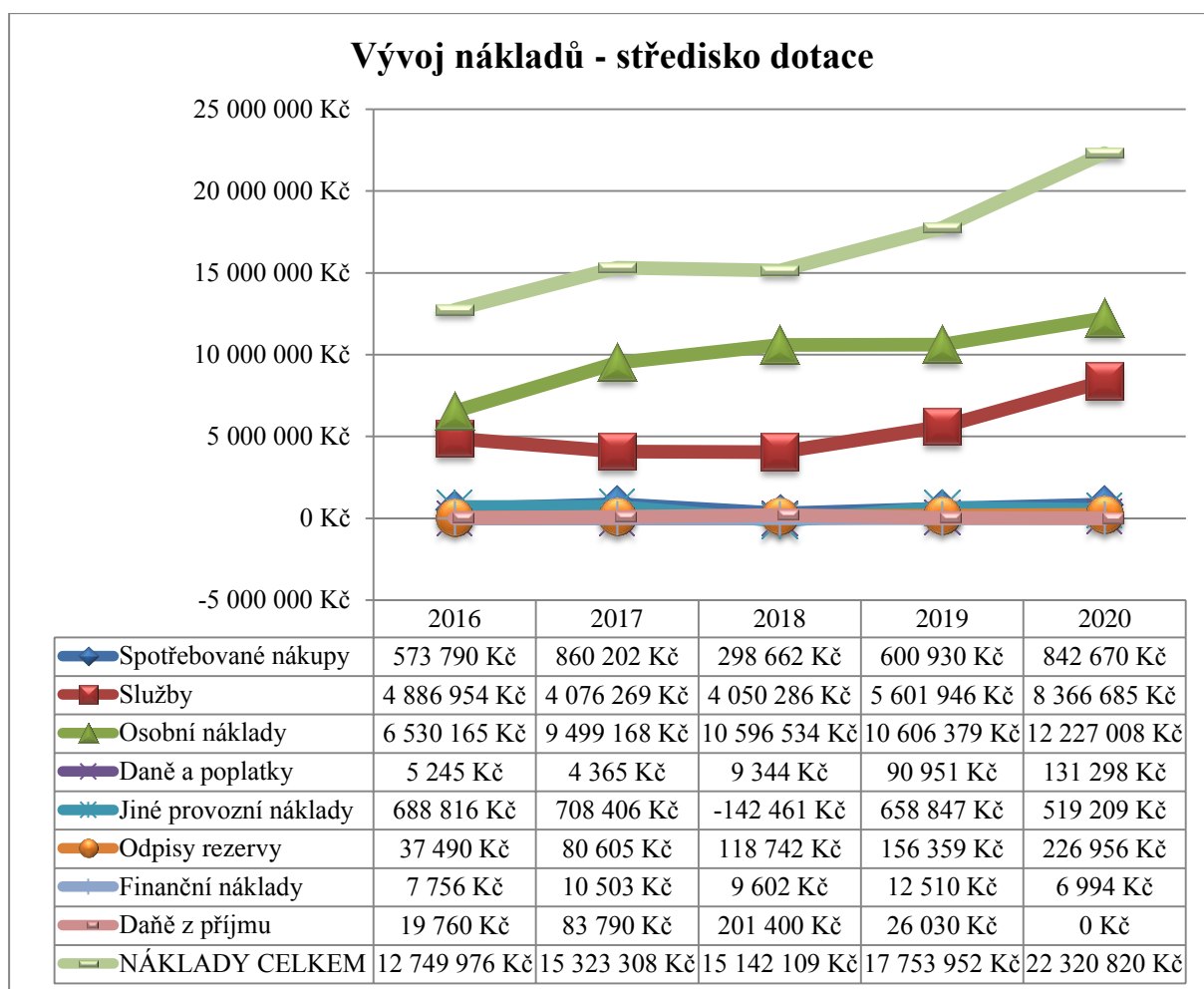
V průběhu sledovaného období se společnost rozrostla dvojnásobně z důvodu zřízení nových oddělení, jako je dispečink a zákaznické centrum nebo vstupem do dlouhodobých evropských projektů. Proto bylo nezbytné pro přehlednější sledování nákladů a výnosů v manažerském účetnictví vytvořit tři střediska: dotace, zákaznické centrum, projekty. V následujícím grafu je znázorněno rozdělení nákladů a výnosů na konkrétní střediska v letech.



Obrázek 2 : Rozdělení nákladů a výnosů dle středisek
Zdroj: vlastní zpracování

6.3.1 Dotace

Středisko dotace bylo od založení společnosti jediným střediskem účetní jednotky. Na začátku sledovaného období má společnost 15 stálých zaměstnanců. Činnosti se dělí na periodické (tvorba jízdních řádů, organizování sezonní veřejné dopravy, správa integrovaného systému a tarifu idol, správa back-office kartového centra, propagace a marketing veřejné dopravy, kontrolní činnost a přepravní kontrola) a na projektově řízené (modernizace odbavovacího systému, modernizace autobusových zastávek, zadávací řízení ve výběru autobusových a drážních dopravců, mezinárodní projekt Euro Nisa Ticket – FUTURE 2020). V průběhu roku 2016 dochází ve společnosti k prvním větším změnám. Vývoj střediska dotace v letech 2016 až 2020 je zobrazen v grafech výnosů a nákladů.



Obrázek 3 : Vývoj nákladů střediska dotace

Zdroj: vlastní zpracování

Spotřebované nákupy se z části odvíjí od počtu nových zaměstnanců a částečně od investic do propagace veřejné dopravy. Zaměstnanci mají nárok na mobilní telefon a služební sim kartu, vlastní počítač a adekvátní pracovní prostor. Počet zaměstnanců se v průběhu sledovaného období zdvojnásobil a bylo potřeba vynaložit náklady pro vytvoření adekvátního pracovního prostředí. Vytvoření oddělení marketingu vneslo do společnosti nové inovativní nápady jak oslovit větší skupinu cestujících. Ty ovšem vyžadují větší investice do výroby a nákupu propagačních materiálů. Položkami s nižším procentuálním zastoupením této skupině nákladů jsou například spotřeba pohonných hmot nebo kancelářský materiál.

Vývoj křivky služeb má v prvních třech letech klesající tendenci ale od roku 2019 stoupá. Růst nákladů proběhl v důsledku navýšení na straně propagace veřejné dopravy, oprav

a udržování automobilů (zakoupení nového služebního automobilu), v důsledku změny sídla společnosti se zvedly i náklady na nájemné, režijní měsíční služby (úklid, recepce) a spotřeba energií a vody. Od roku 2019 jsou nově využívány služby školení a vzdělávání zaměstnanců nebo odborné konzultace s externími zaměstnanci v oblasti řešení nových odbavovacích zařízení.

Průběh osobních nákladů je za sledované období rostoucí. Znatelný nárůst je v letech 2017 a 2018, kdy byl založen centrální dispečink, zákaznické centrum a oddělení marketingu kam bylo přijato dohromady deset nových zaměstnanců. V posledním roce se společnost rozrostla o analytika a technologa. Do osobních nákladů jsou zahrnuty mzdové náklady, zákonné sociální a zdravotní pojištění, příjmy společníků ze závislé činnosti (jednatel společnosti), odměny členům orgánů společnosti (dozorčí rada), příspěvek na stravování a náklady na životní a penzijní připojištění.

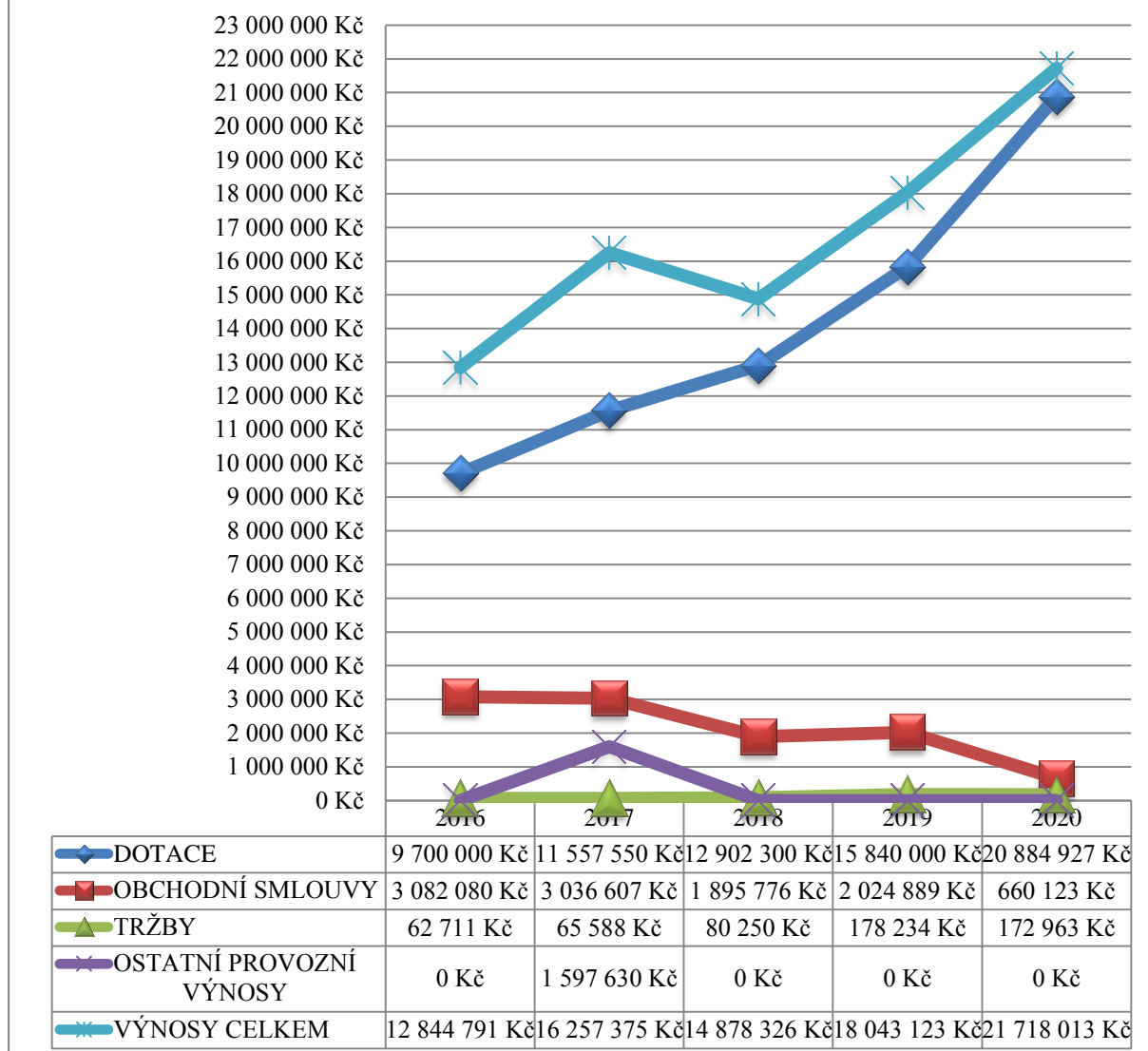
Odpisy patří k jednomu ze způsobů financování společnosti, protože snižují daňový základ pro výměr daně z příjmu a tím tvoří takzvaný daňový štít. Společnost odpisuje z hmotného majetku pouze dva služební vozy a dvě revizorské čtečky. Z nehmotného majetku je odepisováno LOGO IDOL.

Daně a poplatky se roku 2019 zdesetinásobily především kvůli poplatkům, které KORID LK platí v soudním sporu se společností Witbystar, a.s. (dříve BusLine, a.s). Spor vznikl ve chvíli, kdy společnost odmítla převést peněžní zůstatky na elektronických peněženkách cestujících pod Korid LK, jakožto nového správce tohoto jízdného. Ke konci roku 2020 byla hodnota nevyplacených pohledávek ve výši 3 298 925 Kč.

Vývoj jiných provozních nákladů je až na rok 2018 konstantní položkou s průměrným meziročním vychýlením o 7,5 %. Ve zmíněném roce došlo k úspoře nákladů v důsledku odložení vývoje softwaru pro automatizaci vyúčtování dopravců z důvodu zaneprázdnění dodavatelů pro formulaci zadání. K této položce nákladů patří pokuty a penále, pojištění vozidel a odpovědných orgánů společnosti nebo neuplatněné DPH, které vzniká díky daňové optimalizaci spojené s rozdílným uplatňováním na základě koeficientů daných středisek.

Finanční náklady představují poplatky za platební karty a vydávané licence využívané při procesech vydávání osobních karet.

Vývoj výnosů - středisko dotace



Obrázek 4 : Vývoj výnosů střediska dotace

Zdroj: vlastní zpracování

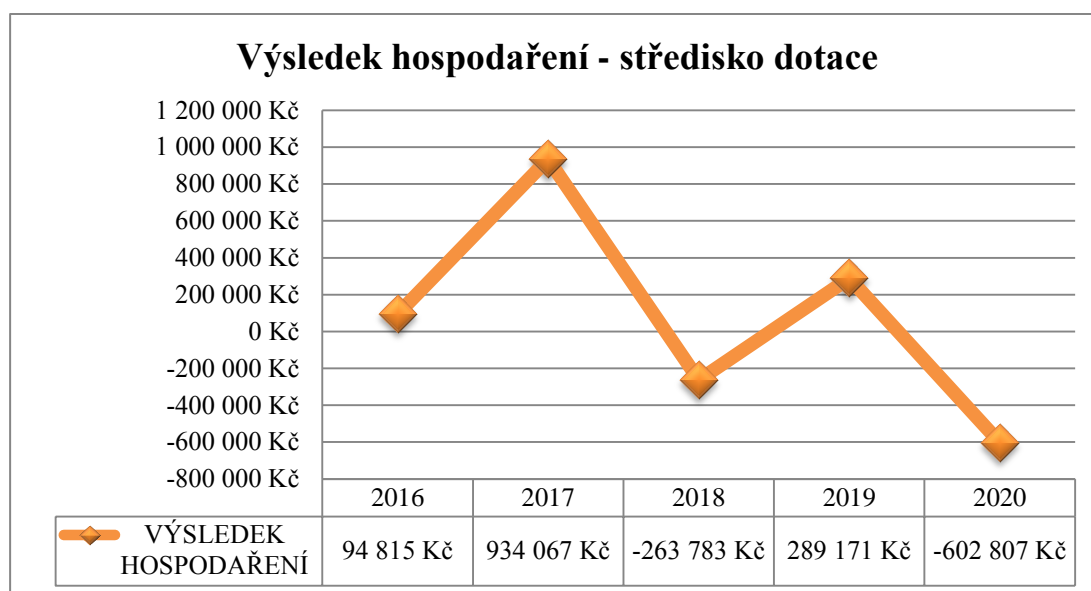
Přijaté dotace z vyrovnávací platby tvoří v rámci střediska dotace hlavní výnos. Jejich výše se odvíjí od hospodářského plánu, který je sestavován v roce předchozím. V průběhu roku dochází k periodické kontrole a v návaznosti na zjištěné skutečnosti přijímá vedení společnosti opatření vedoucí k úspornému režimu nebo naopak zvyšuje nákladově náročné činnosti. Dotace od Libereckého kraje pokrývají náklady vynaložené na běžný provoz společnosti.

