



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Finanční plánování ve vybraném podnikatelském subjektu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Tomáš Vávra**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Vávra**

Osobní číslo: **E16000456**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Finanční plánování ve vybraném podnikatelském subjektu**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Podstata plánování, techniky a nástroje
2. Typy plánů
3. Postavení finančního plánu v rámci plánovacího procesu
4. Představení vybrané společnosti
5. Plánovací proces ve vybrané společnosti
6. Návrh finančního plánu, závěry a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.

ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

REICHMANN, Thomas. Controlling mit Kennzahlen: die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse-und Reportinginstrumenten. 8. Aufl. München: Vahlen, 2014. ISBN 978-3-8006-4375-2.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:

Petra Vlašínová

Financial manager

Datum zadání diplomové práce:

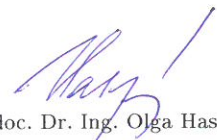
31. října 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2018



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



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 28.4.2018

Podpis:



Poděkování

Primárně bych chtěl poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Heleně Jáčové, Ph.D. za ochotu, trpělivost a odborné rady, které mi v průběhu zpracování diplomové práce byly poskytnuty. Dále děkuji managementu analyzované společnosti za poskytnutá data, cenné informace a odpovědi na mé otázky při tvorbě praktické části.

Anotace

Cílem diplomové práce je vytvoření ročního finančního plánu pro vybranou prodejnu analyzované společnosti, který zohledňuje aktuální tržní postavení v daném odvětví v České republice. Cílem navrhovaného finančního plánu je stanovení co nejpřesnější predikce, kde jde zejména o vývoj celkových tržeb prodejny a celkových nákladů. Pro představení problematiky plánování je teoretická část práce zaměřena na samotnou podstatu obecného plánování. Představeny jsou typy plánů související s podnikatelskou činností s cílem nastínit důležitost vybraného tématu v podnikatelských subjektech. V druhé části diplomové práce je již znázorněn konkrétní způsob finančního plánování ve vybrané společnosti, jeho složky a návrh finančního plánu pro rok 2018.

Klíčová slova

Finanční plán, plánování, finanční obrat, hodinový fond, celková produktivita, personální náklady, provozní náklady, režijní náklady, hospodářský výsledek

Annotation

The aim of the diploma thesis is to create a one-year financial plan for a selected business entity that takes into consideration current market position in the Czech Republic. The aim of the proposed financial plan is to establish the most accurate prediction of development of total sales and costs. The theoretical part of the work focuses on the substance of common planning issues. The types of plans related to entrepreneurial activities are presented in order to define the importance of the selected topic in business entities. The second part of the diploma thesis presents a concrete way of financial planning in the selected company and the proposal of the financial plan for 2018.

Key Words

Financial plan, planning, financial turnover, budget of hours, total productivity, personnel costs, operating costs, overheads, economic result

Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek	12
Seznam obrázků	13
Úvod	14
1 Základní charakteristika plánování	15
1.1 Podstata plánování	16
1.1.1 Čtyři základní fáze procesu plánování	16
1.2 Zásady pro tvorbu plánu	17
1.3 Metody využívané v plánování	18
1.3.1 Subjektivní metody plánování	18
1.3.2 Objektivní metody plánování	19
1.4 Členění plánů	21
1.4.1 Členění dle časového hlediska	21
1.4.2 Členění dle úrovně rozhodovacího procesu	22
1.4.3 Členění dle věcné náplně plánu	25
1.4.4 Členění dle účelu, kterému plány slouží	25
2 Typy plánů	26
2.1 Podnikatelský plán	26
2.1.1 Struktura podnikatelského plánu	27
2.1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	32
2.2 Personální plán	33
2.2.1 Cíle v personálním plánování	33
2.2.2 Proces personálního plánování	34
2.2.3 Odhad budoucí potřeby pracovníků	34
2.2.4 Rezervy při personálním plánování	35
2.2.5 Proces získávání pracovníků	36
2.3 Investiční plán	37
2.3.1 Hodnocení ekonomické efektivnosti	37
2.4 Plán zásobování	39
2.4.1 Optimální zásoba	40
2.4.2 Optimální velikost dodávky	41
2.5 Plán výzkumu a vývoje	42
2.5.1 Životní cyklus výrobku	42

2.5.2	Tržní pozice podniku.....	43
2.6	Finanční plán	44
2.6.1	Sestavení finančního plánu.....	44
2.6.2	Zásady a kroky při tvorbě finančního plánu.....	46
2.6.3	Techniky a nástroje finančního plánování.....	47
2.6.4	Finanční výkazy.....	47
2.6.5	Bod zvratu	52
2.6.6	Plánování výnosů a příjmů	53
2.6.7	Plánování nákladů a výdajů.....	53
2.6.8	Členění nákladů a výnosů.....	54
3	Představení analyzované společnosti	55
3.1	Historický vývoj společnosti.....	55
3.2	Organizační struktura společnosti.....	56
3.3	Cíle a strategie společnosti.....	58
3.3.1	Projekt společnosti v ČR	58
3.3.2	Finanční cíle a strategie	58
4	Tvorba finančního plánu v analyzované společnosti.....	60
4.1	Metodologie finančního plánu a oblastní obchodní strategie společnosti	60
4.1.1	Otázka „Komu?“	60
4.1.2	Otázka „Co?“	61
4.1.3	Otázka „Jak?“	62
4.1.4	Otázka „S kým?“	62
4.1.5	SWOT Analýza	63
4.1.6	Tržní potenciál.....	63
4.1.7	Celkový plánovaný obrat a hrubá marže	64
4.1.8	Čistá marže	64
4.1.9	Personální náklady.....	66
4.1.10	Provozní náklady	67
4.1.11	Celkové režijní náklady.....	68
4.1.12	Příspěvky centrále společnosti.....	69
4.1.13	Celkové náklady	70
4.2	Tvorba finančního plánu analyzované společnosti pro ČR.....	70
5	Finanční plán analyzované společnosti – prodejna v hlavním městě Praha.....	71
5.1	Oblastní obchodní strategie v části hlavního města Prahy	71
5.1.1	Otázka „Komu?“	71

5.1.2	Otázka „Co?“	72
5.1.3	Otázka „Jak?“	72
5.1.4	Otázka „S kým?“	72
5.1.5	SWOT Analýza.....	74
5.1.6	Tržní potenciál prodejny.....	74
5.2	Plánovaný a realizovaný obrát v roce 2017.....	75
5.3	Finanční plán pro jednotlivé měsíce	77
5.3.1	Leden	79
5.3.2	Únor	84
5.3.3	Březen.....	90
5.3.4	Duben.....	93
5.3.5	Květen.....	96
5.3.6	Červen.....	99
5.3.7	Červenec	102
5.3.8	Srpen.....	105
5.3.9	Září	108
5.3.10	Říjen	111
5.3.11	Listopad	114
5.3.12	Prosinec	117
5.4	Roční finanční plán	120
5.4.1	Hodinová struktura pro rok 2018.....	121
5.4.2	Zhodnocení a doporučení	122
	Závěr.....	124
	Seznam použité literatury.....	125
	Seznam příloh	129

Seznam zkratek

TUL	Technická univerzita v Liberci
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EAT	Earnings After Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
ROA	Return On Assets
ROI	Return On Investment
SP	Sociální pojištění
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT Analýza	63
Tabulka 2 Počet současných zákazníků ve spádové oblasti za rok 2017	71
Tabulka 3: Hodinová struktura pro rok 2016	73
Tabulka 4: Hodinová struktura pro rok 2017	73
Tabulka 5 SWOT Analýza společnosti XY	74
Tabulka 6: Plánovaný a realizovaný obrat v roce 2017	76
Tabulka 7: Finanční výsledky v lednu 2017, 2018 a finanční plán měsíce ledna 2018.....	81
Tabulka 8: Finanční výsledky v únoru 2017, 2018 a finanční plán měsíce února 2018	85
Tabulka 9: Porovnání plánovaných a reálných finančních výsledků za leden a únor 2018.	89
Tabulka 10: Finanční výsledky v březnu 2017 a finanční plán měsíce března 2018.....	91
Tabulka 11: Finanční výsledky v dubnu 2017 a finanční plán měsíce dubna 2018.....	94
Tabulka 12: Finanční výsledky v květnu 2017 a finanční plán měsíce května 2018.....	97
Tabulka 13: Finanční výsledky v červnu 2017 a finanční plán měsíce června 2018.....	100
Tabulka 14: Finanční výsledky v červenci 2017 a finanční plán měsíce července 2018...	103
Tabulka 15: Finanční výsledky v srpnu 2017 a finanční plán měsíce srpna 2018.....	106
Tabulka 16: Finanční výsledky v září 2017 a finanční plán měsíce září 2018	109
Tabulka 17: Finanční výsledky v říjnu 2017 a finanční plán měsíce října 2018	112
Tabulka 18: Finanční výsledky v listopadu 2017 a finanční plán měsíce listopadu 2018.	115
Tabulka 19: Finanční výsledky v prosinci 2017 a finanční plán měsíce prosince 2018	118
Tabulka 20: Reálné finanční výsledky 2017 a finanční plán pro rok 2018.....	120
Tabulka 21: Hodinová struktura rok 2018	121

Seznam obrázků

Obrázek 1: Jednotlivé fáze plánovacího cyklu	17
Obrázek 2: Pyramidální členění úrovní plánů	22
Obrázek 3: Schéma jednotlivých typů plánů	26
Obrázek 4: Životní cyklus výrobku	43
Obrázek 5 Graf bodu zvratu	53
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti XY	57
Obrázek 7: Sezonalita analyzované prodejny v roce 2017	77
Obrázek 8: Růst počtu platících zákazníků v roce 2017	78
Obrázek 9: Graf porovnání plánu a reality růstu zákazníků za leden a únor 2018.....	88

Úvod

Plánování je v dnešní době důležitou součástí podnikatelské činnosti. Primárním cílem diplomové práce je navrhnout finanční plán pro rok 2018, který se skládá z dílčích měsíčních finančních plánů. Na základě vytvořeného plánu bude stanoven průměrný týdenní fond investovaných hodin. Dalším dílčím cílem byla rešerše odborné literatury při vypracování teoretické části.

Teoretická část práce se zaměřuje na obecnou problematiku plánování. Tato část poskytuje informace o samotné podstatě a důležitosti plánování v podnikatelských subjektech. Důraz je kladen na vysvětlení základních pojmů využívaných v oblasti plánování a členění jednotlivých plánů. Následně jsou představeny druhy jednotlivých plánů týkajících se podnikatelské činnosti.