V letech 2016, 2017 a 2020 byla vyrovnávací platba navyšována dodatky vždy ve třetím kvartálu a průměrný meziroční růst je 16,96 %. Nejmenší nárůst vyrovnávací platby byl v roce 2018 ve výši 3,8 % a nejvyšší v roce následujícím o 24,6 %.

Další zdroj financování střediska dotace jsou od roku 2018 účelově poskytnuté dotace z Evropské unie na projekty jako například modernizace odbavovacích zařízení, zpracování plánu dopravní obslužnosti nebo zpracování koncepce turistických linek.

Výnosy z obchodních smluv jsou klesající z důvodu přiřazování výnosů ze smluv na konkrétní střediska a tuto skutečnost zaznamenává i vývoj ostatních provozních výnosů za evropské projekty, které jsou nenulové pouze v roce 2017.

Tržby eviduje středisko pouze za prodej jízdních řádů, které každoročně nabízí k prodeji na zákaznickém centru a na dalších informačních střediscích po celém kraji. K účelu tvorby, zpracování a distribuce byla poskytována do roku 2017 samostatná dotace od odboru dopravy. Po restrukturalizaci je součástí vyrovnávací platby.



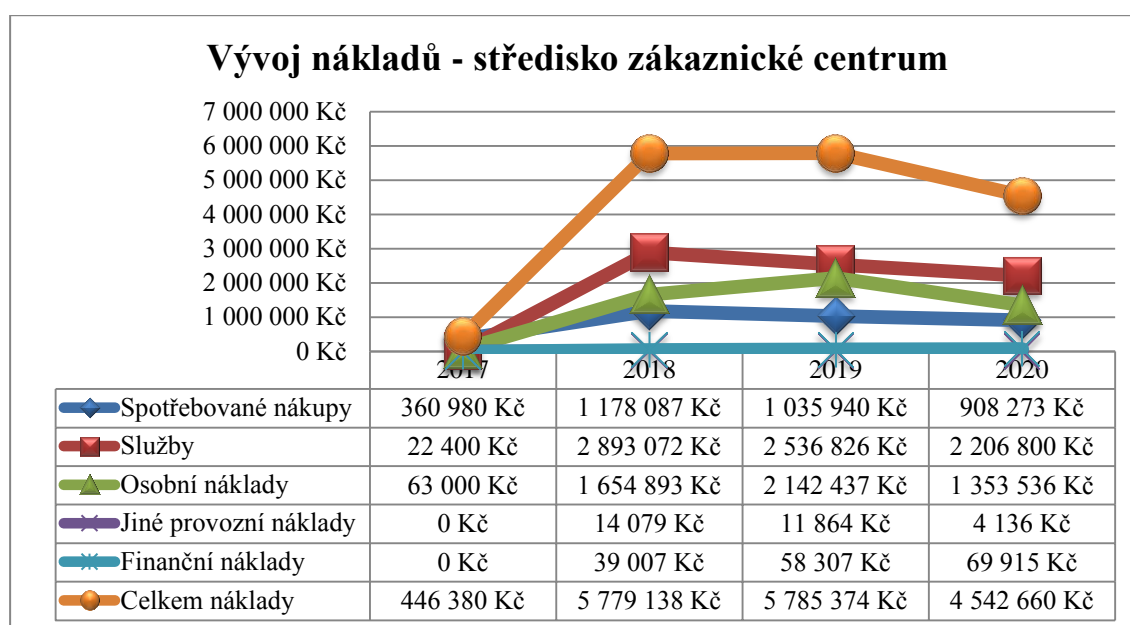
Obrázek 5 : Výsledek hospodaření střediska dotace v letech 2016 až 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové výnosy kopírují od vytvoření ostatních středisek poskytnutou vyrovnávací platbu. Výsledek hospodaření je závislý na plánovaném čerpání dotace a úkolem vedení firmy je v průběhu roku přizpůsobit své činnosti tak, aby se platba nemusela vracet nebo nebyla neadekvátně přečerpána. Výsledek hospodaření je v průběhu roku ovlivňován vedením společnosti nejčastěji při nepřiměřeném růstu nákladů, pomocí přijímáním restriktivních opatření například u položek spotřebovaných nákupů. Ke konci roku 2019 byly úspěšně ukončeny práce na dvou projektech, ze kterých společnost z části financovala svůj provoz. V roce 2020 nedošlo k realizaci nových projektů a proto je výsledek hospodaření ve ztrátě.

6.3.2 Středisko zákaznické centrum

Středisko zákaznické centrum bylo účetní jednotkou založeno v roce 2017. Společnost se stala v roce 2016 správcem a zajišťovatelem back-office kartového centra Libereckého kraje ve Frýdlantské ulici a začala se podílet na dílčích činnostech při správě zúčtovacího centra IDOL, v něm dochází k rozúčtování tržeb z celého integrovaného dopravního systému mezi dopravce na základě provedených výkonů. V následujícím roce docházelo k plánování a postupné realizaci projektu Zákaznického centra Opuscard v sídle společnosti, které bylo uvedeno do plného provozu 1.3.2018. V následujících letech byla založena v důležitých městech Libereckého kraje další kartová centra, která z části tvoří samostatné jednotky podléhající doзору Zákaznického centra Opuscard. Vývoj nákladů a výnosů zákaznických center je zobrazen v následujících grafech.



Obrázek 6 : Vývoj nákladů střediska zákaznické centrum

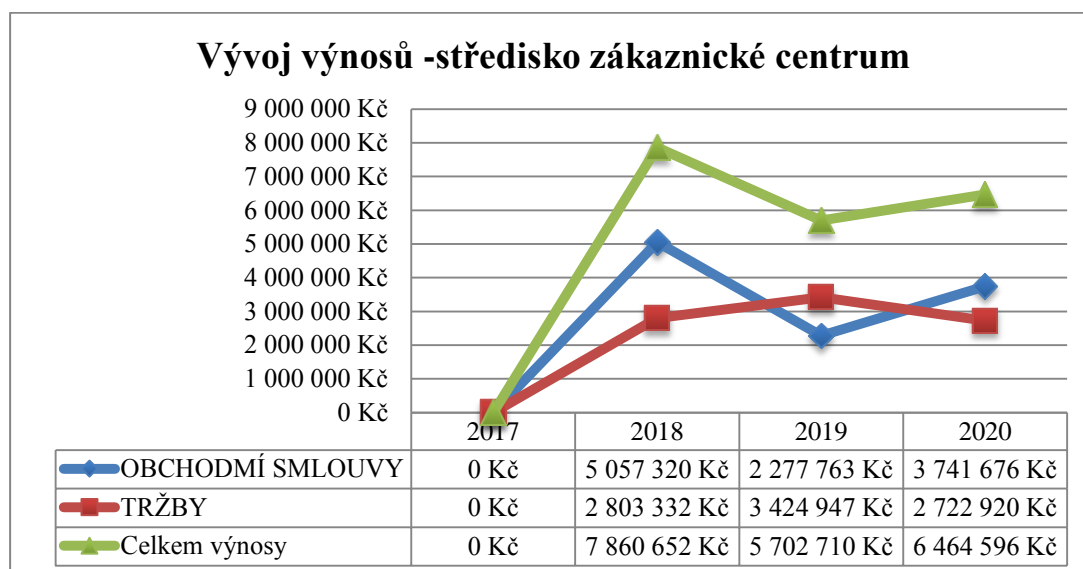
Zdroj: vlastní zpracování

V letech 2017 až 2018 se do rostoucího vývoje křivky nákladů promítá založení zákaznického centra v budově Evropského domu. U křivky spotřebovaných nákupů je v těchto letech zaznamenán největší nárůst v důsledku investování do vybavení přepážkového pracoviště (software, odbavovací terminály, strojky pro vydávání nových karet, vyvolávací systém apod..) a v důsledku vytvoření prvotních zásob materiálu ke spotřebě (nosiče čipových karet, kancelářský materiál). V dalších sledovaných letech má klesající tendenci i přes založení kartových center v kraji, které společnost zásobovala materiálem ke spotřebě.

Od roku 2018 tvořily náklady na služby průměrně 47,49% z celkových nákladů a nejvyšší

položkou byly náklady za pronájem, správu a podporu IT zařízení a softwaru v back-office kartového centra ve Frýdlantské ulici. Potom také pravidelná paušální odměna za jeho provoz. Dále byly náklady za služby tvořeny odbornými konzultacemi, za telekomunikační služby, služby za přenos dat a za propagaci veřejné dopravy. Křivka osobních nákladů představuje mzdy, zákonné zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců zákaznického centra.

V roce 2019 byla na přepážkové pracoviště přijata další pracovnice na dobu jednoho roku, proto došlo k meziročnímu růst o 29,5%. V dalším roce se křivka nákladů dostává zpět na průměrné hodnoty. Mezi finanční náklady patří poplatky za licence, software a je předpokladem, že rostoucí tendence těchto nákladů bude v budoucnu pokračovat stejným tempem vzhledem k růstu počtu kontaktních míst, které je využívají.

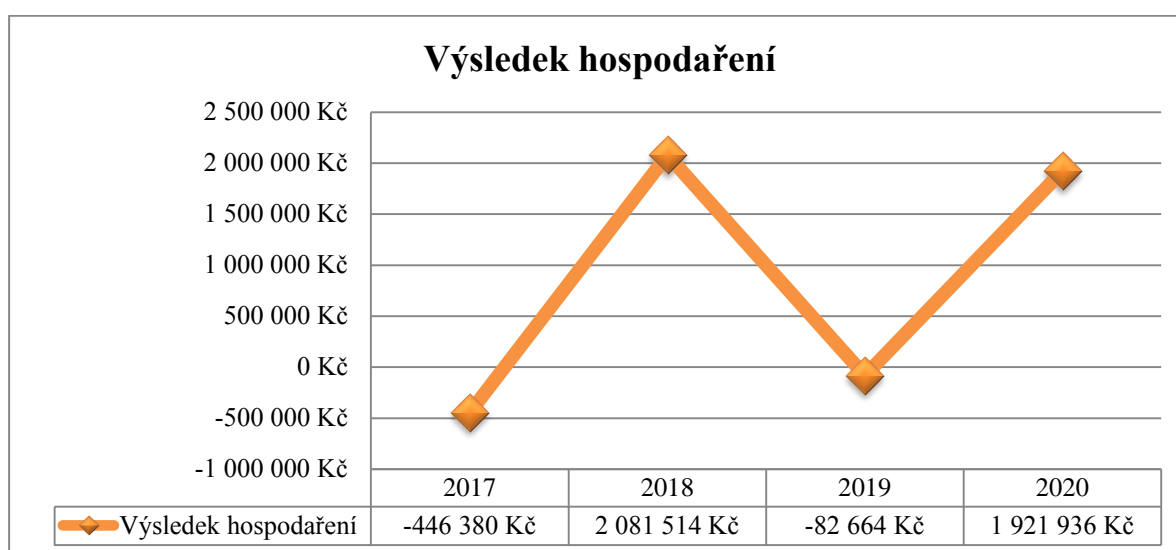


Obrázek 7 : Vývoj výnosů střediska zákaznické centrum

Zdroj: vlastní zpracování

Výnosy plynoucí ze zákaznického centra byly na středisko účtovány až od roku 2018, kdy byl plně spuštěn provoz hlavního centra v sídle KORID LK. V tomto roce byly výnosy z obchodních smluv nejvyšší, a to z důvodu vyplacení provizí za jednorázové činnosti spojené se spuštěním provozu, jako je příprava a samotné zahájení provozu zákaznického centra, pronájem paměťového prostoru Opuscard dalším kontaktním místům, zpracování plánu a zpracování a ochrany osobních údajů ve veřejné dopravě. V následujícím roce je křivka výnosů ponížena o zmíněné provize za jednorázové činnosti a také o provize za správu a provoz kontaktního místa ve Frýdlantské ulici. Tento výnos se ale účetní

jednotka rozhodla ponechat ve výnosech střediska zákaznické centrum i do dalších let. Vývoj tržeb za prodej OPUSCARD se v letech 2018 a 2019 pohyboval průměrně na 2,8 mil Kč. V roce 2020 došlo k poklesu prodeje o 13,95% z důvodu pandemických opatření a omezení spojů ve veřejné dopravě. Další položkou ovlivňující výnosy zákaznického centra jsou takzvaná neznámá vybití, která vznikají nesrovnalostmi ve vyúčtování mezi dopravcem a zúčtovacím centrem ČSAD SVT, s.r.o.. V případě, že nemohou přidělit tržbu některému z dopravců, tak je jízdné účtováno do výnosů zákaznického centra, jakožto správci systému. Vývoj této položky se proto zatím není možné jakkoli ovlivnit či naplánovat.