Praktická část se zabývá pouze finančním plánováním a nejsou zde rozebírány ostatní druhy plánů, které jsou představeny v teoretické části. Praktická část je věnována seznámení čtenáře s analyzovanou společností, představením náplně její podnikatelské činnosti a nastíněním firemní kultury. Následně je představena metodologie tvorby finančního plánu v analyzované společnosti spolu s obchodní strategií jednotlivých prodejen. Další část zahrnuje samotnou tvorbu finančního plánu pro jednotlivé měsíce v roce 2018 a finální roční plán. Při vypracování finančního plánu jsou zachovány postupy využívané společností při finančním plánování. V závěru jsou doporučena opatření pro případ, kdy se plánované finanční výsledky budou odchylovat od reálných finančních výsledků. Podklady pro tvorbu praktické části jsou čerpány převážně z interních zdrojů analyzované společnosti.

1 Základní charakteristika plánování

Procesu plánování se nevyhne žádný úspěšný podnikatelský subjekt. Plánování lze jednoduše definovat jako uspořádání jednotlivých činností v různém sledu za účelem dosažení stanoveného cíle. Je to tedy činnost orientovaná do budoucnosti a stanovuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. (Růčková, 2011)

Plánování je obecně důležitou oblastí řízení společnosti. Díky plánování dosahujeme organizačních cílů, držíme si vysokou míru konkurenceschopnosti a prosperity společnosti. Podle Kociánové (2010) je možné považovat plány za efektivní tehdy, jestliže dosáhnou svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin.

Plánování obzvláště v personální oblasti mají ve své režii manažeři, ovšem dílčí plány v organizaci mají na starost i ostatní zaměstnanci. Účinnost plánování určují čtyři základní faktory.

- Cíle – stavy v budoucnosti, kterých manažeři chtějí dosáhnout a považují je za optimální. Měly by být stanoveny v souladu s firemními cíli a zájmy. Jedná se například o rentabilitu společnosti, efektivní využití marketingových nástrojů, vysokou produktivitu, výrobu inovativních produktů, vysoké procento spokojených zaměstnanců, správnou hodinovou strukturu pro obchod, optimální profily zaměstnanců, apod.
- Akce – můžeme definovat také jako činnosti, které vedou k dosahování cílů, jež jsme si stanovili. Strategie nebo taktika určují postup realizace akcí. K tomu, aby byl postup správný a vedl k tíženým cílům, je zapotřebí brát v úvahu budoucí podmínky, které by mohly mít vliv na zvolené akce.
- Zdroje – zdroje, které zajišťují realizaci plánů. Jsou určovány pomocí rozpočtů a udávají disponibilní prostředky, které mohou být využity pro realizaci aktivit.

- Implementace – zahrnuje průběžné sledování realizace plánu. Jednotlivé úkoly jsou přiřazeny vybraným pracovníkům, kteří se podílí na jejich plnění v souladu s celým plánem. (Kociánová, 2010)

1.1 Podstata plánování

Podstatou plánování je určování budoucího postavení podnikatelského subjektu a cest k jeho dosažení. To znamená, že každý plán by nám měl odpovědět na základní otázky „co, kdo, kdy a jak“ bude uděláno. Plánování nám nemusí popisovat to, co se reálně stane, ale je definováno to, co by se za optimálních možností stát mělo. (Kislingerová, 2010)

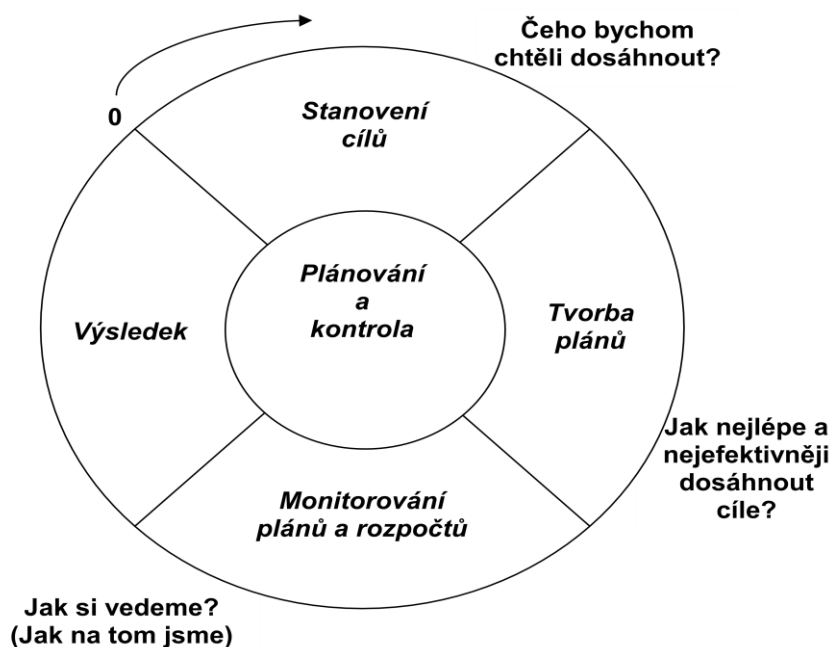
Samotný proces plánování může mít několik forem vysvětlení, ale sdělení pro nás bude vždy stejné. Plánování je jedna z hlavních činností podniku a odvíjí se od dobré a důsledné primární analýzy. Smyslem plánování je stanovení cílů v reálném čase, určení vhodných cest a prostředků, jak těchto cílů postupně nebo současně dosáhnout. Pokud si organizace nestanoví pevně dané cíle, strategie a kroky k jejich dosažení v budoucnosti, nelze poté účinně fungovat. Fungováním máme na mysli například efektivní organizování, kontrolu či plánování.

1.1.1 Čtyři základní fáze procesu plánování

Přesný počet fází plánování nelze definovat, proto zde jsou představeny 4 základní fáze plánovacího procesu.

V přípravné fázi je zahrnuto sbírání dat a analýza ovlivňujících faktorů. Ve fázi číslo 1 jsou stanoveny cíle a návrhy řešení. K realizaci první fáze nám pomáhá odpověď na otázku „Čeho bychom chtěli dosáhnout?“. Ve druhé fázi je realizována tvorba plánů. Zabývá se otázkou jak nejefektivněji dosáhnout vytyčeného cíle. V další fázi jsou monitorovány plány a rozpočty. Je zde uvedeno, jak na tom v aktuální chvíli skutečně jsme. Zda je dosahováno výsledků a cílů, které byly stanoveny nebo nikoliv. V poslední fázi je uvedeno hodnocení celého projektu tzn., s jakým výsledkem jsme skončili a proč.

Jednotlivé fáze se mohou prolínat nebo na sebe navazovat. Je však nutné provádět zpětnou kontrolu, než bude některá fáze úplně uzavřena nebo než definitivně přejdeme do jedné z dalších. Fáze plánovacího cyklu jsou znázorněny na obrázku 1. (Žůrková, 2007)



Obrázek 1: Jednotlivé fáze plánovacího cyklu

Zdroj: ŽŮRKOVÁ, Hana, Plánování a kontrola klíč k úspěchu, s.12.

1.2 Zásady pro tvorbu plánu

Správné plánování je v dnešním dynamickém tržním prostředí nezbytné. Může jím být zajištěno dosažení vysokých zisků, stabilizace pozice na trhu nebo zvýšení podílu společnosti na trhu. Podle Grünwalda (1992) je klíčem ke správnému plánování dodržování následujících zásad:

- Plán je vytvářen na základě znalosti tržní situace. Znalost tržní situace zahrnuje i budoucí trendy a tendence.
- Plán je soustředěn na růst tržní hodnoty a celkovou ziskovost podniku.

- V plánu jsou zahrnuty všechny útvary podniku.
- Jednotlivé části plánu jsou věcně i časově sladěny.
- Plán je sestavován pracovníky současně zodpovědnými za jeho plnění
- Plán je každoročně sestavován na následující období.
- Plánování je spojeno s neustálou kontrolou.
- Plán je průběžně upravován na základě možných změn na trhu. Je tomu tak z důvodu přizpůsobení se aktuální situaci a udržení reálnosti a splnitelnosti plánu.
- Podnikové plánování je metodické a systematické.

1.3 Metody využívané v plánování

Metody využívané při plánování jsou děleny na subjektivní a objektivní.

1.3.1 Subjektivní metody plánování

Tyto metody se vyskytují během plánování tam, kde jsou postrádány přesné hodnoty nebo statistická data. Subjektivní metody jsou založeny na osobních názorech nebo lidských faktorech. Mezi subjektivní metody patří například Delfská metoda, brainstorming, brainwriting, technika scénáře nebo strategické hry.

Delfská metoda je založena na několikrát opakovaném dotazování se expertů. S experty jsou prováděny pohovory v oblastech týkajících se řešeného problému. Na základě daného problému jsou shromažďovány odhady každého z expertů. Experti zůstávají po celou dobu v anonymitě. Materiály jsou sumarizovány a roztrženy pro distribuci do dalšího kola. Experti obdrží materiály ostatních a posuzují situaci znovu. Tento proces je opakován, dokud není dosaženo přibližné shody. (Trommsdorff a Steinhoff, 2009)

Metoda brainstorming je označována jako skupinová nebo individuální metoda k získávání nápadů, odhadů nebo řešení problémů. Proces této metody zahrnuje 4 základní body tj. výběr skupiny, definice problému, sumarizace nápadů, diskuze nad jednotlivými nápady.