Obrázek 8: Výsledek hospodaření střediska zákaznické centrum v letech 2016 až 2020

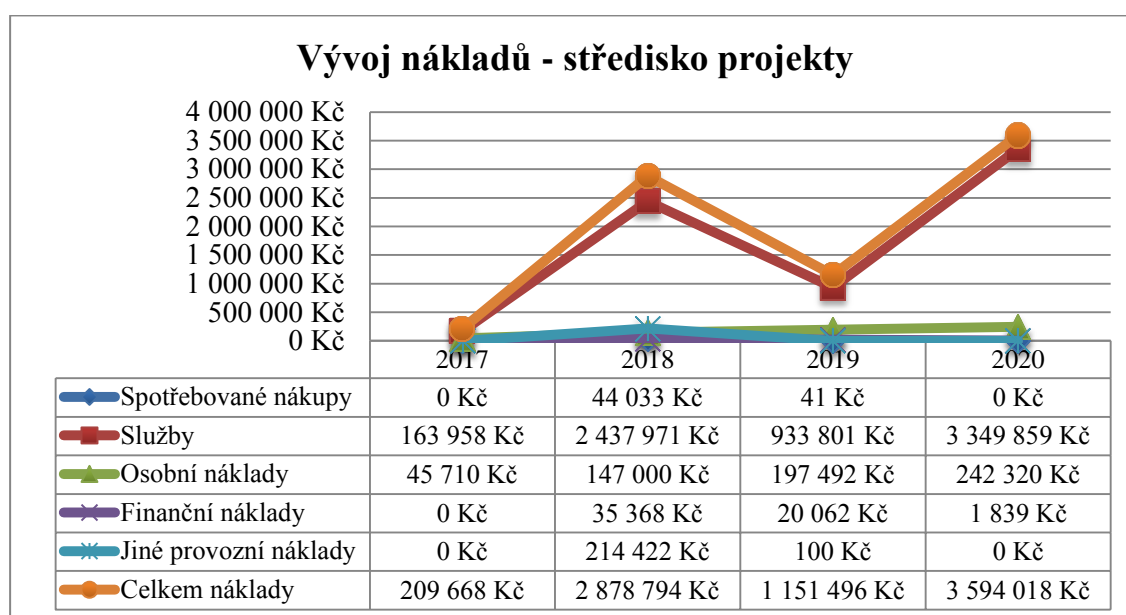
Zdroj: vlastní zpracování

Hospodářský výsledek zákaznického centra je od začátku sledovaného období nestabilní s velkými výkyvy. V roce 2017 byly na středisko účtovány pouze náklady, protože výnosy z tržeb nebo obchodních smluv byly zanedbatelné a byly přiřazeny na jednotné středisko dotace. Proto v prvním roce došlo k takto zápornému výsledku hospodaření. Od roku 2018 se dostával výsledek hospodaření do kladných hodnot čtyřikrát vyšších než v předchozím roce a to z důvodu uvedení zákaznického centra do plného provozu. V následujícím roce byl výsledek hospodaření záporný převážně kvůli nepřiznání výnosů z konkrétní obchodní smlouvy na příslušné středisko. Rok 2020 je ukazatelem prvního stabilního období střediska a vykazuje zisk ve výši 1,9 mil Kč. V porovnání s dalšími dvěma středisky společnosti nečerpalo zákaznické centrum z dotací a výnosy stačily k pokrytí nákladů hlavního centra i vedlejších kartových středisek. Při finančním plánování zde lze

na úrovni běžných nákladů vycházejí z vývoje v minulých letech (nejvíce ze stabilního roku 2020).

6.3.3 Středisko projekty

Do střediska projekty jsou zahrnuty pouze mezinárodní projekty financované z Evropské unie – projekt Rozvoj jízdenek Euro Nisa Ticket – FUTURE 2020 a projekt TRANSBORDERS. V roce 2017 byly v rámci střediska evidovány pouze náklady. Výnosy byly účtovány na středisko dotace. Následující sledovaná období byla již výnosová – dotace EU a dohadné položky byly zahrnuty do střediska projekty. Vývoj výnosů a nákladů tohoto střediska je zachycen v následujících grafech.

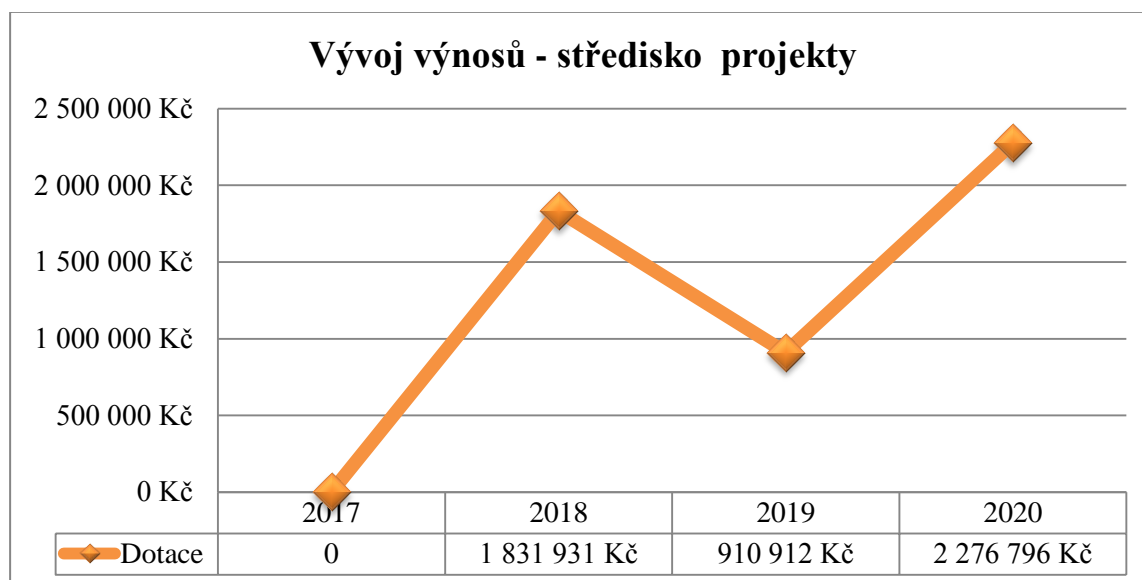


Obrázek 9 : Vývoj nákladů střediska projekty

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější položku v nákladech tvoří služby, které nejvíce ovlivňují celkové náklady a za sledované období mají nejvyšší meziroční růst mezi roky 2018 a 2020. V roce 2018 společnost organizovala několik partnerských setkání, z nichž byl největší Stakeholder workshop při projektu TRANSBORDERS. Tohoto projektu se zúčastnilo 40 zástupců z 5 zemí. Nejvyšší nákladové položky ve službách reprezentují tlumočnické práce, náklady spojené s organizací dopravy (jsou často uváděny do provozu linky, které už nejsou v provozu, ale projednává se jejich znovuotevření) a propagace těchto linek. V roce 2020 byl pak nárůst nákladů vyšší kvůli studii proveditelnosti zpracovanou společností Valbek, spol. s r.o. na železniční spojení Praha – Liberec – Görlitz. Další nárůst služeb v roce 2020 byl spojen se zavedením pilotního provozu mezinárodní autobusové linky 691 Hrádek nad Nisou – Zittau – Bogatynia – Frýdlant – Raspenava – Świeradów-Zdrój.

Do služeb byly zahrnuty náklady spojené s cestováním, které za sledované období v projektu ENT klesají (průměrně 102 017 Kč/rok) a v projektu TSB rostou (průměrně 22 836 Kč/rok). Osobní náklady pozvolně a od roku 2018 konstantě rostly meziročně v průměru o 28 %. Zahrnovaly především mzdové náklady a v zanedbatelné míře zákonné zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců.

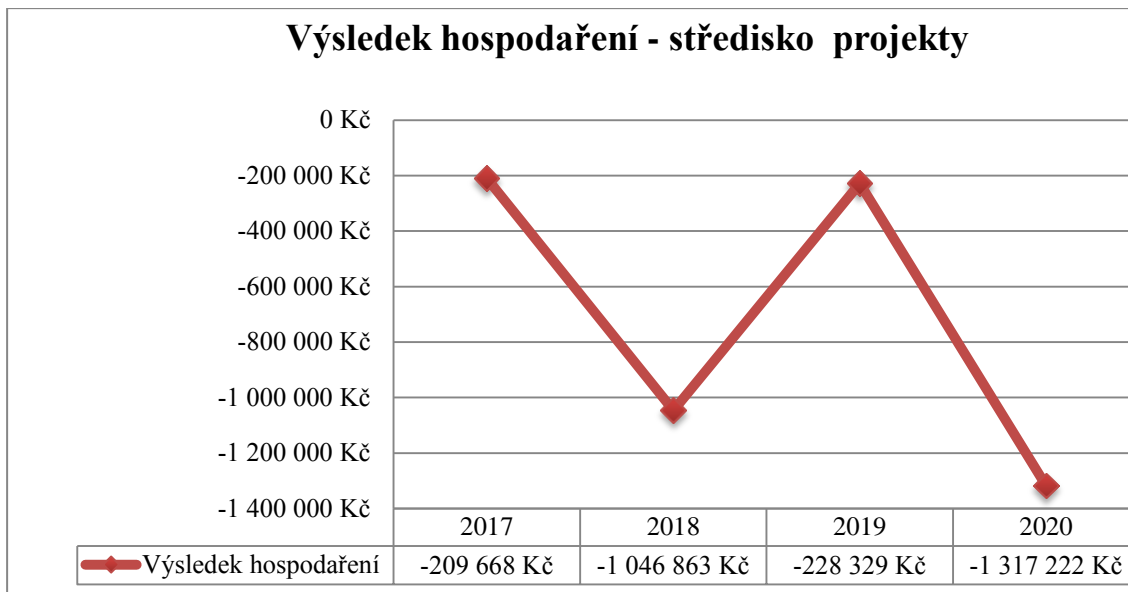


Obrázek 10: Vývoj výnosů střediska projekty

Zdroj: vlastní zpracování

Výnosy jsou ve středisku projekty tvořeny dotacemi z Evropské unie. V roce 2020 tvořila výnosy navíc smluvní pokuta ve výši 379 000 Kč, která vyplynula ze smlouvy se společností Valbek, spol. s r.o. .Finální verze studie železničního spojení Praha – Liberec – Görlitz, byla odevzdána v nedostačující kvalitě a s půlročním zpožděním.

Záporný výsledek hospodaření v grafu znázorňuje převyšující náklady nad výnosy. Vzhledem k intervalům čerpání dotací z Evropské unie, které nebyly shodné s účetním obdobím společnosti, musela účetní jednotka časově rozlišovat náklady a výnosy příštích období. Při vytváření finančního plánu není proto vývoj v letech objektivní. Pro tyto účely jsou využívány statistiky porovnávající výši žádané dotace s její konečnou náhradou. Plánování finančních nákladů projektu za daný rok také vycházelo z celkové částky, která byla projektu přislíbena. Celková částka se však dělí mezi všechny projektové partnery a v praxi dochází k časté změně plánovaných nákladů v závislosti na zvolené strategii při dosahování dílčích cílů.



Obrázek 11: Výsledek hospodaření střediska projekty v letech 2016 až 2020

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Hospodaření společnosti celkem

Hospodaření společnosti jako celku je znázornění v grafech vývoje nákladů a výnosů, hospodářského výsledku a v meziročním srovnání základních ekonomických ukazatelů.

6.4.1 Struktura a vývoj nákladů a výnosů

Náklady

Tabulka 3: Náklady společnosti v letech 2016 až 2020

Skupina nákladů	2016	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu	314 995 Kč	956 394 Kč	716 577 Kč	746 377 Kč	561 742 Kč
Spotřeba energie	80 000 Kč	60 776 Kč	84 062 Kč	93 829 Kč	90 143 Kč
Prodané zboží	178 794 Kč	199 740 Kč	720 143 Kč	719 060 Kč	690 090 Kč
Spotřebované nákupy - celkem	573 790 Kč	1 216 910 Kč	1 520 782 Kč	1 559 265 Kč	1 341 975 Kč
Opravy a udržování	20 941 Kč	65 083 Kč	44 882 Kč	88 073 Kč	19 298 Kč
Cestovné	108 920 Kč	106 319 Kč	114 492 Kč	147 140 Kč	73 200 Kč
Náklady na reprezentaci	14 366 Kč	30 211 Kč	53 061 Kč	83 473 Kč	9 027 Kč
Ostatní náklady	4 742 727 Kč	4 569 805 Kč	9 164 458 Kč	8 761 247 Kč	13 848 065 Kč
Služby - celkem	4 886 954 Kč	4 771 417 Kč	9 376 893 Kč	9 079 932 Kč	13 949 590 Kč
Mzdové náklady	4 320 572 Kč	6 554 489 Kč	8 578 177 Kč	9 007 951 Kč	10 122 712 Kč
Příjmy společníků	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	410 000 Kč	293 182 Kč
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	44 863 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	38 500 Kč
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	1 554 158 Kč	2 146 631 Kč	2 883 027 Kč	3 048 529 Kč	2 787 360 Kč
Zákonné sociální náklady	250 572 Kč	396 048 Kč	523 768 Kč	507 963 Kč	531 908 Kč
Osobní náklady – celkem	6 530 165 Kč	9 499 168 Kč	12 386 972 Kč	13 016 443 Kč	13 773 662 Kč
Daň silniční	3 275 Kč	3 905 Kč	3 918 Kč	2 000 Kč	4 470 Kč
Ostatní daně a poplatky	1 970 Kč	4 360 Kč	3 635 Kč	78 819 Kč	7 700 Kč
Daně a poplatky - celkem	5 245 Kč	8 265 Kč	7 553 Kč	80 819 Kč	12 170 Kč
Dary	0 Kč	0 Kč	2 948 Kč	14 678 Kč	0 Kč
Pokuty a penále	638 Kč	0 Kč	0 Kč	1 804 Kč	240 697 Kč
Odpis pohledávek	0 Kč	17 134 Kč	0 Kč	2 700 Kč	0 Kč
Ostatní provozní náklady	688 178 Kč	291 614 Kč	136 566 Kč	652 534 Kč	918 332 Kč
Jiné provozní náklady	688 816 Kč	308 748 Kč	139 514 Kč	671 716 Kč	1 159 029 Kč
Odpisy - celkem	37 490 Kč	80 606 Kč	118 742 Kč	154 259 Kč	226 956 Kč
Ostatní a mimořádné finanční náklady - celkem	7 512 Kč	10 452 Kč	48 185 Kč	70 429 Kč	64 703 Kč
Daň z příjmu - celkem	19 760 Kč	83 790 Kč	201 400 Kč	26 030 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů KORID LK

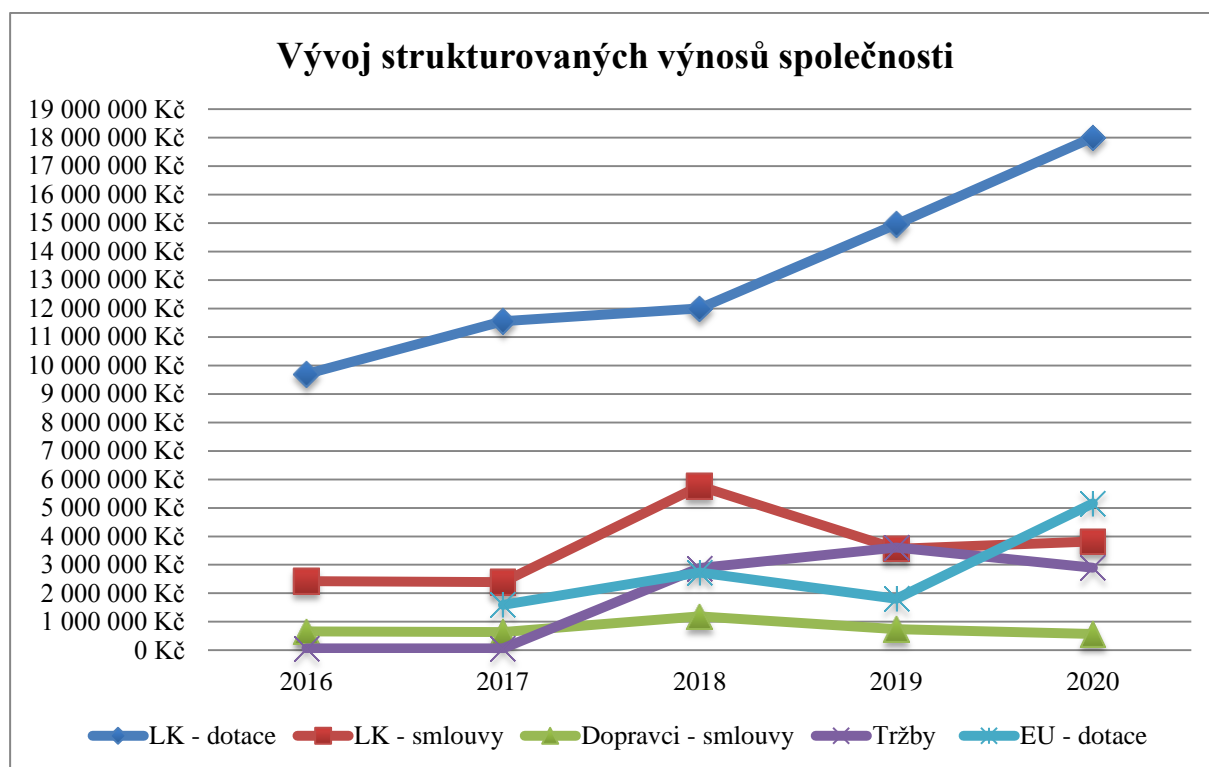
Společnost naplňuje své cíle především díky kvalitě svých zaměstnanců, jejich vzdělání a zkušenostmi, a proto tvoří osobní náklady průměrně 54% podíl na celkových nákladech. Hlavní položkou jsou mzdové výměry, které bývají v pravidelných intervalech zhodnocovány průměrně o 2,5 % ročně, a také osobní ohodnocení, jehož výše se odvíjí od kvality odvedených dílčích úkolů. Další položkou tvořící osobní náklady jsou zaměstnanecké benefity v podobě příspěvku na stravování, penzijní nebo životní pojištění. Za sledované období počet zaměstnanců vzrostl o 30% a průměrná míra růstu celkových osobních nákladů v letech 2016 až 2020 činí 16%. V roce 2018 klesl podíl o 2%, vlivem nárůstu externích služeb. V roce 2020 využil KORID LK možnost snížení odvodů z mezd na základě opatření vlády v první pandemické vlně.

Druhou dominantní položkou celkových nákladů tvoří služby s průměrným podílem 37,2%, jejíž výši a vývoj ovlivňují nejvíce položky zahrnuté v ostatních službách. Takovou položkou jsou provize za pronájem softwaru a podporou informačních technologií. Společnost je využívá od roku 2016 pro zajištění plynulého provozu centrálního dispečinku a od roku 2017 pro provoz Zákaznického centra Opuscard. Náklady na pronájem stoupají každý rok průměrně o 10% z důvodu zvyšující se náročnosti a počtu informačních procesů a operací, které jsou spojeny i s rostoucí základnou kartových center v Libereckém kraji.

Další položkou jsou konzultace s externími odborníky. Nejvíce jsou využívány služby právní kanceláře při zadávání veřejných zakázek nebo při soudních sporech. Dále společnost úzce spolupracuje s tlumočníky a překladateli u realizace činností spojených s mezinárodními projekty (překlad propagačních materiálů, tlumočení na setkáních). Vývoj nákladů na reprezentaci a cestovné je vzestupný až do roku 2020, kdy obě položky klesají. Výdaje na cestovné se snížily o 50 % a výdaje na reprezentaci o desetinásobek.

Neuplatněné DPH se promítá do vývoje jiných provozních nákladů a vzniká na základě diferencovaného uplatňování DPH podle přiřazení ke konkrétním účetním střediskům s odlišnými koeficienty pro výpočet odpočtu. Optimalizace přináší společnosti úsporu průměrně 500 000 Kč ročně.

Výnosy



Obrázek 12: Vývoj celkových výnosů v letech 2016 - 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní pilířem poskytujícím potřebné prostředky pro existenci společnosti je poskytovaná vyrovnávací platba z pověřovací smlouvy, která se uzavírá na dobu jednoho roku a její výše se stanovuje na základě očekávaných nákladů. Největší podíl na celkových výnosech měla vyrovnávací platba na začátku sledovaného období, a to ve výši 75,51%. Nejmenší podíl 48% byl v roce 2019. Výše vyrovnávací platby se každý rok zvyšuje a v porovnání let 2016 až 2020 byla průměrná míra růstu 13,16 %. Celkové navýšení bylo ve výši 185%. V roce 2018 byla platba navýšena pouze o 3,8%, ale v roce následujícím už o 24,6 %.

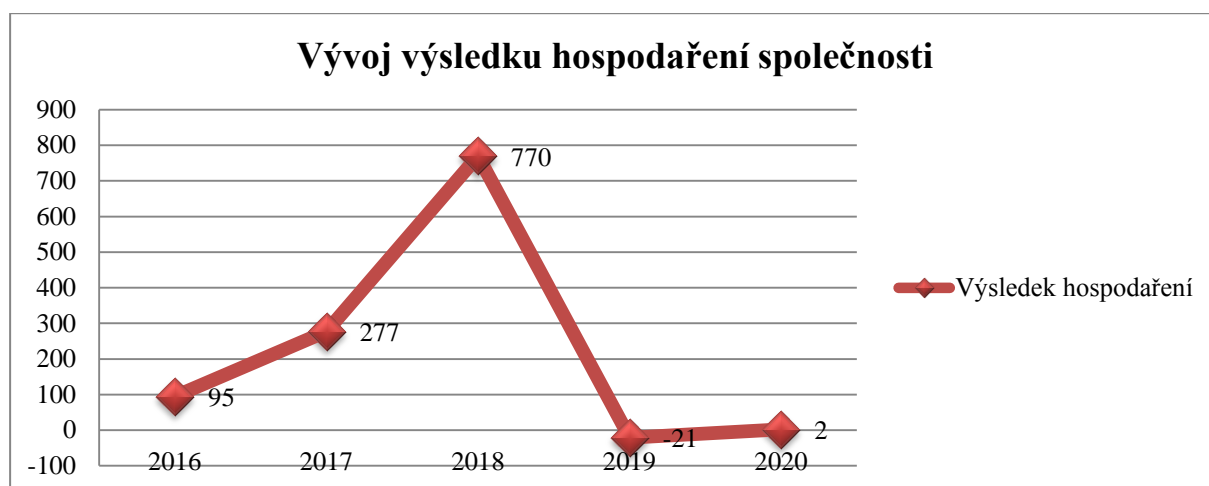
Další výnosy ze služeb pro Liberecký kraj vyplývají z příkazních smluv a smluv o dílo, které jsou uzavírány na dobu realizace projektu. V letech 2016 a 2017 činila jejich výše průměrně 2,4 milionu Kč, v roce 2018 4,5 milionu Kč a v letech následujících 3,5 milionu Kč. Nárůst v roce 2018 byl z důvodu odměny za přípravu a spuštění zákaznického centra.

Fakturace mimo Liberecký kraj představují výnosy ze smluv s dopravci za přepravní kontrolu a za školení dopravců v systému IDOL. Jejich výše se pohybuje průměrně okolo 650 000 Kč. Tyto tržby každoročně klesají, protože většina služeb je poskytována

dopravcům bezúplatně na základě dlouholetých smluv o veřejných službách v přepravě cestujících a na ně navázaných smluv o IDOL.

Tržby byly v letech 2016 a 2017 v porovnání s ostatními výnosy a poměru k celku zanedbatelnou položkou tvořící jen 0,5% celkových výnosů. V roce 2018 byl v důsledku nového portfolia nabízených služeb zákaznického centra osloven širší segment zákazníků využívajících hromadnou dopravu a výnosy za prodej zboží se zvýšil 43x s poměrem 11,7% z celkových výnosů. V následujícím roce byl jejich vývoj rostoucí i přes zavedení slev 75% slevy z jízdného pro žáky, studenty a seniory. V roce 2020 došlo k propadu o 529 000Kč z důvodu omezení provozu zákaznického centra na základě vládních opatření.

6.4.2 Výsledek hospodaření



Obrázek 13: Výsledek hospodaření společnosti v letech 2016- 2020

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty společnosti

Vzhledem ke struktuře zdrojů financování společnosti se výsledek hospodaření odvíjí nejvíce od čerpání vyrovnávací platby.

V roce 2016 byla výše vyrovnávací platby stanovena na základě vývoje nákladů z roku 2015 i přes to, že se očekávalo zvýšení výnosů z důvodu spuštění Centrálního dispečinku a převzetí provozu Kartového centra. Argumentem sestavení konzervativního plánu byla skutečnost, že nové aktivity nebyly při sestavování plánu smluvně zajištěny. K podpisu smluv na subdodávky zajišťující ekonomický provoz nových center došlo v polovině roku 2016 a na jejich základě požádala společnost o zvýšení vyrovnávací platby. Vzhledem k omezeným zdrojům rezortu dopravy byl revidovaný plán hospodaření společnosti připraven se ztrátou 700 tisíc Kč. Společnost se v posledním kvartálu rozhodla pro

zavedení úsporných opatření na straně spotřeby materiálu, odložila spotřebu a zvýšila své aktivity v již uzavřených smlouvách s dopadem do dohadných položek a tím bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření ve výši 94 815 Kč.

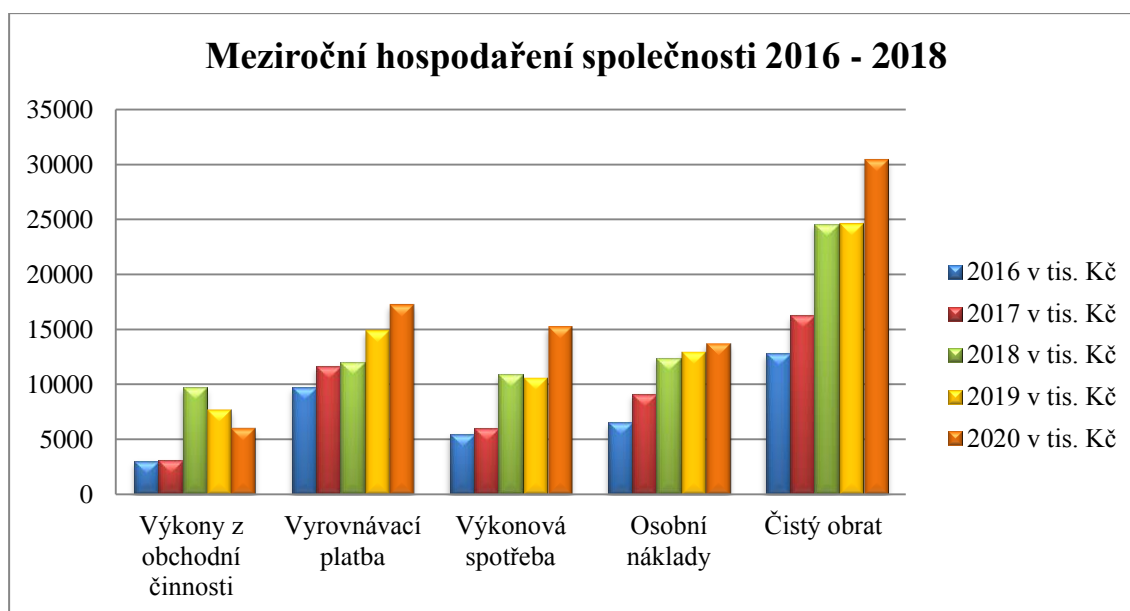
V roce 2017 byl výsledek hospodaření vyšší než plánovaný o 278 018 Kč. Zisku bylo dosaženo především díky nově uzavřeným smlouvám s dopravci na prodej jízdného.

Výsledek hospodaření za rok 2018 je nejvyšší za sledované období. Zisku 770 000 Kč bylo dosaženo primárně expanzí společnosti do nových zákaznických segmentů a vstupů do obchodních příležitostí s městy, obcemi a dalšími samosprávnými celky. V následujícím roce se podnik nacházel ve ztrátě ve výši - 21 084 Kč. Ztráta odráží pokles výkonů z řízení projektů (například modernizace odbavovacích zařízení), které v minulých letech hráli důležitou roli v zajišťování finančních zdrojů. Příprava dlouhodobých smluv s železničními dopravci zatížila klíčové zaměstnance nad plánovaný časový fond, a proto přišla společnost o výnosy vyplývající z plnění jiných smluv či projektů. Očekávanou ztrátu se snažilo vedení společnosti snížit pomocí úspor v režijních a provozních nákladech. Negativní vývoj ekonomické situace podniku pokračoval v roce 2020, ale dodržování zavedených úsporných opatření eliminovalo drobné ztráty způsobené pandemií a výsledek hospodaření byl kladný ve výši 1 906 Kč.