- Na úplném začátku je prováděn výběr skupiny. Skupina je tvořena lidmi z různých prostředí, aby mohlo dojít k potřebné variabilitě.
- Dalším bodem je představení a objasnění problému nebo tématu. Jsou předneseny a zodpovězeny s tím související otázky.
- Třetí část zahrnuje samotnou práci ve skupinách, kde všichni členové vymýšlí nápady nebo řešení. Důležitá je sumarizace veškerých příspěvků k tématu. Nedochozí zde ke kritice nebo zavrnutí žádné myšlenky.
- V poslední části jsou probírány popř. kritizovány jednotlivé nápady. Zároveň jsou vybírány ty, které lze později využít k další akci. (Wilson, 2013)

Brainwriting zahrnuje skupinu 6-8 účastníků. Každý ze skupiny sepisuje na papír nápady nebo řešení k probíranému problému, aniž by idey byly spatřeny zbytkem skupiny. Je předem stanoven počet nápadů nebo myšlenek. Po dokončení všemi účastníky, jsou všechny myšlenky předloženy kolegovi a stejný postup je znovu opakován, aby byly všechny papíry prostřídány. V úplném závěru jsou prezentovány, hodnoceny a probírány všechny nápady. (Wilson, 2013)

Technika scénáře je založena na vymyšlení potenciálních scénářů, které mohou v podniku nastat. Zachycuje aktuální stav a soustředí se na možné budoucí stavy. Jsou vytvořeny plány s jednotlivými situacemi. Tým je tvořen pracovníky, kteří mají přehled o trhu, okolí podniku, výrobcích a všichni jsou seznámeni se současným stavem a daným cílem. Poté jsou informace zpracovány do jednotlivých scénářů a poskytují podklady pro tvorbu a formulaci podnikové strategie. (Trommsdorff a Steinhoff, 2009)

1.3.2 Objektivní metody plánování

Objektivní metody plánování jsou využívány převážně na práci se statistickými výpočty. Neopírají se o subjektivní názory nebo povahy lidí. V objektivních metodách jsou zahrnuty korelační a regresní analýzy, analýzy časových řad, systémy včasné výstrahy, interpolace a extrapolace. (Vašítková, 2014)

Regresní a korelační analýzou je zkoumán vztah mezi dvěma proměnnými. Uvádějí, zdali je mezi zkoumanými veličinami určitá závislost, nebo nikoliv. Jednoduše lze říci, že uvádí, jestli změna jedné veličiny ovlivní i druhou veličinu. Vzájemná závislost je určována korelačním koeficientem. Hodnoty korelačního koeficientu vychází z intervalu od -1 do +1. Čím blíže je korelační koeficient krajním bodům intervalu, tím vyšší míru závislosti vykazuje. Kladné znaménko značí pozitivní korelaci a záporné negativní korelaci. (Tahal, 2017)

Analýzy časových řad zastupují další objektivní metodu plánování. Cílem analýzy vývoje časových řad je snaha porozumět budoucímu trendu a předvídat budoucí vývoj veličiny. Jedná se zejména o růst, stagnaci a pokles. V analýze časových řad může být dále zachyceno cyklické kolísání související s vývojem ekonomiky, sezónní kolísání způsobené sezónními vlivy během celého roku nebo jiné nahodilé kolísání. (Štědroň, 2012)

Systémy včasné výstrahy zachycují odchylky hodnot při běžné podnikové činnosti. V různých oblastech podniku jsou stanoveny typické a akceptovatelné odchylky. Jakmile dojde k odchýlení od předem stanovených hodnot, je na základě včasných výstrah celá situace analyzována. Následně jsou přijata opatření k nápravě nevyhovujícího stavu. (Scholleová, 2009)

Interpolací funkce je označováno určení přibližné hodnoty dané funkce v jednotlivých bodech funkce. **Extrapolací funkce** je určení hodnoty funkce mimo zkoumaný interval hodnot. (Prokop, 2012)

1.4 Členění plánů

Veškeré plány, které jsou v podnicích vytvářeny a procesovány, jsou členěny dle různých hledisek. Jedná se o členění z časového hlediska, dle úrovně rozhodovacího procesu, věcné náplně a účelu.

1.4.1 Členění dle časového hlediska

Plány jsou z časového hlediska členěny na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Plánování v podniku vychází z dlouhodobých plánů, na které je navazováno střednědobými a krátkodobými plány.

Dlouhodobé plány jsou vypracovány většinou na dobu delší než 5 let. Délka se odvíjí od oboru podnikání, podnikatelského prostředí, životního cyklu výrobku. Do dlouhodobých plánů jsou v podnicích řazeny například strategické plány. V dlouhodobých plánech jsou obsaženy cíle podniku a strategie k jejich dosažení. Týkají se podniku jako celku. Jsou sestavovány vrcholovým managementem podniku.

Střednědobé plány jsou ve většině případů zpracovány na dobu od 3 do 5 let. Ve střednědobých plánech jsou obsaženy přesnější informace a zachován pohled na delší časový horizont. Stejně jako u dlouhodobého plánování spadají strategické plány i do střednědobého plánování. Jsou v nich tedy obsaženy strategie vycházející z několika dílčích plánů. Jsou vypracovány manažery podniku.

Krátkodobé plány jsou sestavovány převážně do období 1 roku. Je jimi řízen podnik, neboť mezi ně patří plány s kvartálním, měsíčním nebo i týdenním horizontem. Krátkodobé plány mohou být dále členěny na taktické roční plány a operativní plány. Taktický roční plán může vycházet z upraveného strategického plánu pro další roční období. Operativní plán představuje nejnižší úroveň plánu po rozpracování strategických a taktických plánů. Krátkodobými plány jsou podrobně rozváděny dílčí části střednědobých plánů. (Jakubíková, 2013)

1.4.2 Členění dle úrovně rozhodovacího procesu

Členění dle úrovně rozhodovacího procesu je znázorněno v pyramidálním schématu od základní úrovně (operativní plán) až po vrcholovou úroveň (strategický plán), jak lze vidět v obrázku 2.



Obrázek 2: Pyramidální členění úrovní plánů
Zdroj: Vlastní zpracování

Strategické plánování – plány na úrovni firmy

Strategické plánování provádí zpravidla top management. Jedná se o konkretizování strategických záměrů podniku. Řeší se globální otázky budoucnosti podniku a způsoby, jakými je podnik schopen pracovat se změnami, které mohou nastat v oblastech:

- velikost podniku,
- produktové rozpětí,
- finanční struktura podniku,
- rozvoj, výzkum a vývoj,
- investice,
- technologie.

Struktura strategického plánu je tvořena úvodem, prognózou vnějších faktorů, cíli podniku, strategií, plány divizí, personálním plánem a finančním plánem.

Úvod analyzuje minulost a silné a slabé stránky podniku. Je v něm hodnocena uplynulá činnost podniku a plnění dříve stanovených plánů. Zkušenosti z minulosti se promítají i v budoucím plánování. Je zde také analyzováno odvětví, ve kterém budou plány realizovány.

Prognózy vnějších faktorů zahrnují předvídání v dané oblasti podnikání. Jedná se zejména o oblasti konkurenčního prostředí, ekonomického, politického nebo sociálního vývoje.

Cíle ve strategickém plánu jsou vyjádřeny z hlediska kvantitativního i kvalitativního. Je zde uvedeno, jakým chce jít firma směrem, jaké jsou její vize, mise a poslání.

Strategie obsahují cesty a způsoby k dosažení výše specifikovaných cílů. Jsou rozpracovány na konkrétní činnosti z hlediska věcného i časového.

Plány divizí jsou blíže specifikovány danému podnikovému útvaru. Promítají se v nich konkrétní cíle a výsledky pro jednotlivé oddělení podniku.

Personální plán zahrnuje potřeby podniku v personální oblasti, a to kvantitativní i kvalitativní. Proto je v daném plánu řešena struktura pracovníků, počet a potřebná kvalifikace.

Finanční plán se stará o propojení vstupů do podniku a výstupů v peněžním vyjádření. Výstupem finančního plánu tedy mohou být rozpočty pro číselné vyjádření jednotlivých plánů. (Fotr, 2012)

Ačkoliv bývá strategické plánování v kompetencích top managementu, v podnikové praxi se řeší, do jaké míry mohou být strategické úkoly převedeny na řídicí pracovníky nižších linií. I přesto, že mohou vzniknout různé požadavky na téhož řídicího pracovníka, je nutné si uvědomit, že strategické a provozní oblasti spolu úzce souvisí. (Reichman, 2017)

Ve společnosti, která bude představena v druhé části této práce, přebírají větší množství zodpovědnosti manažeři nižších linií. Produktové rozpětí v jejich segmentu i personální zajištění je plně v jejich kompetenci.

Manažersky taktické plánování – plány na úrovni divizí

V rámci manažersky taktického plánování je usilováno o převod strategického plánování do praxe tak, aby bylo dosaženo strategických cílů. Mezi takové cíle patří například plánování a organizace aktivit pro konkrétní období, zpravidla roční. Taktické plánování je korigováno a zpracováváno středním managementem.

Operativní plánování – plány na úrovni týmů a procesů

Jedná se o nejdetailejší úroveň plánů, kde je strategický plán rozpracován do nejnižších organizačních jednotek jako např. marketingové plány, plány expanze, obchodní plány a podobně. Sestavují se na čtvrtletí, měsíc či kratší období. Při sestavování se vychází z konkrétních podmínek, získaných a ověřených informací o zdrojích. Pokud se jedná o denní či směné plány jako jsou například kontrola skladu nebo mzdové plánování, je za jejich realizaci zodpovědný management první linie.

1.4.3 Členění dle věcné náplně plánu

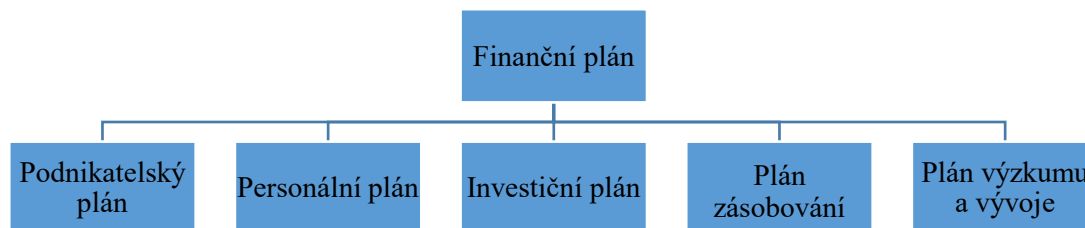
Mimo standardní okruh plánů tzn. finanční plány, investiční, marketingové, výzkumné, personální mohou mít plány souvislost s předmětem činnosti organizace, tedy např. odbytové plány, plány výroby, zásobování, údržby, apod. (Fotr, 2012)

1.4.4 Členění dle účelu, kterému plány slouží

Podnikatelský plán může být využit jako nástroj pro řízení společnosti nebo podklad pro získání úvěru od bankovních institucí nebo investorů. Taktický plán slouží pro definování taktiky společnosti, tedy co a jak má být realizováno, apod. Kromě podkladů pro investory nebo banku mohou být vypracovávány plány např. k poskytnutí informací auditorům, informací o vývoji akcionářům, o hospodaření firmy zaměstnancům, atd. (Žůrková 2007)

2 Typy plánů

V plánování existuje hned několik typů plánů. V následujících podkapitolách bude představen plán podnikatelský, personální, investiční, plán výzkumu a vývoje a plán zásobování, jak ukazuje schéma na obrázku 3.