6.4.3 Porovnání základních ekonomických ukazatelů společnosti

Níže uvedený graf meziročně srovnává další ekonomické ukazatele z výkazů zisku a ztráty. Z grafu je patrné, že i přes kolísavý vývoj výsledku hospodaření je každoročně dosahováno vyššího čistého obratu, k jehož výši přispělo hlavně rozšíření portfolia poskytovaných služeb Zákaznického centra.

Vysoká výkonová spotřeba je odrazem strategického pravidla o outsourcingu činností, které nejsou v portfoliu nabízených služeb (pronájem SW, podpora IT, právní služby, vedení účetnictví). Díky tomuto pravidlu je možné postupně přesouvat odborné aktivity z projektových činností do běžného provozu a tím efektivněji zajišťovat služby pro Liberecký kraj. Proces delegování aktivit z odboru dopravy na zaměstnance KORID LK je promítnut v rostoucích osobních nákladech a klesajících výkonech z obchodní činnosti.



Obrázek 14: Srovnání ekonomických ukazatelů společnosti za období 2016-2020

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

6.5 Finanční plán a jeho plnění

Finanční plán na příští období je zpracován každoročně v posledním čtvrtletí předchozího roku a podkladem pro vypracování jsou data o výši nákladů z předchozích let a přehled budoucích plánovaných činností. Při sestavování rozpočtu je třeba zohlednit vývoj každé jednotlivé položky celkových nákladů.

Následující tabulka a grafy podávají informace o odchylkách reálných nákladů a výnosů od stanoveného plánu v jednotlivých letech.

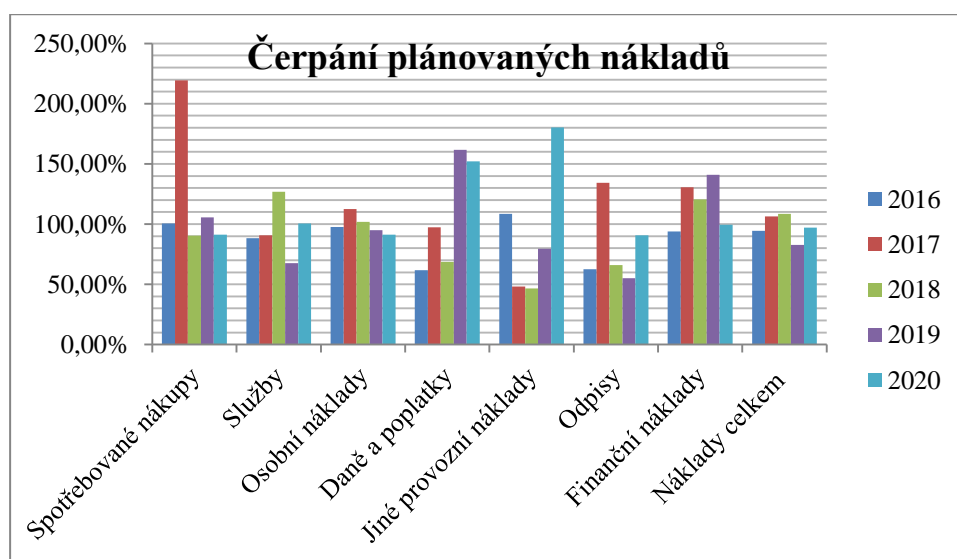
Tabulka 4: Plnění finančního plánu v letech 2016 až 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Spotřebované nákupy	100,66%	219,24%	90,47%	105,71%	91,29%
Služby	88,39%	90,80%	126,90%	67,72%	100,47%
Osobní náklady	97,73%	112,52%	101,93%	95,00%	91,16%
Daně a poplatky	61,81%	97,24%	68,66%	161,64%	152,13%
Jiné provozní náklady	108,47%	48,24%	46,50%	79,68%	180,25%
Odpisy	62,48%	134,34%	65,97%	55,09%	90,78%
Finanční náklady	93,89%	130,65%	120,46%	140,86%	99,54%
Náklady celkem	94,50%	106,27%	108,48%	82,64%	97,15%
Tržby z prodeje služeb	98,86%	68,41%	104,24%	65,04%	47,08%
Tržby za zboží	198,74%	72,79%	89,06%	118,12%	101,58%
Ostatní provozní výnosy	100,82%	124,59%	123,99%	85,61%	101,48%
Výnosy celkem	100,54%	107,99%	113,76%	83,52%	96,92%

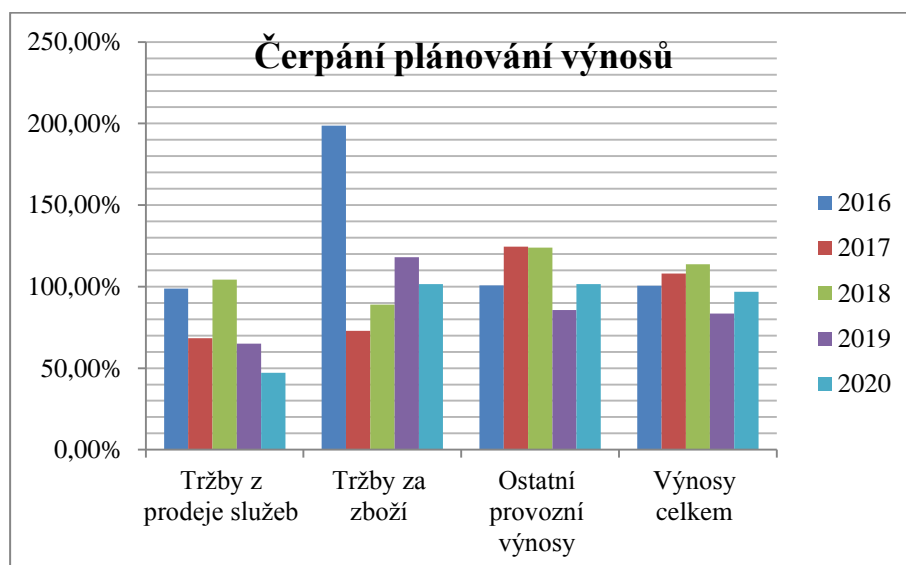
Zdroj: vlastní zpracování

Zeleně vyznačené hodnoty v tabulce znázorňují skutečnost, že reálné náklady a výnosy byly nižší než plánované. Hodnoty označené červenou barvou znamenají přečerpání daného finančního plánu. U nákladů je přečerpání signálem pro zavedení úsporných opatření, u výnosů je tato skutečnost vnímána jako pozitivní.

V grafech je znázorněno plnění plánu v pěti po sobě jdoucích obdobích. Porovnání plnění v delších časových řadách slouží vedení společnosti jako podklad při tvorbě plánu pro další roky. Hlavním cílem při sestavování dlouhodobého plánu by mělo být co nejpresnější odhadnutí výše budoucích nákladů i výnosů.



Obrázek 15: Čerpání plánovaných nákladů v letech 2016 až 2020
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 16 : Čerpání plánovaných výnosů v letech 2016 až 2020
Zdroj: vlastní zpracování

Rok 2016

Při sestavování finančního plánu na rok 2016 se předpokládalo, že bude v druhé polovině sledovaného období přepracován ze dvou důvodů. Plán byl sestaven vědomě bez nákladů, o kterých bylo na konci roku 2015 zřejmé, že nastanou, nedošlo ale k jejich kvantifikaci a smluvnímu zajištění až do poloviny již naplánovaného období. Do plánů služeb na straně výnosů nebyly započítány provize za služby pro Liberecký kraj z důvodu probíhajícího neformálního nabídkového řízení s odborem dopravy.

Z reálného stavu k 30.6.2016 pak vyplynuly důvody pro přepracování plánu a následné navýšení vyrovnávací platby. Hlavními faktorem zvýšení nákladů za poskytované právní konzultace při řešení problematiky zadávacího řízení na objednávku autobusové dopravy na další dekádu. Další navýšení rozpočtu o 200 000 Kč vzniklo v důsledku vypovězení smluv sousedních krajů v souvislosti s plánováním drážní obslužnosti. Neplánované stěhování kanceláří společnosti do náhradních prostor zatížilo jednorázově provozní náklady o 100 000 Kč a navýšení zdanitelného plnění plátců DPH o 200 000 Kč.

Některé naplánované činnosti započítané do výnosů v roce 2016 musely být odsunuty na další období z důvodu přesunu prací na neplánované aktivity spojené se zadávacím řízením na autobusovou dopravu a řešení krizové situace Kartového centra OPUSCARD. Objem plánovaných výnosů činil 550 000 Kč.

Na základě výše zmíněných skutečností vyplynul prognózovaný výsledek hospodaření (ztráta) ve výši – 1 450 000 Kč, který se rada kraje rozhodla dofinancovat navýšením vyrovnávací platby o 700 000 Kč. Společnost provedla redukci nákladů plánovaných do konce roku 2016 na nezbytně nutné a snížila tak náklady o dalších 300 000 Kč. K 30.9.2016 byl prognózovaný hospodářský výsledek ve ztrátě -500 000 Kč. Zvýšenou aktivitou nad rámec plánovaných nasmlouvaných činností a odloženou spotřebou se podařilo ztrátu snížit. Čerpání na straně celkových nákladů bylo o 6% nižší než plánované, strana výnosů byla vyšší o 0,54%.

Rok 2017

Finanční plán roku 2017 byl sestaven s mírným přebytkem bez existence rezerv. Při jeho vytváření nebyly nasmlouvány očekávané činnosti jako tvorba zadávací dokumentace veřejné zakázky na zajištění dopravní obslužnosti, projekt zákaznické centrum, Evropský

projekt ENT FUTURE 2020 nebo propagace veřejné dopravy včetně zřízení oddělení marketingu.

K navýšení plánu nákladů došlo v následujících položkách:

- Nájemné kanceláře – dočasné přestěhování do jiné budovy
- Cestovné a osobní náklady – nárůst zaměstnanců
- Jízdné Opuscard – zvýšení počtu kontrolních jízd
- Služby za účetnictví – nárůst mzdové agendy
- Pronájem SW a podpora IT – rozvoj centrálního dispečinku

Ke snížení došlo u nákladů pouze v položce konzultace, z důvodu ukončení prací na zadávací dokumentaci veřejné zakázky na zajištění dopravní obslužnosti PAD.

Plánované náklady byly navýšeny o 1,5 mil Kč, výnosy o 2,2 mil. Kč a bylo počítáno se ziskem 98 500 Kč.

Nejvyšší odchylka od plánu na straně nákladů vznikla v tomto roce u spotřebovaných nákupů z důvodu pořízení drobného majetku a vytvoření zásob pro zákaznické centrum. Plnění na výnosech je celkově vyšší o 7% z důvodu zvýšení vyrovnávací platby.

Rok 2018

Finanční plán byl sestaven s vyrovnaným rozpočtem ve výši 21 500 000 Kč. Oproti předchozímu roku došlo k navýšení u většiny nákladových položek, z nichž byla meziroční odchylka plánu u skupin:

- Spotřeba materiálu a prodané zboží – zvýšená spotřeba materiálu pro ZC
- Nájemné kanceláře – nové sídlo společnosti v Evropském domě
- Externí projekty ENT, TSB – zahájení nových dílčích činností
- Propagace veřejné dopravy – zřízení oddělení marketingu
- Osobní náklady – navýšení počtu zaměstnanců
- Odpisy – pořízení nového automobilu

Provize za některé projekty (příprava a distribuce knižních jízdních řádů) byla převedena do vyrovnávací platby a proto jsou tržby za projekty pro LK v plánu poníženy o 555 000 Kč.

Celkový hospodářský plán byl v roce 2018 v součtu nákladů a výnosů překročen o 3 mil Kč především díky realizaci evropských projektů. Pozitivní výsledky byly také ovlivněny uvedením do provozu zákaznického centra nebo převedením elektronických peněžních prostředků pod správu společnosti.

Rok 2019

Plán pro rok 2019 byl oproti předešlému období navýšen o 25%, z důvodu předpokladu ukončení Evropských projektů ENT a TSB, které se měly projevit na obou stranách v celkové výši 3 mil. Kč. V průběhu roku ale došlo k posunutí finálních fází do dalších let a konečný dopad do rozpočtu činil pouze 300 tis. Kč. Tato skutečnost se projevila především v nevyčerpaných nákladech na služby (čerpáno pouze 67,72%) a poklesem výnosů za poskytované služby.

Finanční náklady přesáhly naplánovanou částku o 40%, protože KORID LK začal vést soudní spory kvůli zůstatkům na elektronických peněženkách cestujících. V prvním roce sporu činily soudní poplatky 70 tis. Kč.

Celkové veličiny nakonec nepřesáhly na obou stranách rozpočtu částku 25 mil. Kč. V nákladech došlo k plnění pouze z 82,5 % a ve výnosech 83,52%. Tyto dvě skutečnosti vedli k výsledku hospodaření ve výši – 21 tis. Kč, což je pro její vlastníky přijatelná ztráta.

Rok 2020

Navýšení plánovaného rozpočtu bylo v roce 2020 nejmenší za celé sledované období v celkovém objemu 31,5 mil Kč. Na nákladech se zvedl plán osobních nákladů z důvodu očekávaných personálních změn ve vedení společnosti a u finančních nákladů z důvodu očekávaných soudních poplatků. Navýšení na výnosech bylo pouze u tržeb za služby, které bylo čerpáno jen do výše 47%. Plán se zvedal z důvodu započítání činností projektu modernizace odbavovacích zařízení, které se nemohli uskutečnit pro komplikace vzniklé se zadáváním veřejné zakázky na dodavatele odbavovacích strojků. Ke znatelnému přečerpání o 500 tis. Kč došlo u jiných provozních nákladů kvůli soudním výdajům ve výši 240 tis. Kč a poplatkům za bankovní služby.

Z uvedeného je zřejmé, že finanční plány pro jednotlivé roky jsou ve větší či menší míře ovlivňovány často i nepředvídatelnými faktory.