Obrázek 3: Schéma jednotlivých typů plánů
Zdroj: Vlastní zpracování

2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán definuje Srpová (s. 14, 2011) následovně: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů*“. (Srpová, 2011)

Podnikatelský plán je sestavován z několika důvodů. Může jít o získání chybějících finančních zdrojů, zajištění informovanosti obchodních partnerů, získání nových společníků nebo třeba zaměstnanců. Jeho sestavení je důležité i pro samotného podnikatele, který si ujasní např. to, na kterých trzích bude svůj produkt nabízet, zda budou stačit jeho výrobní kapacity, kolik bude potřebovat zaměstnanců, jaká je jeho spádová oblast, jaká je kupní síla obyvatel a kolik utrací finančních prostředků v daném odvětví, jak je silná konkurence, apod. Díky sestavení podnikatelského plánu si podnikatel uvědomí, kde se nyní nachází, definuje, kam by se chtěl dostat a určí si způsoby, kterými

toho bude chtít dosáhnout. Pokud bude záměrem financovat projekt z cizích zdrojů, vypracování podnikatelského plánu slouží investorům nebo bankám jako podklad k rozhodování o poskytnutí finančních zdrojů. (Fotr, 2005)

Jakmile je v podniku rozhodnuto o sestavení podnikatelského plánu, je důležité, aby si každý podnikatel uvědomil, co je cílem jeho podnikání. Uskutečnění podnikatelského plánu obnáší určité kroky, které je nutné v jednotlivých oblastech důkladně promyslet a provést. Hlavní otázky, které je potřeba zodpovědět jsou, jaký segment nabízet a na jaký trh sním vstoupit, popřípadě jak silná je konkurence na daném trhu. Dále je nutné zvážit zhodnocení vloženého kapitálu, úsilí a času podnikatele a jeho zaměstnanců. (Srpová, 2011)

2.1.1 Struktura podnikatelského plánu

Neexistuje žádný striktně stanovený obsah Podnikatelského plánu, protože každý podnikatel má odlišné požadavky na jeho strukturu, rozsah popř. účel. V poslední době bývá zvykem použití zjednodušené formy sdělení, a to formou prezentace. Mezi společné části podnikatelského plánu patří podle Srpové a kol. (2011) titulní list, obsah, úvod, účel a pozice dokumentu, shrnutí podnikatelského plánu, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, konkurence, marketingová strategie, realizační projektový plán a finanční plán.

Titulní list

Na titulním listu je uvedeno logo a název společnosti, název podnikatelského plánu, jméno autora, zakladatelů, apod.

Doporučeno je také uvádět prohlášení o tom, že sdělené informace jsou předmětem obchodního tajemství a že žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

Obsah

Obsah je důležitou součástí podnikatelského plánu, neboť umožňuje snadnou orientaci a rychlé vyhledání konkrétní informace.

Úvod a účel dokumentu

Obsahem této části jsou úvodní slova následně s účelem dokumentu. Aby bylo předejito nedorozumění mezi čtenářem a autorem podnikatelského plánu, tato část je řazena hned na začátek dokumentu.

Shrnutí podnikatelského plánu

Po přečtení shrnutí je probudit ve čtenáři zvědavost a chuť dočíst podnikatelský plán do konce a zabývat se jeho detaily. Shrnutí bývá zpracováno na závěr celého podnikatelského plánu, neboť je nutné mít kompletní informace. Z nich jsou vybírány nejdůležitější pasáže a klíčové aspekty.

Popis podnikatelské příležitosti

V této části je popsáno, v čem spočívá podnikatelská příležitost. Může to být nová technologie výroby, zcela inovativní výrobek nebo nalezení mezery na trhu. Autor musí ukázat, jak je problém řešen zákazníky nyní a např. co se pro ně změní či zlepší po výrobě našeho produktu. Bývá zde podrobně popsán produkt (služba), jeho vzhled a vlastnosti. Dále je zde vhodné uvést konkurenční výhody, tzn., proč dají zákazníci přednost našemu výrobku před výrobkem konkurence, a také celkový užitek pro zákazníka. Předpokládá se znalost potenciálních zákazníků a trhů, na které budeme chtít vstoupit.

Cíle firmy a vlastníků

Zde bývá stručně představena společnost, tzn. založení, právní forma, vlastnická struktura, hlavní produkt apod. Je zde uvedena vize firmy, od které jsou odvozeny její cíle. Cíle by měly splňovat pravidlo SMART. Měly by být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

Specifické cíle přesně popisují segment, do kterého chce podnik proniknout. Analyzuje ho v množství, kvalitě i čase. Musí být objasněn konkrétní problém a hlavně jeho řešení. Měřitelné by měly být cíle z důvodu jasné viditelnosti úspěchu i neúspěchu. Je jasné

specifikováno, např. kolika procent na trhu v našem odvětví má být dosaženo a za jak dlouho. Akceptovatelné by měly být pro všechny osoby podílející se na dosažení daného cíle. **Reálné cíle** značí dosažitelnost a obtížnost stanovených cílů. **Termínované** v kontextu cílů znamená, že je pravidelně ve stanovených termínech sledováno plnění jednotlivých akcí a na nich navázaných cílů. (Hanzelková, 2009)

Kapitola zabývající se cíli vlastníků a managementu je důležitá část zejména pro investory. Jsou zde představovány osobnostní charakteristiky a role každého z vlastníků popř. z TOP managementu. Cíle firmy, vlastníků a klíčových manažerů musí být důkladně promyšleny a prodiskutovány. Hrají velkou roli v řadě důležitých rozhodnutí, které mohou mít vazbu na organizační strukturu v podniku a na její změny.

Vhodné je i uvedení a představení organizační struktury, tzn. ostatních pracovníků včetně nadřízenosti a podřízenosti pracovních míst, jejich kompetencí a náplně jejich práce. Důležitými atributy jsou celkový počet zaměstnanců, jejich kvalifikace a věkové složení.

Potenciální trhy

V podnikatelském plánu musí být uvedeny trhy, na které bychom mohli s naším výrobkem popř. inovací vstoupit. Trh by měl mít vysoký růstový potenciál. V této kapitole je nutné uvést informace o celkovém trhu a také o cílovém trhu, na který bychom se chtěli v budoucnu zaměřit.

Jsou zde popsány charakteristické znaky cílového trhu jako např.: velikost segmentu, progres segmentu, možnost odlišit se od konkurenčních produktů, dosažitelnost zákazníků, síla konkurence, identifikace shody produktu a potřeby zákazníků. (Srpková, 2011)

Analýza konkurence

V tomto kroku musí být provedena důkladná analýza konkurence. V první řadě její vymezení tzn. přehled firem, které lze považovat za konkurenci, jaké produkty prodávají a na jakých trzích popř. uvedení potenciálních konkurentů s predikcí do budoucnosti. Posuzovaná kritéria zahrnují většinou obrat, tempo růstu, typy výrobků, služby zákazníkům navíc, ceny, sídlo, dostupnost pro zákazníky, podíl na trhu apod. Na základě této analýzy stanovujeme konkurenční výhody jednotlivých firem.

Marketingová strategie

Podnikatelský plán musí ukazovat kvalitní marketingovou strategii. Marketingová strategie zahrnuje výběr cílového trhu, určení pozice produktu na trhu a konkrétní informace týkající se marketingového mixu.

Při výběru cílového trhu je brána v potaz také velikost a kupní síla segmentu. Na základě těchto informací je určena hodnota segmentu a tržní pozice produktu. Určení tržní pozice produktu představuje jeho postavení na trhu mezi ostatními konkurenčními výrobky. Cílem je odlišení se od konkurence a dosažení specifického vnímání produktu zákazníky na daném trhu. (Zamazalová, 2009)

Tržní plánování a marketingové strategie umožňují podniku nabízet produkty a služby dle jejich potřeb zákazníků. Trendy v chování zákazníků se mění a je nezbytné jim přizpůsobit i marketingové strategie. V dnešní době kladou zákazníci vyšší požadavky na poskytované služby, jsou citlivější na cenu, čím dál méně jim záleží na značce a uvědomují si široké portfolio dodavatelů, od kterých mohou produkt nakoupit. (Proquest, 2008)

Marketingové strategie pokrývají všechna „4P“ marketingu, která jsou známa jako marketingový mix. Ten zohledňuje tržní segment a zvolenou tržní pozici. Marketingový mix je tvořen tzv. „4P“, ve kterých je zahrnuto:

- product (produkt),
- price (cena),
- place (distribuce),
- promotion (propagace/komunikace).

V oblasti služeb jsou někdy používána další „P“ a to:

- people (lidské zdroje),
- process (procesy),
- physical evidence (fyzická evidence).

V současné době existuje několik modifikací marketingového mixu a k výše uvedeným „P“ jsou přidávány další jako například:

- politics (politicko-společenské rozhodnutí),
- public opinion (veřejné mínění). (Zamazalová, 2009)

Pro zjednodušení bude dále pozornost věnována klasickému marketingovému mixu 4P, který je základním stavebním kamenem i pro další rozšíření.

- **Produkt** – tvoří podstatu nabídky a uspokojuje potřeby zákazníků. V podnikatelském plánu je uvedeno jaké produkty budou nabízeny, samotné vlastnosti např. značka, obal, záruka, design a ostatní služby s ním spojené. Dále musí být vyřešeno, v jakých objemech bude konkrétní produkt vyráběn a v neposlední řadě životní cyklus výrobku. Musí být rozmyšleno, jaké budou postupy v jednotlivých fázích tedy uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu popř. postupy při možné inovaci.
- **Cena** – význam cenové politiky je velmi důležitý, neboť na ceně závisí příjmy firmy a celková prosperita. Stanovením ceny jsou ovlivňována nákupní rozhodování spotřebitelů a je určována konkurenční pozice. Tvorba ceny je závislá na firemních cílech a cílech cenové politiky, nákladech, konkurenci, poptávce, životním cyklu výrobku, apod.

Cena vychází z firemních cílů a z cenové politiky, jejíž cíle mohou být různé např. maximalizace zisku, kde je odhadována poptávka a cena stanovena právě tak, aby byl maximalizován zisk. Další z cílů může být orientován na tržní podíl, tzn., snaha pokrýt co největší část trhu a minimalizovat při tom náklady. Jiným cíleuž, už ne tak ambiciózním, může být orientace na přežití, kde je cena stanovena o něco níže, než je úroveň nákladů.

- **Distribuce** – v další části podnikatelského plánu je nutno stanovit a popsat prodejní strategie a distribuční cesty. Určujeme, zdali bude zajišťováno prodejních aktivit samostatně uvnitř společnosti až ke konečným zákazníkům, nebo bude využito více prodejních mezičlánků, s čímž souvisí konkrétní výběr institucí a firem, které by byly ke spolupráci nejvhodnější.

- **Komunikace** – zahrnuje proces sdělení nebo předání informací cílovým zákazníkům. Aby byly firmy úspěšné, musí, kromě prodeje kvalitního výrobku či služby, dostat informace o tomto produktu či službě od zdroje k příjemci. Marketingová komunikace se soustředí na podporu prodeje, která koresponduje se stanovenými firemními cíli a zachovává společnosti jednotnou image. (Jakubíková, 2013)

Realizační projektový plán

Realizační projektový plán může být definován jako časový harmonogram činností týkajících se podnikatelského plánu. Základem je stanovení důležitých kroků, které je třeba podniknout při realizaci plánu. Vhodnou volbou je využití úsečkového diagramu pro znázornění délky jednotlivých kroků nebo aktivit.