7. Dlouhodobý finanční plán

Z výsledků analýzy minulého vývoje hospodaření je zřejmé, že se společnost nedostává do výrazné ztráty nebo zisku, i přes přečerpání stanoveného plánu na straně nákladů v průběhu roku. Tato skutečnost je způsobena možností navýšení vyrovnávací platby poskytované Libereckým krajem. Při žádostech o navýšení v minulých letech nedošlo k zamítnutí požadavku, ale vzhledem ke globálním událostem v letech 2020 a 2021 a dalším okolnostem ovlivňujícím státní rozpočet a tím i rozpočet Libereckého kraje by se měla společnost zaměřit na alternativní způsoby financování.

Vzhledem k charakteru společnosti nelze aplikovat při vytváření dlouhodobém finančním plánování metody používané u podniků realizující svou činnost v klasickém tržním prostředí.

Proces finančního plánování se skládá z analýzy budoucích činností a jejich promítnutí do složek nákladů a výnosů.

Cílem dlouhodobého finančního plánu je sestavit vyrovnaný rozpočet a určit co nejpřesněji výši požadované vyrovnávací platby tak, aby nedocházelo k jejímu navyšování v průběhu účetního období.

Při sestavování rozpočtu je potřeba zohlednit zejména interní vlivy, kterými jsou nasmlouvané činnosti pro Liberecký kraj nebo dopravce a externí vlivy, které podléhají vývoji současné ekonomické situace státu.

7.1.1 Externí vlivy

V případě strategického i operativního řízení financí společnosti KORID LK je nutné zohlednit vývoj státního rozpočtu a další makroekonomické vlivy.

Vyrovnávací platba poskytovaná na základě pověřovací smlouvy je vyplácena z prostředků odboru dopravní obslužnosti, které se odvíjí od rozpočtu Libereckého kraje, jehož výše je z většiny tvořena přidělenými prostředky ze státního rozpočtu. V současné době slouží vyrovnávací platba ke krytí 75% nákladů na běžný provoz a na její výši zatím závisí existence společnosti.

Při sestavování dlouhodobého finančního plánu a výpočtu budoucí požadované dotace je třeba zohlednit vývojové tendence krajského rozpočtu.

Příjmy a výdaje Libereckého kraje

Tabulka 5: Příjmy a výdaje Libereckého kraje v letech 2019 až 2021

Rok	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)
Příjmy	3 384 321,66	3 555 108,35	3 277 476,99
Výdaje	3 384 321,66	3 555 108,35	3 277 476,99
Výdaje - odbor dopravy	1 225 791,77	1 319 621,97	1 308 794,14
Výdaje (KORID LK)	18 524	21 824,176	23 000

Zdroj: Ekonomický odbor LK, vlastní zpracování

Značnou část příjmů na straně kraje tvoří podíl na sdílených daních, které alokuje stát. Tato položka tvořila v roce 2019 více jak 3 miliardy Kč. Kraj dále čerpá z nedaňových a kapitálových příjmů a příspěvků z jiných rozpočtů. To už jsou ovšem minoritní částky. Jak je vidět v tabulce číslo 5, výdaje přesně odpovídají stanoveným příjmům a stejný poměr je i v následujících sledovaných letech. Způsob hospodaření s prostředky závisí na politice kraje (tedy jeho rozhodnutí). Výdaje na odbor dopravy kraje v tomto roce lehce přesahuje 1,2 miliardy Kč. Velká část těchto prostředků byla použita na dopravní obslužnost (drážní a autobusovou). S tímto odborem spojená společnost KORID LK čerpala v roce 2019 více než 18,5 milionu Kč. Tato dotace byla využita zejména pro režijní náklady společnosti. Rozpočet roku 2020 přinesl lehké zvýšení příjmů i výdajů v rámci Libereckého kraje. Vliv na to měly vyšší daňové i nedaňové příjmy. Výdaje na odbor dopravy se taktéž zvýšily. V rámci tohoto rezortu je patrné zvýšení výdajů na společnost KORID LK, o více než 3 miliony Kč. Rok 2020 znamenal start pandemické situace, což mělo logický dopad na rozpočet následujícího roku 2021. Negativní vliv je vidět na příjmové i výdajové stránce rozpočtu Libereckého kraje. Ve financování odboru dopravy je znatelný mírný pokles, ovšem dotace společnosti KORID LK se zvýšily o více než 1 milion Kč. Je tomu tak z důvodu poklesu tržeb společnosti, které musel Liberecký kraj vyrovnat a dále také z důvodu dalších investic do projektu modernizace odbavovacích zařízení (Schválený rozpočet Libereckého kraje na rok 2021, 2020).

Tabulka 6: Predikce příjmů a výdajů Libereckého kraje v letech 2022 až 2024

Rok	2022 (v tis. Kč)	2023 (v tis. Kč)	2024 (v tis. Kč)
Příjmy	3 522 224,99	3 668 245,49	3 815 148,14
Výdaje	3 492 486,63	3 637 325,28	3 741 001,51
Výdaje (odbor dopravy)	1 279 943,5	1 302 496,91	1 320 368,65

Zdroj: Ekonomický odbor LK, vlastní zpracování

Z tabulky 6 je patrné, že v letech 2022 až 2024 dojde ke zvýšení příjmů i výdajů rozpočtu. Tento růst má dle plánu zasáhnout i odbor dopravy, tím pádem se dá očekávat zvýšení výdajů v rámci společnosti KORID LK. Tento model byl sestaven na základě predikcí

Ministerstva financí týkajících se vývoje rozpočtů a HDP České republiky (Schválený rozpočet Libereckého kraje na rok 2021, 2020).

7.1.2 Interní vlivy

Hlavním podkladem pro sestavení dlouhodobého finančního plánu je struktura plánovaných činností v budoucích letech.

Dopravní obslužnost

Železniční doprava

Plánované činnosti v železniční dopravě v roce 2021 reagují na omezení pohybu obyvatel v důsledku pandemie. Společnost pravidelně vyhodnocuje vytížení linek a operativně upravuje provozní koncepty a jízdní řády. Nejnáročnější plánování vzniká v rámci omezení pohybu osob přes hranice, kde je k vlakovému spojení paralelně vypravována náhradní autobusová doprava.

V průběhu roku došlo ze strany Ministerstva dopravy k výběru nového drážního dopravce rychlíkové linky Pardubice-Liberec- Ústí nad Labem a společnost musela nastavit prvky integrace rychlíku do systému IDOL. V důsledku toho došlo k navýšení finančního plánu na straně služeb za analytické výstupy.

Počínaje rokem 2022 bude společnost nejvíce vytěžována přípravou nového smluvního zajištění drážní dopravy. Nejprve dojde k představení hrubé koncepce, na jejímž základě budou vypsána výběrová řízení na nové dopravce.

Po vyhodnocení nabídek dojde k zahájení nákladově náročných procesů, na které musí společnost vyčlenit značné kapacity technologického úseku a započítat i náklady spojené s externí právní podporou. Výdaje spojené s konceptem nových drážních dopravců budou hrazeny z vyrovnávacích plateb v letech 2022 a 2023.

Rostoucí zájem ze strany cestujících o sezónní turistické spoje vyústil v roce 2021 k zahájení přípravy na zkušební provoz na několika nových trasách. Odbor dopravní obslužnosti LK uzavřel s analyzovanou společností k 1.5.2021 Smlouvu o periodickém plánování a zajištění provozu požadovaných turistických linek v drážní i autobusové dopravě v letech 2021-2024. Projekt bude realizován externím specialistou na turistické linky.

Autobusová doprava

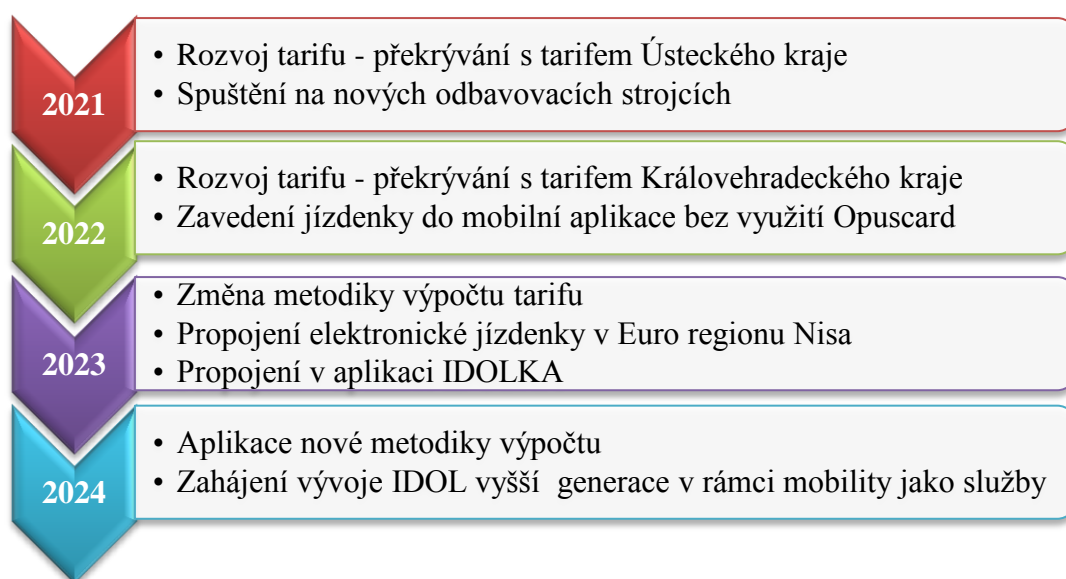
Hlavní plánované aktivity v oblasti příměstské autobusové dopravy jsou pro roky 2022 - 2024 zaměřeny na projekt spolupráce se Středočeským krajem v oblasti propojení mezikrajských linek. V roce 2022 bude vypracován manuál na propojení tarifního řešení oblastí IDOL a PID (pražská integrovaná doprava).

Předpokladem pro uzavření smlouvy s Libereckým krajem na rozvoj mezikrajských linek až do roku 2024 je skutečnost, že v lednu 2023 dojde k zahájení činností na rozvoj dálkových linek z Prahy do Krkonoš, Jizerských hor a do Šluknovského výběžku. Hlavním cílem tohoto projektu je odstranění bariér mezikrajského cestování, které vznikly v důsledku minulých rozhodnutí oddělit dopravu podle samosprávy krajů, bez ohledu na potřeby místních obyvatel.

Další naplánované činnosti jsou zaměřeny na rozšiřování nabídky přepravy jízdních kol a prodlužování zavedených cyklobusů z Liberce do Mimoně. Spojení cyklobusů a turistických linek představuje pro společnost možnost nových obchodních příležitostí.

Rozvoj tarifu IDOL

Úpravy tarifu IDOL jsou společností realizovány od počátku jeho zavedení a v budoucích letech bude kladen důraz na úpravu v souvislosti se zaváděním nových odbavovacích zařízení v rámci projektu Modernizace OPUSCARD/IDOL, který má přesah i do ostatních oblastí plánování. Postup modernizace tarifu shrnuje obrázek 17:



Obrázek 17: Plán modernizace tarifu v letech 2021 až 2024

Zdroj: vlastní zpracování dle interních smluv KORID LK

Náklady i výnosy vyplývající z modernizace tarifu jsou diverzifikovány do konkrétních oblastí podle projektového zařazení. Stejně tak jsou práce na modernizaci tarifu zahrnuty do konkrétních smluv o dílo.

Tarif je nedílnou součástí každodenního odbavování cestujících nejen v Libereckém kraji a do budoucna roste jeho potenciál hlavně v oblastech zavádění nových aplikací a realizace multikanálových odbavovacích systémů.

Projekty dopravní obslužnosti

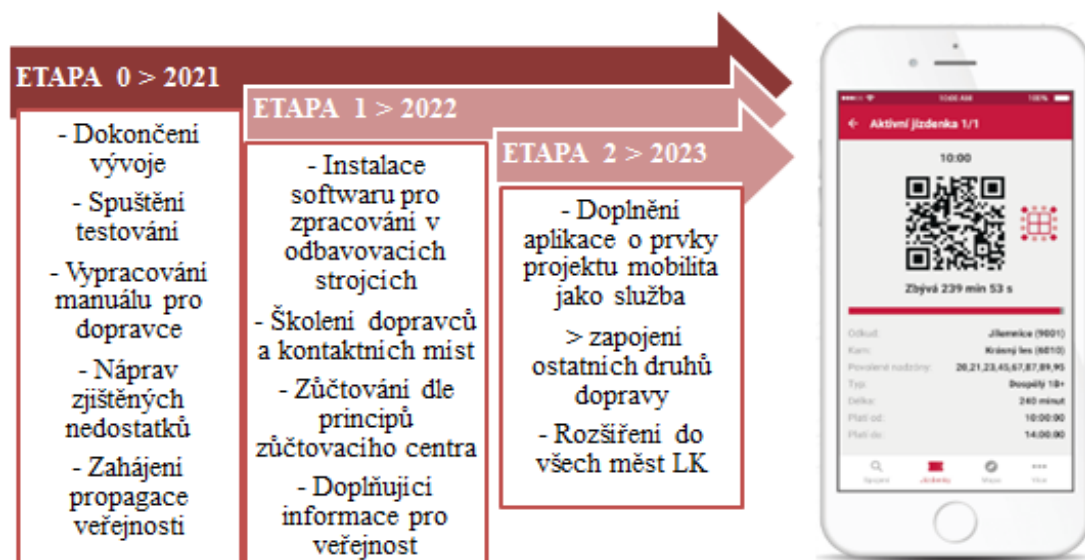
Významné procentuální zastoupení v dlouhodobém finančním plánu mají po projektu modernizace odbavovacího systému již projekty IDOLKA a Mobilita jako služba (MaaS).

Mobilní aplikace IDOLKA představuje generačně nový způsob odbavování cestujících. Koncept byl vytvořen v dubnu roku 2021 a je postaven na skutečnosti, že nadpoloviční většina obyvatel libereckého kraje používá svůj mobilní telefon každý den a lze ho proto využít zároveň jako prodejní zařízení, odbavovací terminál, nosič informace a identifikace jízdenky.

Zavedení IDOLKY nepředstavuje pro dopravce žádnou dodatečnou investici, eliminuje náklady spojené s nákupem jízdenky u řidiče a tím u příměstských autobusových linek zkracuje jízdní dobu.

Největší přínos zaznamenají cestující, protože aplikace bude nad rámec procesu spojeného s pořízením jízdenky poskytovat také služby jako vyhledávání spoje s možnými přestupy, poskytování informací o zpoždění spojů nebo o poloze nejbližší zastávky. V první zahajovací fázi dojde k propojení s Prahou a celým Středočeským krajem. Pro KORID aplikace nemá přímé benefity, představuje ale splnění mnohaletého cíle od doby masivního rozšíření mobilních telefonů.

Realizace projektu je rozdělena do tří etap následovně:



Obrázek 18: Realizace projektu IDOLKA v letech 2021 až 2023

Zdroj: vlastní zpracování

Systém byl vyvinut a bude realizován ve spolupráci se společností Operátor ICT, a.s.. Náklady na činnosti spojené s uvedením aplikace do provozu budou hrazeny ze Smlouvy o dílo, kterou KORID LK uzavřel s Libereckým krajem do roku 2024.

Projekt Mobilita jako služba vychází z konceptu multimodální mobility, který propojuje veřejnou a individuální dopravu.

Základem jsou statická a dynamická data o cestování v Libereckém kraji interpretovaná v mobilní i webově aplikaci, které je využívána občany jako nástroj pro rozhodnutí, jak cestovat na daném území s využitím všech nabízených možností přepravy. Nad IT platformou systému MaaS existuje nadstavba smluvního a obchodního modelu, díky níž se systém rozvíjí dle potřeb občanů a s v souladu s technickými trendy. Z přijetí systému plynou obecné přínosy jako snížení nákladů na veřejnou dopravu, možnost pohybu dle individuálních potřeb nebo rozšíření segmentu nových zákazníků. KORID zpracoval disponibilní data za liberecko-jabloneckou aglomeraci a na vývoji projektu se podílí spolu s dalšími partnery jako CEDA Maps, spol. s r.o. nebo XT-Card, a.s., především v budování rozhraní pro Integrátora mobility.

Konkrétním výstupem projektu je pro společnost nová verze IDOLU vyšší generace, o kterou rozšiřuje portfolio služeb nad rámec běžné organizace veřejné dopravy. Navýšení nákladů na projekt bude znát v letech 2013 a 2014, kdy dojde zavedení aplikace

do provozu a její propagace. Financování konceptu je zajištěno na základě příkazní smlouvy.

Projekt modernizace autobusových zastávek volně přechází v roce 2022 do projektu instalace zastávkových informačních systémů (ZIS), jehož cílem je vybavit 51 stanovišť autobusových zastávek a terminálů informačními tabulemi, které budou cestujícím podávat aktualizované informace o právě probíhajících spojích. Data budou získávána z centrálního dispečinku IDOL a přenášena pomocí datových modemů do zařízení. Projekt je realizován ve spolupráci s obcemi, na které budou informační cedule převedeny po době udržitelnosti projektu po roce 2025.

Poslední projekt, který má dopad do tvorby dlouhodobého rozpočtu je evropský projekt s názvem IP4MaaS. Do projektu KORID LK vstoupil koncem roku 2020 a jeho úlohou je poskytnout testovací reálné prostředí pro inovativní výstupy vedoucích partnerů. Charakter výstupů vychází z veřejné dopravy, informačních technologií nebo drážních vozidel infrastruktury.

KORID LK do tohoto projektu vstoupil se záměrem zapojení Libereckého kraje do struktury Shift2Rail.v rámci které je řešena problematika nevyhovujícího stavu infrastruktury na polském území.

Všechny popsané plánované činnosti mají rozdílný dopad do dlouhodobého rozpočtu společnosti. Rozhodování o realizaci těchto aktivit podléhá vrcholnému vedení společnosti a do jisté míry vedoucí odboru dopravní obslužnosti Libereckého kraje.

7.2 Rozpočet

Při tvorbě dlouhodobého rozpočtu byla použita metoda syntézy, na kterou navazovaly ostatní metody v závislosti na konkrétním charakteru nákladu a výnosu. Práce je věnována jednotlivým druhům nákladů a výnosů, jejich součtovým položkám a faktorům je ovlivňující.

7.2.1 Náklady

Výše běžných provozních nákladů (nájemné, spotřeba energie a vody apod.) byla sestavena na základě pravidelně hrazených částek vyplývajících z uzavřených smluv. U nákladových položek, které se mění v závislosti na období nebo vytížení konkrétních středisek byla aplikována metoda výpočtu na základě minulého vývoje nebo byla použita

metoda individuálního odhadu budoucí spotřeby.

Náklady na konkrétní projekty jsou vyčísleny ve Smlouvách o dílo a příkazních smlouvách.

V tabulce 7 je podrobný plán konkrétních skupin nákladů pro roky 2021 až 2024.

Tabulka 7: Rozpočet nákladů pro roky 2021 až 2024

Druh nákladu	Plán 2021	Plán 2022	Plán 2023	Plán 2024
Spotřeba materiálu – běžná propagace	200 000 Kč	150 000 Kč	190 000 Kč	190 000 Kč
Spotřeba materiálu - drobný majetek	100 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč
Spotřeba materiálu - OPUSCARD	50 000 Kč	70 000 Kč	90 000 Kč	110 000 Kč
Spotřeba materiálu – kancelářský mat.	300 000 Kč	350 000 Kč	390 000 Kč	390 000 Kč
Spotřeba materiálu - auta	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Spotřeba materiálu - PHM	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Spotřeba energie a vody	91 000 Kč	95 000 Kč	95 000 Kč	95 000 Kč
Prodané zboží - prodej JŘ	40 000 Kč	35 000 Kč	30 000 Kč	25 000 Kč
Prodané zboží Zákaznické centrum	600 000 Kč	700 000 Kč	800 000 Kč	900 000 Kč
Spotřebované nákupy	1 476 000 Kč	1 620 000 Kč	1 815 000 Kč	1 930 000 Kč
Opravy a udržování kancelář	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Opravy a udržování auto	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Cestovné	100 000 Kč	110 000 Kč	130 000 Kč	130 000 Kč
Jízdné Opuscard	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Náklady na reprezentaci	100 000 Kč	125 000 Kč	145 000 Kč	145 000 Kč
Ostatní služby - nájemné kanceláře	552 000 Kč	552 000 Kč	552 000 Kč	552 000 Kč
Ostatní služby - telekomunikační služby	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Ostatní služby - režijní měsíční služby	770 000 Kč	820 000 Kč	860 000 Kč	820 000 Kč
Ostatní služby - Provize KM	70 000 Kč	98 000 Kč	126 000 Kč	154 000 Kč
Ostatní služby - pronájem, správa IT, SW	5 000 000 Kč	5 000 000 Kč	5 500 000 Kč	5 500 000 Kč
Ostatní služby - konzultace	2 200 000 Kč	2 200 000 Kč	2 200 000 Kč	2 200 000 Kč
Ostatní služby - externí - Turistické linky	200 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Ostatní služby - externí - IP4MaaS	0 Kč	300 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní služby - externí - TBS	200 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní služby - externí - ENT	200 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní služby - poštovné, přenos dat	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Ostatní služby - propagace veřejné dopravy	200 000 Kč	500 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč
Ostatní služby - infrastruktura	380 000 Kč	380 000 Kč	490 000 Kč	490 000 Kč
Služby KM Frýdlantská	804 000 Kč	804 000 Kč	804 000 Kč	804 000 Kč
Ostatní služby - nedaňové	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Služby	11 060 000 Kč	11 473 000 Kč	11 591 000 Kč	11 579 000 Kč
Mzdové náklady	10 500 000 Kč	11 160 000 Kč	11 720 000 Kč	12 400 000 Kč
Příjmy společníků ze závislé činnosti	820 000 Kč	1 020 000 Kč	10 200 000 Kč	10 200 000 Kč
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč

Zákonné zdravotní pojištění	980 000 Kč	1 004 400 Kč	1 054 800 Kč	1 116 000 Kč
Zákonné sociální pojištění	2 450 000 Kč	2 767 680 Kč	2 906 560 Kč	3 075 200 Kč
Zaměstnanecský benefit - osobní ohodnocení	350 000 Kč	370 000 Kč	390 000 Kč	410 000 Kč
Ostatní zaměstnanecské benefity	2 000 Kč	5 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Osobní náklady	15 141 000 Kč	16 366 080 Kč	26 312 360 Kč	27 242 200 Kč
Daň silniční	5 800 Kč	5 800 Kč	5 800 Kč	5 800 Kč
Soudní poplatky	230 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Daně a poplatky	235 800 Kč	5 800 Kč	5 800 Kč	5 800 Kč
Ostatní provozní náklady - pojištění aut,	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Zákonné pojištění - kooperativa	80 000 Kč	80 000 Kč	80 000 Kč	80 000 Kč
Pojistné z pojištění majetku, osob	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Neuplatněné DPH - hrazeno z dotace	500 000 Kč	600 000 Kč	700 000 Kč	800 000 Kč
Jiné provozní náklady	640 000 Kč	740 000 Kč	840 000 Kč	940 000 Kč
Odpisy dlouhodobého NM a HM	250 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč	250 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Spotřebované nákupy

Rozpočet výdajů na spotřebované nákupy se průměrně meziročně zvyšuje o 150 tis. Kč. Nejvíce stoupají náklady na materiál pro Zákaznické centrum, které zásobuje potřebným materiálem spojeným s výrobou karet OPUSCARD (Opuscard, kancelářský materiál, prodané zboží) všechna kontaktní místa v Libereckém kraji a do roku 2024 je naplánováno založení osmi nových poboček.

Do nákladů na propagaci jsou započítány náklady na propagaci běžných aktivit KORIDU v konstantní výši 100 tis. Kč, náklady na propagaci mobilní aplikace Idolka a náklady na propagaci projektu Mobilita jako služba, jejich výše se mění v závislosti na fázi projektu. Náklady na pořízení drobného majetku byly dlouhodobě konstantně navýšeny o 25 tis. Kč, vzhledem k jejich vývoji v minulých obdobích. Náklady na provoz služebních automobilů zůstávají stejné jako v minulých letech. Spotřeba energií a vody je navýšena o 4 tis. Kč a podkladem pro výpočet je skutečnost minulých období. Rozpočet nákladů na prodané jízdní řády klesá z důvodu klesající poptávky ze strany veřejnosti. V dalších letech společnost zvažuje ukončení distribuce knižních jízdních řádů v papírové podobě.

Služby

I přes očekávaný nárůst využívaných služeb u externích subjektů se rozpočet nákladů této položky pohybuje od roku 2022 ve výši 11, 2 mil. Kč.

Konstantní suma vynaložených nákladů je předpokládána u oprav a udržování kanceláře a služebních automobilů, nájmu za kancelářské prostory, využívání telekomunikačních služeb, poštovního, přepravy a přenosu dat nebo za provize provozu KM Frýdlantská. S mírným nárůstem je v rozpočtu počítáno u nákladů na cestovné a nákladů na reprezentaci.

Jednorázově dojde v roce 2022 k navýšení výdajů ve výši 300 tis. Kč kvůli realizaci testování v projektu IP4MaaS. Naopak náklady na mezinárodní projekty Euro Nisa Ticket a TRANSBORDERS jsou v rozpočtu zohledněny naposledy v roce 2021 z důvodu jejich ukončení. K jednorázovému navýšení dojde ještě u nákladů na služby spojené s propagací veřejné dopravy z důvodu počátečních investic do propagace Idolky a MaaS. K výraznému navýšení nákladů dochází v těchto položkách:

- Režijní měsíční služby – navýšení hodinové sazby za účetnictví, častější kooperace s pověřencem pro ochranu osobních údajů v souvislosti s implementací IDOLKY
- Provize kontaktním místům za vydávání Opuscard – předpoklad větší poptávky po nabízených službách
- Pronájem, správa a podpora IT, SW – implementace nového tarifu IDOL
- Infrastruktura – zahrnuje náklady na externistu zabývající se novým zastávkovým informačním systémem a na externistu zpracovávající koncepci nových turistických linek

Osobní náklady

Základnou pro rozpočet osobních nákladů tvoří položka hrubých mezd, u níž je předpoklad meziročního nárůstu o 2,5 %.

V letech 2022 a 2023 společnost očekává přijetí nových zaměstnanců na pozice projektových specialistů a do rozpočtu jsou náklady na jejich mzdu zahrnuty ve výši průměrné mzdy ve společnosti za rok 2021. Náklady na odvody za zákonné zdravotní a sociální pojištění jsou odvozeny od celkové výše mzdových nákladů v daném roce. Proporcionální navýšení je obdobné u nákladů na osobní ohodnocení a u zaměstnaneckých benefitů (příspěvek na stravování).

Výše příjmů společníků a výše odměn členům orgánů družstva byla vypočítána z jejich stávajících smluv o výkonu funkce.

Daně a poplatky zahrnují pravidelné náklady za silniční daň placenou v případě využívání osobních automobilů ke služebním účelům a soudní poplatky za spor vedený kvůli zůstatkům na elektronických peněženkách, který se ale blíží ke konci a proto nejsou náklady na něj v dalších letech zahrnuty do rozpočtu celkových nákladů.

Plán jiných provozních nákladů je sestaven v závislosti na minulém vývoji těchto položek.

7.2.2 Výnosy

Plánování výnosů bylo rozděleno do třech úrovní podle jejich charakteru.

První jsou tržby z prodeje služeb, do kterých spadají výnosy za činnosti realizované pro dopravce a provize za aktivity plněné na příkaz Libereckého kraje. Tyto výnosy vyplývají ze smluv s konkrétním dopravcem nebo odborem a jejich celková výše je předem známa.

Tržby z prodeje zboží jsou tvořeny z větší části tržbami za prodej produktů OPUSCARD. Jejich budoucí výše byla sestavena na základě vypočítané průměrné míry růstu v letech 2018 až 2020 se zohledněním nestandardních výkyvů v posledním roce. Menší část tvoří tržby z prodeje jízdních řádů, u kterých je v dlouhodobém horizontu předpoklad úplného zrušení prodeje.

Poslední skupinou jsou ostatní provozní výnosy, které tvoří Evropské dotace, jejichž výše v konkrétních letech byla rozpočítána z celkové přislíbené provize za konkrétní projekt a dotace od Libereckého kraje.