Finanční plán

Finanční plán přeměňuje jednotlivé části podnikatelského plánu do číselné podoby. Výstupy tvoří plán peněžních toků, nákladů, výnosů, výpočet bodu zvratu aj. Podrobnější informace k finančnímu plánování budou představeny dále v samostatné kapitole 2.6 Finanční plán. (Srpová, 2011)

2.1.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Zpracování podnikatelského plánu by mělo být v souladu s předem stanovenou strukturou. Tvůrce by měl dodržovat doporučené zásady, aby byl podnikatelský plán zajímavý, a aby dosáhl lepšího hodnocení oproti jiným podnikatelským plánům. Proto by měl podnikatelský plán být:

- Srozumitelný – při tvorbě plánu je vhodná jednoduchá interpretace. Jsou preferovány jednoduché věty před dlouhými a složitými souvětími. Pečlivý výběr přídavných jmen hraje také svou roli. Některé informace je pro svou přehlednost lepší představit v tabulce.

- Logický – myšlenky na sebe musí navazovat. Měly by být podloženy fakty a také nesmí jedna druhé odporovat.
- Uváženě stručný – průběh i závěr podnikatelského plánu musí být uveden stručně, ale ne na úkor vynechání nebo ovlivnění základních a důležitých faktů.
- Reálný a pravdivý – uváděné informace a reálný průběh nebo vývoj musí být pravdivý.
- Respektování rizik – možná rizika by měla být také promyšlena. S tím souvisí i připravenost a stanovení variantnosti možných řešení v kritickém vývoji. (Veber a Srpová, 2005)

2.2 Personální plán

Personální plán definuje potřebu personálních zdrojů v organizaci tak, aby bylo dosaženo cílů společnosti. Lidské zdroje jsou nezbytnou součástí každého podnikání. Organizace musí plánovat lidské zdroje v potřebném množství, s požadovanými profily tj. individuální znalosti, schopnosti, zkušenosti apod. Osobnostní charakteristiky hrají při plánování na jednotlivé pozice také velkou roli. Zároveň je plánováno pracovních sil s přiměřenými náklady, ve správný čas a se správným motivem pro kvalitní výkon činnosti v dané společnosti.

Personální plánování by mělo být promyšleno z dlouhodobého hlediska a přizpůsobeno potřebám firmy.

2.2.1 Cíle v personálním plánování

Při plánování lidských zdrojů se obecně snaží dosáhnout těchto základních cílů:

Získání potřebného počtu osob s odpovídajícími kvalitami, udržení správného počtu v různých etapách roku, předejití nedostatku či nadbytku lidí, pomocí správného zaškolení na konkrétních pozicích zvyšovat výkonnost jedinců, motivovat a udržet si kvalitní pracovní sílu. (Kociánová, 2010)

2.2.2 Proces personálního plánování

Podle Koubka (2007) je proces plánování rozepsán do následujících fází:

1. Rozpis úkolů, které mají jednotlivé organizační jednotky v plánu.
2. Odhad celkového počtu pracovníků pro jednotlivé organizační jednotky a zároveň odhad jejich kvalifikační struktury.
3. Odhad počtu pracovníků, které již organizace má k dispozici.
4. Porovnání výše uvedených odhadů a stanovení potřeby a struktury pracovníků.
5. Seskupení podkladů z organizačních jednotek společnosti v personálním útvaru
6. Nastavení finálních plánů týkajících se potřeby pracovníků ve všech organizačních jednotkách společnosti

Proces plánování v sobě zahrnuje zjišťování informací, analýzy, prognózy a konečné vytvoření plánu. Personální plánování vychází z prognózy potřeby pracovních sil, kde jsou vyžadovány informace týkající se změn trhu, technologie v organizaci, věkové struktury pracovníků, mobility, apod. a dále z prognózy zdrojů pracovních sil, kde je nutné soustředit se na kvalifikační strukturu zaměstnanců, potenciál jejich rozvoje, možnosti úspor personálních nákladů v organizaci, tendence v oblasti vzdělávání apod.

2.2.3 Odhad budoucí potřeby pracovníků

Stanovení potřeby pracovníků v optimální struktuře, tj. počet správně kvalifikovaných pracovníků v jednotlivých organizačních složkách, je nezbytně nutné k budoucímu plnění plánovaných úkolů a zajištění prosperity organizace. K odhadu je využíváno intuitivních a kvantitativních metod.

Intuitivní metody se opírají o znalosti a zkušenosti osob, které odhad provádějí. Patří sem:

Delfská metoda – skupina expertů predikuje budoucí vývoj a faktory, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu zaměstnanců v organizaci.

Kaskádová metoda – vychází z organizační struktury společnosti. Úkoly jsou rozepsány do nižších úrovní, kde si jednotliví vedoucí stanovují individuální potřeby zaměstnanců pro danou úroveň.

Metoda manažerských odhadů – manažeři odhadují své budoucí potřeby k personálnímu zajištění organizace. Na základě konkrétního průběhu jsou odhady upravovány.

Kvantitativní metody jsou založené na analýzách trendů, pracovních norem nebo na regresních analýzách, apod. Jsou to metody matematické a statistické, které se zabývají identifikováním potřeby pracovníků z vnitřních a z vnějších zdrojů. K odhadu pokrytí pracovníků z vnitřních zdrojů jsou používány například tyto metody:

Bilanční metoda – zkoumá aktuální stav pracovníků a dělí je do skupin podle demografických a kvalifikačních znaků a porovnává je s pracovními místy a schopnostmi, kterými musí pracovníci disponovat na jednotlivých pozicích.

Markovova analýza – kvantitativní metoda, která počítá pravděpodobnost pohybů a posunů uvnitř i vně organizace. Vhodná pro hierarchickou strukturu.

Méně komplikovaný je odhad pracovníků z vnějších zdrojů, neboť může být využito statistiky obyvatelstva a pracovních sil, statistiky zaměstnanosti a také lze na základě statistik o počtech a struktuře absolventů v jednotlivých oborech odhadovat budoucí vnější zdroje. (Kociánová, 2010)

2.2.4 Rezervy při personálním plánování

Při personálním plánování je nezbytné myslet i na budoucnost. Mohou nastat situace, které zkomplikují běžný chod společnosti. Jedná se zejména o:

- dovolená;
- nehoda nebo nemoc zaměstnanců;
- porušení pracovních podmínek a okamžitá výpověď zaměstnance.

Z výše uvedených důvodů se vytvářejí personální rezervy na různých pracovních pozicích, aby bylo předejito nahodilým událostem. Dále je nutné brát v potaz možnou expanzi společnosti. Za těmito účely jsou přijímáni zaměstnanci nad rámec možností, aby bylo zajištěné včasné zaškolení a seznámení se společností. (Schulte, 2012)

2.2.5 Proces získávání pracovníků

Vyhledávání a výběr pracovníků jsou činnosti zajišťující kvalitu vstupujících lidí do organizace. Usiluje se o upoutání pozornosti uchazečů na obsazované pracovní místo v optimálním počtu a se správnými předpoklady pro výkon dané práce. Při výběru z uchazečů se vychází právě z nároků, které jsou kladeny na pracovní pozici obsazovaného místa. Obsazením volných pracovních míst novými pracovníky je usilováno nejen o kvalitně odvedenou práci související s danou pracovní pozicí, ale také o viditelný potenciál profesního růstu ve společnosti.

Koubek (2007) shrnuje proces získávání pracovníků do několika kroků.

- 1) Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- 2) Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě.
- 3) Zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa.
- 4) Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání a následný výběr pracovníků.
- 5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- 6) Volba metod získávání pracovníků.
- 7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- 8) Formulace nabídky zaměstnání.
- 9) Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- 10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- 11) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- 12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

Od uchazečů mohou být shromažďovány dokumenty jako životopis, doklady o vzdělání, certifikáty, motivační dopisy nebo videonahrávky, které v moderní době mohou nahrazovat motivační dopisy. (Kociánová, 2010)

2.3 Investiční plán

Investiční plánování je zaměřeno na věcnou náplň projektu. V tomto plánu je specifikováno rozhodnutí, kolik finančních prostředků a do jakých konkrétních aktiv bude investováno. Investiční a finanční rozhodování spolu úzce souvisí. Základem pro investiční a finanční plánování a rozhodování je peněžní tok projektu.

2.3.1 Hodnocení ekonomické efektivity

Základem pro rozhodnutí, zdali do dané části projektu investovat a realizovat ji, jsou ukazatelé ekonomické efektivity. Tyto ukazatelé měří především výnosnost a návratnost. Nejčastěji používaná kritéria jsou ukazatelé rentability.

Rentabilita a její ukazatelé

Rentabilita neboli výnosnost je ukazatelem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a zisk pomocí investovaného kapitálu. U těchto ukazatelů se vychází z výsledovky a rozvahy. Ukazatele rentability hodnotí celkovou efektivnost dané činnosti. Obecně můžeme rentabilitu vyjádřit jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu. Přitom zisk může být uveden třemi způsoby. (Růčková, 2011)

EBIT je zisk před odečtením úroků a daní. Shoduje se s provozním výsledkem hospodaření.

EAT je zkratka pro zisk po zdanění neboli čistý zisk. Vyjadřuje část zisku, která může být určena k rozdělení a část, která bude sloužit k reprodukci v podniku.

EBT značí zisk před zdaněním. Tento zisk je shodný s provozním ziskem ovšem poníženým nebo navýšeným o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého doposud nebyly odečteny daně.

Nejčastějšími ukazateli pro zjišťování rentability v praxi jsou:

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu

Tímto ukazatelem, jak znázorňuje vzorec (1), můžeme měřit celkovou efektivnost společnosti, produkční sílu a výtěžnou schopnost. Je jím hodnocena výnosnost vloženého kapitálu do podniku a slouží také k měření souhrnné efektivnosti nebo hodnocení výkonnosti řídicích pracovníků.

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkový vložený kapitál}} \times 100 [\%] \quad (1)$$

Čím vyšší je ukazatel, tím lépe pro podnik. Interpretace výsledku je následující: „Z jedné vložené koruny do podnikání, získá podnikatel výsledné procento zisku.“

Ukazatel rentability vlastního kapitálu

Pomocí ukazatele znázorněného vzorcem (2) zjišťujeme výnosnost kapitálu, který byl vložen do podniku akcionáři nebo majiteli podniku. Růst ukazatele může značit např. zlepšení výsledku hospodaření nebo pokles úročení cizího kapitálu.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 [\%] \quad (2)$$

Rentabilita nákladů

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkové náklady}} * 100 [\%] \quad (3)$$

Ukazatel, jehož výpočet je uveden ve vzorci (3), vyjadřuje, jaká výše zisku připadá na jednotku nákladů.

Doba návratnosti neboli návratnost investice (Return on investment)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Roční zisk z investice}}{\text{Celková výše investice}} * 100 [\%] \quad (4)$$

Doba návratnosti investice vyjadřuje dobu, počet let, za kterou příjmy z investovaných finančních prostředků vyrovnají počáteční výdaje na danou investici. Výpočet doby návratnosti je znázorněn vzorcem (4). (Scholleová, 2009)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost využití investovaných prostředků do společnosti. Na základě zkoumání těchto ukazatelů zjišťujeme, jak hospodaříme s aktivy a jaký vliv na výnosnost a likviditu hospodaření má.

Ukazatel, který během svého plánování a podnikatelské činnosti sleduje vybraná společnost, je ukazatel obratovosti zásob.

$$\text{Obratovost zásob} = \frac{\text{Tržba}}{\text{Průměrný stav zásob}} \text{ [kolikrát]} \quad (5)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{Obratovost zásob}} \text{ [dny]} \quad (6)$$

Ukazatel, znázorněn vzorcem (6), udává, po jakou dobu jsou oběžná aktiva ve formě zásob. Čím je kratší doba obratu zásob, tzn. čím vyšší je obratovost zásob vypočtena vzorcem (5), tím lepší je situace ve společnosti. (Fotr a Souček, 2011)

2.4 Plán zásobování

Zásobovací činnost podniku by měla být optimalizována, což znamená zajistit dostatečné množství materiálu, surovin nebo výrobků ve správný čas, ve správné kvalitě za výhodné ceny. Optimální zásoba je důležitá pro plynulý chod podniku. Plán zásobování je sestavován ve formě bilance materiálů na základě potřeb podniku. V bilanci jsou

porovnávají zdroje materiálu a potřeba materiálu, což souvisí se spotřebou materiálu a požadovanou velikostí zásob, která je udržována na skladě. Zásoby materiálu, surovin, výrobků, atd. jsou členěny na tři části zásob, a to na pojistnou, technickou a obratovou neboli běžnou zásobu. (oalib.cz, 2018)

Obratovou zásobou je uspokojena spotřeba během dodávkového cyklu. Její výše je měněna v průběhu celého dodávkového cyklu, neboť je z ní čerpáno. Zásoba je jednorázově doplňována po určitých dávkách. V některých případech je postupnými dodávkami zásoba doplňována, aniž by z ní bylo čerpáno. Z toho důvodu existuje obrátkový cyklus, který značí období mezi začátkem první a koncem poslední fáze obratu zásob, přičemž základní fáze obratu zásob zahrnuje plnění zásoby, skladování, čerpání ze zásob a prodlení mezi obraty zásob. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014)

Pojistnou zásobou je kryta odchylka od plánované spotřeby, délky dodacího cyklu nebo výše dodaného množství. Pojistná zásoba je na úrovni relativně stálé výše a je přizpůsobena individuálním potřebám podniku. (Synek, 2007)

Technická zásoba je dle Tomka a Vávrové (s. 121, 2007) definována jako „*množství materiálu, které má krýt potřebu nezbytných technologických požadavků na přípravu materiálu před jeho použitím ve vlastním procesu transformace*“. Jako příklad je uváděno vysychání dřeva před dalším využitím. (Tomek a Vávrová, 2007)

2.4.1 Optimální zásoba

Zásob by nemělo být málo kvůli plynulému chodu činnosti podniku, ale ani moc, neboť se k nim váží finanční prostředky, které lze využít jinde. A proto je počítána optimální zásoba, jež bývá nazývána také jako Normovaná zásoba. Výpočet optimální výše zásoby, jak je uvedeno ve vzorci (7), vypadá následovně:

$$\text{Optimální zásoba} = \left(\frac{c}{2} + p + t \right) * s \text{ [naturální jednotky]} \quad (7)$$

c délka dodávkového cyklu

p doba pojistné zásoby

- t doba technické zásoby
- s průměrná denní spotřeba

Délka dodávkového cyklu udává dobu mezi dvěma dodávkami. Výsledné číslo je vyjádřeno ve dnech. Dobou pojistné zásoby je časové rozmezí určené na vyrovnání případné odchylky ve spotřebě nebo dodávce. Doba technické zásoby určuje dobu mezi přijetím na sklad a výdejem k další úpravě. Průměrná denní spotřeba materiálu je vyčíslena podílem roční spotřeby ku 360 dnům. (oalib.cz, 2018)

2.4.2 Optimální velikost dodávky

Optimální velikosti dodávky je dosahováno za podmínek, kdy jsou celkové náklady spojené se zásobami minimální. Pokud je objednána velká dodávka, náklady na její pořízení se snižují. Oproti tomu jsou zvýšeny náklady na skladování, neboť je uschováváno velké množství materiálu popř. výrobků. U malých dodávek je princip zcela opačný. Optimální velikost vychází z celkové potřeby počtu dodávek na celé období. Celková potřeba dodávek za plánované období je značena písmenem „D“ a znázorněna ve vzorci (8) níže.

$$D = S + K - P \text{ [počet dodávek]} \quad (8)$$

S výrobní spotřeba

K požadovaná zásoba na konci období

P zásoba na začátku období

Pro specifikaci optimální velikosti dodávky je využíván tzv. Harrisův-Wilsonův vzorec, jehož výpočet je definován vzorcem (9). Tento model předpokládá, že budoucí spotřeba a její průběh jsou známé veličiny.

$$D_0 = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot N_d}{N_s \cdot T}} \text{ [naturální jednotky]} \quad (9)$$

D_0 optimální velikost dodávky

D předpokládaná výše celkové potřeby dodávek

N_d náklady na zajištění jedné dodávky
 N_s náklady na skladování a udržování zásob
 T délka plánovacího období ve dnech

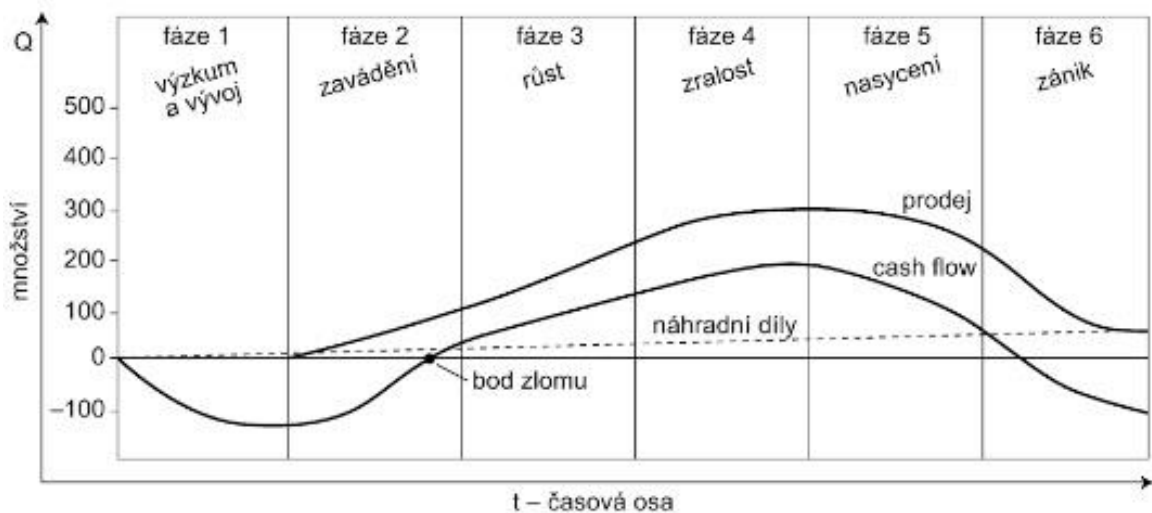
Z vypočteného údaje je určena optimální velikost dodávek s ohledem na počet dodávek. Předpokládá se neměnnost vstupních proměnných. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014)

2.5 Plán výzkumu a vývoje

Výzkum a vývoj je důležitá část podnikové činnosti, neboť ovlivňuje budoucí výnosy a růst podniku. Investice do výzkumu a vývoje s sebou nepřináší okamžité tržby, ale jsou promítány až v budoucnu. Rozvoj a modernizace výrobků může zaručit lepší pozici na trhu nebo alespoň stabilizaci stávající pozice. (Růčková, 2011)

2.5.1 Životní cyklus výrobku

Výzkum a vývoj souvisí s životním cyklem výrobku. Pokud nebude investováno právě do vývoje výrobků, na konci životního cyklu výrobku nebude možné zastaralý výrobek nahradit. Životní cyklus výrobku je znázorněn na obrázku 4.



Obrázek 4: Životní cyklus výrobku

Zdroj: RŮČKOVÁ, Plánování a kontrola klíč k úspěchu, s.90.

Kromě výrobků jsou inovace vázány ještě k technologickým procesům nebo marketingovým a obchodním aktivitám. Životní cyklus inovací je neustále zkracován, proto je nutné předvídat a ovlivňovat vývoj v daném odvětví.

2.5.2 Tržní pozice podniku

Tlak na podnik v oblasti výzkumu a vývoje je ovlivňován tržní pozicí podniku a jeho strategií. Je nezbytné, aby společnost věděla v jakém je aktuálně postavení a zvolila si cestu, kde její konkurenční výhoda bude největší. Pozice na trhu jsou následující:

- **tržní vůdce** – společnost zabírá největší podíl na trhu, určuje ceny, uvádí nové výrobky na trh a má dominantní postavení na trhu;
- **tržní vyzyvatel** – společnost je druhá největší v daném tržním odvětví, její snaha je stále zvyšovat podíl na trhu a vylepšovat svoji pozici;
- **tržní následovatel** – podnik, který má také významné postavení na trhu, ale snaží se svou pozici v odvětví stabilizovat a neusiluje o vůdcovství;
- **výklenkář** – společnost, která zabírá malý tržní podíl, zaměřuje se na segmenty, které jsou ostatními přehlíženy, a tím uspokojuje jen malé specifické procento celkového trhu.

Pokud je společnost vůdcem na trhu a chce si své postavení upevnit, nebo je tržním vyzyvatelem a chce své postavení stále zlepšovat, je nezbytné, aby byla věnována velká pozornost oblasti výzkumu a vývoje. Pokud podnik nebude dostatečně inovativní v oblastech výroby, marketingu, technologie, apod. neudrží si dlouhodobě svoje dominantní pozici. (Kotler, 2007)

2.6 Finanční plán

Jak už bylo výše uvedeno, finanční plán přeměňuje části podnikatelského záměru do číselné podoby a tak prokazuje reálnost celého plánu. Samotný finanční plán vychází z finanční analýzy, kterou je nutné zpracovat před jeho vytvořením. Mezi nejdůležitější úkoly v této oblasti je finanční zabezpečení cílů podniku a také udržení jeho finanční rovnováhy. To zahrnuje: plánování aktiv a pasiv (rozvaha), plánování výnosů, nákladů a zisku (výkaz zisku a ztrát čili výsledovka) a plánování peněžních příjmů a výdajů (výkaz cashflow). Podrobnější informace o těchto konkrétních výkazech jsou představeny v kapitole 9. (Růčková 2011)

Obsahem finančního plánování je určení finančních cílů firmy a způsob jejich dosažení. Je třeba stanovit možné cesty, které zajistí plnění stanovených cílů a zaručí celkovou výkonnost společnosti.