Tabulka 8: Rozpočet výnosů pro roky 2021 až 2024

Druh výnosu	Plán 2021	Plán 2022	Plán 2023	Plán 2024
Tržby z prodeje služeb - dopravci	603 000 Kč	903 000 Kč	603 000 Kč	603 000 Kč
Smlouva o poskytování služeb	48 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč
Smlouva o zajištění kontrolní činnosti	335 000 Kč	335 000 Kč	335 000 Kč	335 000 Kč
Kontrola tarifní kázně	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Provize za prodej jízdného	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Zpracování koncepce Terminál	0 Kč	300 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Tržby za projekty - Liberecký kraj	8 774 000 Kč	8 744 000 Kč	10 814 000 Kč	8 014 000 Kč
Smlouva o dílo - DO	80 000 Kč	80 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Správa a provoz ZC LK	2 124 000 Kč	2 124 000 Kč	2 124 000 Kč	2 124 000 Kč
Provozování a správa KCLK	1 440 000 Kč	1 440 000 Kč	1 440 000 Kč	1 440 000 Kč

Rozvoj mezikrajských linek	80 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Drážní doprava	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč
Turistické linky 2021 - 2024	250 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Modernizace zastávek - BUS	100 000 Kč	100 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Zastávkové informační systémy	0 Kč	50 000 Kč	2 800 000 Kč	1 500 000 Kč
Mobilita jako služba	300 000 Kč	2 000 000 Kč	3 000 000 Kč	1 500 000 Kč
IDOLKA	400 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč
MOZ	3 500 000 Kč	1 500 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Tržby - přírážka k jízdnému	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Tržby - přefakturace telefonů	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Tržby z prodeje služeb	9 477 000 Kč	9 747 000 Kč	11 517 000 Kč	8 717 000 Kč
Tržby za zboží - prodej JŘ	50 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	30 000 Kč
Tržby ZC od obyvatelstva	2 800 000 Kč	2 912 000 Kč	3 028 500 Kč	3 150 000 Kč
Tržby z prodeje zboží	2 850 000 Kč	2 952 000 Kč	3 068 500 Kč	3 180 000 Kč
Ostatní provozní výnosy - dotace	15 000 000 Kč	17 500 000 Kč	26 000 000 Kč	30 000 000 Kč
Ostatní provozní výnosy - vybití	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč
Ostatní provozní výnosy - IP4Maas	50 000 Kč	100 000 Kč	100 000 Kč	100 000 Kč
Ostatní provozní výnosy (Dotace, EU)	15 250 000 Kč	17 800 000 Kč	26 300 000 Kč	30 300 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby z prodeje služeb

Položka výnosů v oblasti poskytování služeb je v roce 2022 navýšena díky předpokládaným provizím za zpracování výstavbové dokumentace Terminálu LK, který bude sloužit jako podklad při realizaci výstavby nového multikanálového nástupiště města Liberce.

V roce 2023 byly výnosy navýšeny z důvodu realizace projektů Mobilita jako služba a Zastávkové informační systémy. Tyto kompenzace jsou poskytnuty z důvodu vysokého zatížení společnosti na straně propagace a podpory provozu (MaaS) a investice do nových informačních systémů (tabulí) na zastávkách v celém Libereckém kraji. Tyto systémy budou převedeny do vlastnictví konkrétních samosprávních celků po předem stanovené lhůtě.

Tržby z prodeje zboží

V plánovaných tržbách za prodané zboží byl rozpočet výnosů sestaven na základě intuice a na základě vývoje hodnot v minulých letech.

Tržby za knižní jízdní řády byly poníženy z důvodu klesající poptávky ze strany obyvatelstva a byl zohledněn předpoklad, že papírové verze jízdních řádů nebudou

v budoucnu konkurovat průběžně aktualizovaným vyhledávacím systémům a jejich výroba a prodej budou v následujících letech ukončen.

V rámci tržeb za prodej Opuscard byl rozpočet meziročně navýšen o 100 tis. Kč, v návaznosti na minulý vývoj tržeb v tomto odvětví.

Společnost od roku 2022 plánuje zřízení nových kontaktních míst v Libereckém kraji, které budou generovat vyšší příjmy. Tyto příjmy mohou zvedat svůj podíl na financování společnosti.

Ostatní provozní výnosy

Výše budoucích vyrovnávacích plateb byla stanovena na základě rozdílu všech nákladů a výnosů tak, aby byl rozpočet vyrovnaný. U vyrovnávací platby pro rok 2021 je předpokládáno navýšení z důvodu vyšších již realizovaných nákladů.

7.3 Výkaz zisku a ztráty

Plánový výkaz zisku a ztráty je požadovaným výstupem při finančním plánování, který slouží jako podklad pro zjištění hospodaření společnosti.

Tabulka 9: Plánový výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)

Plánový výkaz zisku a ztráty		2021	2022	2023	2024
I.	Tržby za prodej výrobků služeb	94 770	97 470	115 170	87 170
II.	Tržby za prodej zboží	28 500	29 520	30 685	31 800
A	Výkonová spotřeba	125 360	130 930	134 060	135 090
A.1.	Náklady vynaložené prodané zboží	6 400	7 350	8 300	9 250
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	8 360	8 850	9 850	10 050
A.3.	Služby	110 600	114 730	115 910	115 790
D	Osobní náklady	151 410	163 661	263 124	272 422
D.1.	Mzdové náklady	113 590	122 190	219 590	226 390
D.2.	Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	37 820	41 471	43 534	46 032
D.2.1.	Náklady na SZ a ZP	34 300	37 721	39 614	41 912
D.2.2.	Ostatní náklady	3 520	3 750	3 920	4 120
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 500	2 500	2 500	2 500
E.1.	Úpravy hodnot DHM, HM	2 500	2 500	2 500	2 500
E.1.1.	Úpravy hodnot DHM, HM trvalé	2 500	2 500	2 500	2 500
III	Ostatní provozní výnosy	152 500	178 000	263 000	303 000
III.3.	Jiné provozní výnosy	152 500	178 000	263 000	303 000
F	Ostatní provozní náklady	11 258	9 958	10 958	11 958
F.3.	Daně a poplatky	2 358	58	58	58
F.5.	Jiné provozní náklady	8 900	9 900	10 900	11 900

	Provozní výsledek hospodaření	-12 258	441	713	2 500
VII.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
K	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
	Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-12 258	441	713	2 500

Zdroj: vlastní zpracování

Plánový výkaz zisku a ztráty zohledňuje všechny dílčí složky z rozpočtu pro roky 2021 - 2024. I přes stanovený požadavek vyrovnaného rozpočtu a nulového výsledku hospodaření přesahuje výsledek hospodaření v roce 2024 2,5 mil. Kč. V letech 2022 a 2023 je také ziskový.

Zisk vznikl nadhodnocením plánovaných tržeb za Opuscard. Tyto výnosy v současnosti kryjí pouze náklady vzniklé na středisku zákaznické centrum. V budoucnu by společnost mohla alokovat tyto výnosy i do jiných středisek a snižovat, tím potenciálně navyšování vyrovnávací platby v průběhu roku.

Vedení společnosti sestavuje finanční plán pouze v horizontu jednoho účetního období. Dlouhodobé plánování by mohlo zabránit skokovému navyšování vyrovnávacích plateb a pomohlo by lépe predikovat budoucí vývojové trendy.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zanalyzovat původ zdrojů financování a následně vytvořit dlouhodobý finanční plán společnosti KORID LK. Důvodem pro určení tohoto cíle je skutečnost, že se podnik jako celek nepohybuje v obvyklém tržním prostředí a nelze u něj aplikovat klasické metody plánování. Existence společnosti KORID LK je přímo spojena s poptávkou po hromadné dopravě v Libereckém kraji. Výše prostředků poskytovaná této společnosti pro provozní účely je z toho důvodu spojena s politicko-ekonomickou situací v zemi.

Diplomová práce je rozvržena do sedmi dílčích kapitol. První kapitola se zabývá pohledem na kapitál podniku z účetního hlediska, který vychází z dvoj-jediného pohledu na majetek a staví na jednu stranu konkrétní formu majetku (aktiva) a na stranu druhou jeho původ (pasiva). Je v ní vysvětlen charakter pojmů jako dlouhodobá, krátkodobá či ostatní aktiva. Kapitola dále definuje pojmy jako vlastní kapitál a cizí zdroje.

Druhá kapitola popisuje finanční pojetí v rámci zdrojů financování. Konkrétně se kapitola dělí na části vnitřních a vnějších zdrojů financování. V rámci finančního pojetí dochází k rozšíření v oblastech, které nezohledňuje pohled účetní. Teoretické znalosti z obou kapitol byly využity k vyhodnocení způsobů získání finančních prostředků v praxi.

Pro přiblížení finančního plánování se třetí kapitola věnuje analýze všech dílčích prvků tohoto procesu. Stanovuje obecné zásady a principy aplikované při plánování. Následně kapitola uvádí příklady jednotlivých používaných metod a dlouhodobých a krátkodobých finančních cílů. Ty jsou stanoveny na základě potřeb současných podniků.

V následující kapitole je popsána finanční analýza, definovány zdroje využívaných dat a metody používané při tvorbě finančních analýz. Data získaná z finanční analýzy úzce souvisí s procesem tvorby finančního plánu. Tato spojitost je v kapitole zmíněna z důvodu tvorby finančního plánu v praktické části.

Pátá kapitola popisuje problematiku tvorby optimální kapitálové struktury se zahrnutím nákladů na pořizovaný kapitál. Toto téma je nedílnou součástí při rozhodování o podnikovém kapitálu. Od zvolené strategie se často odvíjí následný průběh hospodaření společnosti.

Minulý vývoj ve všech oblastech působení společnosti KORID LK je popsán v šesté kapitole. První podkapitola se týká zaměstnanců společnosti a jejich struktury. I přes

nízkou nabídku kvalifikovaných odborníků v oboru veřejné dopravy se daří společnosti KORID LK obsazovat potřebné pozice primárně díky pro-zaměstnanecké politice. Tato politika se vyznačuje zejména individuálním přístupem v oblasti osobního hodnocení. Za sledované období vzrostl počet zaměstnanců o 30 % a do budoucna se předpokládá další navýšení stavů.

Druhá podkapitola popisuje hlavní činnosti, na které se podnik zaměřuje. Tyto činnosti vyplývají z potřeb obyvatelstva Libereckého kraje, ale také z iniciativy společnosti KORID LK. Konkrétně se činnosti dělí do kategorií: dopravní obslužnost, správa IDOL, provoz centrálního dispečinku, provoz zákaznického centra OPUS CARD a evropské projekty. Přínosy těchto činností pro KORID LK jsou následně zhodnoceny v další podkapitole.

Ve třetí podkapitole jsou výše zmíněné aktivity přiřazeny pod jednotlivá účetní střediska: dotace, zákaznické centrum a projekty. Následně je vyhodnoceno hospodaření těchto středisek. Výsledek hospodaření střediska dotace v průběhu sledovaného období klesá z důvodu absence činností generujících vyšší výnosy. Náklady tohoto střediska jsou kryty vyrovnávací platbou a ztráty jsou primárně důsledkem nesprávné alokace zdrojů financování. Středisko zákaznické centrum OPUS CARD je jediným střediskem generujícím výnosy, ze kterých je schopné pokrýt veškeré své náklady na provoz. V průběhu posledních dvou let sledovaného období dochází k využívání přebytečných výnosů k financování střediska dotace. V budoucnu se předpokládá růst tržeb za prodej OPUS CARD. U střediska projekty existuje předpoklad vyrovnaných nákladů a výnosů.

Ve čtvrté podkapitole dochází k rozboru nákladů a výnosů společnosti KORID LK jako celku. Obě položky vykazují dlouhodobý meziroční nárůst. Jejich výše dosahuje v každém roce přibližně stejných hodnot. Přetrvávajícím problémem je převis nákladů nad výnosy a s tím související opakující se požadavek pro zvýšení poskytované vyrovnávací platby ze strany Libereckého kraje. Tuto skutečnost ilustruje následující podkapitola, která porovnává odchylky výše reálných nákladů a výnosů od plánovaných.

Sedmá kapitola reflektuje zjištěné problémy v hospodaření společnosti KORID LK. Po zohlednění externích a interních vlivů byl autorkou vytvořen dlouhodobý rozpočet společnosti, který detailně analyzuje jednotlivé náklady a výnosy společnosti. Výstupním dokumentem je plánový výkaz zisku a ztráty. Výsledek hospodaření vyplývající z tohoto dokumentu je v roce 2021 ztrátový v důsledku zohlednění již probíhajících skutečností (výše vyrovnávací platby v tomto roce není dostačující). V dalších letech je výsledek

hospodaření kladný.

Sestavování dlouhodobého finančního plánu není ve společnosti KORID LK běžnou praxí a výstupy diplomové práce by mohly být podkladem při rozhodování o budoucím vývoji.

Seznam použité literatury

Bibliografie

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

DVOŘÁKOVÁ, Dana. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Albatros media, 2014. ISBN 978-80-265-0149-7.

HASPROVÁ, Olga a Zdeněk BRABEC. *Základy účetnictví podnikatelských subjektů*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2019. ISBN 978-80-7494-490-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

KŘIVÁNKOVÁ, Martina. *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví: cvičné příklady*. 15. doplněné a přepracované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, [2016]. ISBN 9788087985045.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: EKOPRESS, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

BRELY AND MAYERS, *Principles of corporate finance: study guide to accompany Brealey and Myers*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 18. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 2008. ISBN 978-80-7273-152-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: LINDE nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní institut, 1999. Bankovníctví. ISBN 80-726-5027-0.

RŮČKOVÁ, Petra a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje

Zákon o obchodních společnostech a družstvech: Zákon o obchodních korporacích. *Mvcr.cz* [online]. 25.1.2012 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/>

Schválený rozpočet Libereckého kraje na rok 2021. *Ekonomicky-odbor.kraj-lbc.cz* [online]. 22.12.2020 [cit. 2021-6-15]. Dostupné z: <https://ekonomicky-odbor.kraj-lbc.cz/rozpocety>

České účetní předpisy: Vyhlášky, 2020. Komora Auditorů České republiky [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/vyhlasky>

České účetní standardy, 2020. Komora auditorů České republiky [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/ceske-ucetni-standardy>