Výstupem finančního plánu je pohled na finanční prostředky v jednotlivých obdobích. Zároveň je v něm zodpovězeno na základní otázky:

- „Jaké budou tržby z prodeje?“
- „Bude celý proces přeměny vstupů na výstupy ziskový, nebo nikoliv?“

Zde se vychází z predikce vývoje prodeje, tedy plánu prodeje a vývoje tržeb. (Marinič, 2008)

2.6.1 Sestavení finančního plánu

Růčková a Roubíčková (2012) znázorňují strukturu finančního plánu ve dvou případech. Struktura finančního plánu pro nově vznikající nebo malý podnik a strukturu pro střední nebo velký podnik.

Pro nově vznikající podnik nebo malou společnost je struktura finančního plánu následující:

- cíle projektu,
- projekty,
- roční finanční plán a operativní plán,
- systém sledování, kontroly a hodnocení plánu.

Struktura finančního plánu pro střední a velké podniky vypadá následovně:

- cíle podniku a základní strategie,
- dlouhodobý (strategický) finanční plán,
- krátkodobý finanční plán,
- systém kontroly a hlášení o průběhu plnění plánu.

Jednotlivé body struktury obsahují odpovědi na otázky nebo práce s finančními výkazy případně samotná jejich tvorba. Co například může být zpracováno během tvorby finančního plánu, je uvedeno zde:

- Určení předpokládané výše zřizovacích nákladů, počáteční kapitál, který bude investován do realizace projektu, vytvoření tzv. přehledu odhadovaných pasiv, odpovědi na otázky: „Jak velký počáteční kapitál potřebujeme? Odkud ho vezmeme? Jaký chceme mít poměr mezi vlastním a cizím kapitálem?“
- Stanovení majetku potřebného k realizaci projektu, budovy, zařízení, stroje, nutné k realizaci, vytváření přehledu všech položek zřizovacích nákladů a počátečních investic.
- Odpovědi na otázky: „Jaké jsou nezbytné investice pro realizaci? Jaké další zřizovací náklady jsou spojeny s naším projektem?“
- Stanovení předpokládané výše provozních nákladů, specifikace celkových provozních nákladů v daných obdobích
- Sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty, vytvoření plánovaného přehledu o kladných peněžních tocích neboli příjmech a záporných peněžních tocích neboli výdajích.

- Sestavení zahajovací bilance k datu, kdy se očekává zahájení realizace projektu, odhad budoucí výše příjmů a výdajů. (Růčková a Roubíčková, 2012)

2.6.2 Zásady a kroky při tvorbě finančního plánu

Struktura finančního plánu byla představena výše, zde je uvedeno několik jednotlivých kroků, které je nutné během finančního plánování dodržovat.

- **Finanční analýza podniku**

Nejprve je nutné analyzovat podnik po finanční stránce. Jaká je aktuální situace v podniku tj. obrat, náklady, čistý hospodářský výsledek, apod.

- **Definování cílů**

Dále musí být ujasněno, čeho chce firma dosáhnout a jaké má cíle.

- **Strategie k dosažení cílů**

K dosažení stanovených cílů je zapotřebí nejprve stanovit konkrétní strategie.

- **Dlouhodobý finanční plán**

Dalším krokem je vytvoření konkrétního dlouhodobého finančního plánu. Většinou se dlouhodobý plán vytváří na 1–5 let. Dlouhodobý plán obsahuje např. analýzu finanční situace, plán tržeb a prognózy plánovaných prodejů, plánovanou výsledovku, plán peněžních toků, rozvahu, rozpočet investičních výdajů, apod.

- **Krátkodobý finanční plán a rozpočty**

Dále je nutné dlouhodobý plán rozdělit do několika po sobě jdoucích krátkodobých plánů včetně rozpočtů, které se k nim váží. Většinou jsou vypracovávány v rozmezí několika měsíců až do 1 roku.

- **Implementace finančního plánu**

Aplikace finančního plánu ve společnosti.

- **Kontrola plnění a úpravy finančního plánu**

Posledním krokem je průběžná kontrola plnění finančního plánu. Pokud dochází k odchylkám od plánu, je nutné ho upravit a přizpůsobit tomu další kroky a činnosti ve společnosti.

Při plánování je podstatné dodržovat některé zásady pro tvorbu plánu a celkové finanční plánování. Plán:

- je tvořen systematicky,
- vychází ze znalosti tržní situace a zohledňuje i budoucí tendence nebo trendy,
- zahrnuje všechny útvary podniku,
- je zaměřen na prokazování prosperity podniku a zvýšení tržní hodnoty,
- je pružný a je upravován dle měnících se podmínek a jiných vlivů tak, aby byl stále reálný,
- je pravidelně kontrolován po celou dobu jeho průběhu,
- je věcně a časově sladěn, stejně jako jeho dílčí části. (Koráb, 2007)

2.6.3 Techniky a nástroje finančního plánování

Finanční plánování velmi úzce souvisí s účetnictvím, které monitoruje údaje a výsledky z minulých let. Finanční plán vede ke zpracování tří finančních výkazů. Účetní výkazy mají za úkol poskytovat informace o stavu majetku, výši závazků vlastního jmění a jiných položek, dále také informace o výnosech a nákladech realizovaných v daném období. Z těchto informací lze při tvorbě plánů vycházet, a proto mohou být účetní neboli finanční výkazy základním stavebním kamenem při tvorbě nových plánů.

2.6.4 Finanční výkazy

V této podkapitole budou představeny finanční výkazy spojené s finančním plánováním.

Rozvaha

Základní funkcí rozvahy je přehledně uspořádat majetek podniku a jeho zdroje financování, poskytovat informace o finanční situaci účetní jednotky. Umožňuje zjistit hospodářský výsledek. Rozvaha je známa jako nejstarší účetní výkaz poskytující informace jak pro interní, tak pro externí uživatele. Konkrétně může poskytovat informace o:

- skladbě aktiv,
- likviditě podniku, tedy schopnosti podniku hradit své závazky,
- finanční struktuře tzn. velikosti vlastních a cizích zdrojů,
- struktuře vlastního kapitálu v rozčlenění na interní zdroje financování, jejichž původ spočívá v tvorbě zisku.

Informace jsou rozřazovány buď do aktiv, nebo do pasiv. V aktivech zachycujeme majetek podniku uspořádaný podle složení zejména peněžní prostředky, dlouhodobý majetek, zásoby a pohledávky. V pasivech je majetek uspořádán podle toho, z jakých finančních zdrojů byl pořízen. Zahrnuje zejména vlastní kapitál podnikatelské jednotky, úvěry a závazky. (managementmania.com, 2016)

Podle situace a okamžiku, ke kterému je rozvaha vyhotovována se rozlišuje několik typů rozvah. Při zakládání podniku je vyhotovována Zahajovací rozvaha, na začátku účetního období Počáteční rozvaha, na konci období Konečná rozvaha a v případě mimořádných okolností Mimořádná rozvaha. U každé rozvahy musí být splněno několik zásad.

- Zásada bilanční kontinuity znamená, že stav konečné rozvahy jednoho účetního období se rovná počáteční rozvaze následujícího období.
- Aktiva = Pasiva. Bilanční rovnost, ve které se celková hodnota majetku musí rovnat celkové hodnotě zdrojů, ze kterých je majetek financován.
- Za základní účetní období je považován jeden rok, ačkoliv lze pro potřeby operativního řízení vyhotovit rozvahy za kratší období.

Aktiva

Aktiva jsou prostředky vložené do podniku, od kterých se očekává, že podniku v budoucnu přinesou užitek a ekonomický prospěch. Aktiva se dělí na dlouhodobá, oběžná a ostatní aktiva.

Dlouhodobá aktiva

- Dlouhodobý nehmotný majetek – software, know-how, licence, autorská práva, vydavatelská práva, předměty průmyslových práv, zřizovací výdaje v ocenění vyšším než 60.000 Kč.
- Dlouhodobý hmotný majetek – stavby, pozemky, budovy, haly, byty, vodní díla, samostatné movité věci v ocenění vyšším než 40.000 Kč, umělecká díla, sbírky, drahé kovy, věci nabyté nájemcem finančního leasingu, základní stáda a tažná zvířata
- Dlouhodobý finanční majetek – cenné papíry se splatností delší než 1 rok, poskytnuté půjčky

Oběžná aktiva

- Nakupované zásoby – představují aktiva, která jsou nakoupena a v plné výši spotřebována. Např. základní materiál, pomocný materiál, náhradní díly, provozovací látky, zboží.
- Zásoby vlastní výroby – vznikají v podniku v průběhu výrobního procesu. V prvním stádiu se jedná o nedokončenou výrobu, dále o polotovary vlastní výroby a v poslední fázi výrobky, které lze již prodat.
- Pohledávky – jedná se o pohledávky z obchodního styku tj. hodnoty dosud neuhrazených faktur či jiných platebních dokumentů. Ostatní pohledávky, které mohou představovat nároky podniku vůči zaměstnancům, státu či jiným právnickým a fyzickým osobám.

Krátkodobý finanční majetek

- Majetkové cenné papíry (akcie se splatností do 1 roku)
- Dluhové cenné papíry

Pasiva

Pasiva lze definovat jako zdroje krytí majetku podnikatelské jednotky. Pasiva se člení na dvě základní skupiny vlastní zdroje a cizí zdroje. (managementmania.com, 2016)

Vlastní zdroje

- Základní kapitál – zdroje vložené do podniku na začátku nebo v průběhu podnikání. Tyto zdroje závisí na právní formě podnikání účetní jednotky.
- Kapitálové fondy – vznikají dodatečnými kapitálovými vklady buď při založení společnosti, nebo v průběhu podnikání.
- Rezervní fondy – jsou tvořeny ze zisku společnosti na základě zákonných předpisů nebo dobrovolném rozhodnutí podniku.
- Zisk – vzniká z výsledku hospodaření výpočtem uvedeným ve vzorci (10).

$$\text{Zisk} = \text{Výnosy} - \text{Náklady} \quad (10)$$

Pokud náklady převažují nad výnosy, znamená to, že výsledkem hospodaření bude ztráta. Z účetního hlediska může být zisk členěn na provozní, finanční a mimořádný. (Lazar, 2012)

Cizí zdroje

Cizí kapitál lze také označit jako cizí zdroje financování. Jedná se například o závazky vůči zaměstnancům, bance, dodavatelům, finančnímu úřadu apod.

Vzor rozvahy v plném rozsahu je prezentován v příloze na obrázcích označených Obr. A1, A2, A3, A4 a A5.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz je někdy označován také jako tzv. Výsledovka. Výsledovka se stanovuje vždy k určitému období. Je tvořena pouze nákladovými a výnosovými účty, které zachycují veškeré výkony za dané účetní období.

Náklady lze obecně definovat jako účelné a účelové peněžní vyjádření prostředků a spotřeby práce v průběhu hospodářské činnosti podnikatelského subjektu. Výnosy poskytují podnikatelskému subjektu přehled o množství peněz, které v průběhu daného období získala.

Rozdíl výnosů a nákladů znázorňuje hospodářský výsledek neboli výsledek hospodaření. V závislosti na již zmíněném rozdílu může podnik vykazovat buď hospodářský zisk, nebo ztrátu. Výkaz zisku a ztrát může být sestaven ve zjednodušeném nebo plném rozsahu. Dále je koncipován v účelovém členění, nebo druhovém členění. Účelové členění se zaměřuje na účel, proč daný náklad (výnos) vznikl. Druhové členění znázorňuje druh nákladu potažmo výnosu. Vzor výkazu zisku a ztrát je znázorněn v příloze v obrázcích označených Obr. A9 a A10. (oalib.cz, 2018)

Přehled o peněžních tocích

V tomto výkazu je zachycen rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků v konkrétním období. Je označován také jako „tok hotovosti“ nebo „cashflow“. Při sestavování Cash flow jsou sečteny veškeré příjmy, které zvyšují stav na bankovním účtu či v pokladně a odečteny výdaje v daném období.

Příjmovými položkami mohou být např. příjmy z prodeje výrobků, zboží a služeb, příjmy z prodeje zařízení a strojů podniku, úroky od banky připsané na bankovní účet, poskytnuté úvěry, uhrazené pohledávky, apod.

Na výdajové straně jsou zobrazeny skutečně proplacené náklady tj. v momentu, kdy peněžní prostředky opouštějí pokladnu nebo bankovní účet.

Do výdajových položek mohou být zařazeny výdaje za materiál, výdaje za nakupované služby, výdaje za nákup zařízení a strojů, výdaje za propagaci, daně, splátky poskytnutého

úvěru, atd. Vzorový přehled o peněžních tocích je k nahlédnutí v příloze na obrázcích Obr. A6 a A7. (Růčková, 2011)

Přehled o změnách vlastního kapitálu

V tomto finančním výkazu jsou uváděny informace o změnách vlastního kapitálu. Poskytuje tedy informace o snížení nebo naopak zvýšení některých ze složek vlastního kapitálu za dané účetní období. Jsou zde promítnuty změny celkového vlastního kapitálu vycházející z operací ovlivňující položky fondů, z výsledku hospodaření, kurzových rozdílů, transferů na pořízení majetku, nebo z oprav minulého období. Ve výkazu je u jednotlivých položek vlastního kapitálu vysvětlen rozdíl mezi počátečním a konečným stavem. Výkaz je zobrazen v příloze na obrázku Obr. A8. (Máče, 2012)

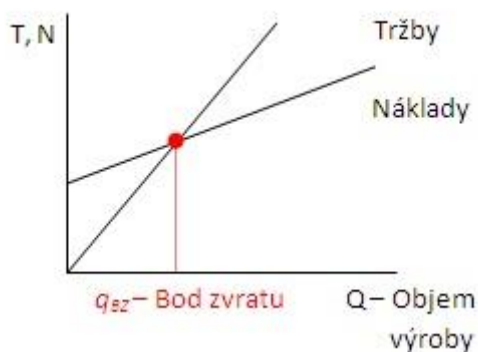
2.6.5 Bod zvratu

Bodem zvratu se rozumí takový stav v podniku, kdy podnik dosahuje „nulového zisku“. Bod zvratu tedy znázorňuje množství produkce, při kterém se tržby právě rovnají nákladům. Lze také konstatovat, že bod zvratu určuje minimální množství vyrobené a zároveň prodané produkce, pokud podnikatelská jednotka nechce vykazovat ztrátu ze své podnikatelské činnosti. Výpočet bodu zvratu je znázorněn vzorcem (10). Bod zvratu vyjádřen grafem, je na obrázku 5.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{Fixní náklady}}{p-b} \quad (10)$$

p – cena ks

b – variabilní náklady v Kč na ks



Obrázek 5 Graf bodu zvratu
Zdroj: managementmania.com

2.6.6 Plánování výnosů a příjmů

Při plánování výnosů a příjmů je nezbytné tyto položky odlišovat. Výnosy jsou vyjádřené v peněžních jednotkách a znázorňují výsledky podnikání za určité období. Příjmy jsou reálné částky, které firma skutečně obdržela. Příkladem mohou být příjmy z prodeje výrobků nebo služeb. Při vedení podvojného účetnictví mohou být evidovány výnosy, které ovšem doposud nebyly uhrazeny. Proto je nutné výnosy a příjmy odlišovat.

2.6.7 Plánování nákladů a výdajů

Zde je problematika obdobná jako u výnosů a příjmů. Náklady a výnosy je také potřeba rozlišovat, neboť nejsou totožné. Výdaje představují úbytky peněžních prostředků firmy. Náklady reprezentují spotřebu výrobních prostředků, která je vyjádřena v peněžních jednotkách.

Struktura nákladů

Aby mohl být podnik řízen efektivně, je žádoucí zabývat se strukturou nákladů. Náklady mohou být rozděleny na variabilní a fixní.

Variabilní náklady se mění s objemem výroby. Může to být spotřeba materiálu, mzdy, energie, apod. Fixní náklady se do určité míry s objemem výroby nemění a zůstávají stejné. Mohou to být například odpisy, pojištění, a jiné.

Náklady můžeme dále sledovat podle druhu (mzdové, materiálové, ...), účelu (útvary, výkonu), činnosti (provozní, finanční, ...). (Srpková, 2011)

2.6.8 Členění nákladů a výnosů

V účetnictví jsou členěny náklady a výnosy na provozní, finanční a mimořádné.

V **provozních** nákladech jsou zahrnuty položky, které vznikají z hlavní činnosti podniku. Jde zejména o spotřebu materiálu, energie, služby, apod. Obdobné je to i u výnosů. Do provozních výnosů se řadí tržby za prodané zboží, tržby z vlastních výrobků a služeb, tržby z prodeje majetku, atd.

Do **finančních** nákladů se řadí podnikové operace na finančních trzích. Jedná se o poplatky z finančního majetku, placené úroky, apod. Finanční výnosy zastupují například úroky na bankovních nebo spořicíh účtech, podíly z finančních investic, atd.

Mimořádné náklady jsou tvořeny nevšedními událostmi. Mohou to být penále, manka nebo náhrady škody. Mimořádné výnosy podnik vykazuje například z prodeje odepsaných strojů, rozprodání majetku, atd. (Hobza, 2015)

3 Představení analyzované společnosti

Vybraná společnost si nepřeje být jmenována z důvodu ochrany citlivých dat, která jsou k danému tématu diplomové práce použita. Pro účely této diplomové práce bude proto označována názvem XY. Společnost XY se zaměřuje na prodej sportovního vybavení a nabízí široké portfolio produktů pro velké množství sportů.

3.1 Historický vývoj společnosti

Vznik společnosti je datován k roku 1976, kdy byla otevřena první prodejna. Dnes je na trhu už déle než 40 let. Prvních deset let fungovala na bázi nákup-prodej. V roce 1986 bylo spuštěno návrhářské a výrobní centrum. V témže roce se také otevřela první prodejna v zahraničí, a to v německém Dortmundu. Expanze pokračovala a v roce 2001 byla otevřena prodejna i na americkém kontinentu, konkrétně v brazilském São Paulu. O dva roky později vznikla první prodejna v Asii, a to v čínské Šanghaji. Společnost po dobu své existence pronikla do 40 zemí světa, ve kterých nyní zaměstnává více než 100 000 pracovníků.

V současnosti je primární činností společnosti prodej sportovního vybavení, ale výrazně se věnuje i jeho výzkumu a vývoji. Téměř všechny výrobky jejího portfolia jsou produkovány samotnou společností. Výrobky jsou testovány ve vlastních laboratořích i v reálných podmínkách. XY je zaměřena na inovace a každoročně podá okolo 30 žádostí o patent. Společnost disponuje vlastními značkami, které zaštiťují vždy určitý druh sportu. V současné chvíli jich je 25 a stále vznikají další.

3.2 Organizační struktura společnosti

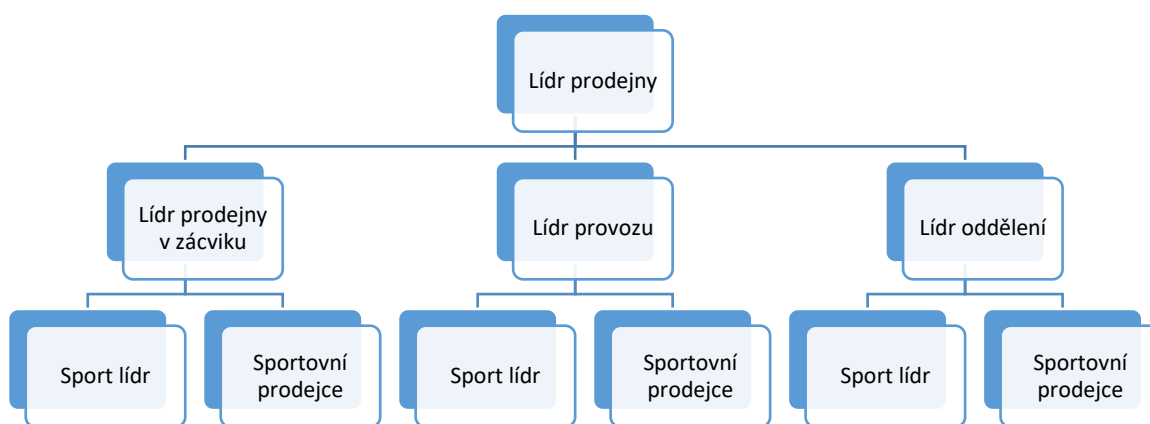
Organizační struktura ve společnosti je hierarchická, jako je znázorněno v obrázku 6. Ovšem v horizontu jednoho roku bude průběžně přecházet na nový koncept, kde bude struktura zplošťována a transformována do struktury síťové. Hlavní myšlenkou je princip subsidiarity, kde zaměstnancům na nižších úrovních bude předáno více zodpovědnosti i kompetencí. Už v tuto chvíli však sportovní prodejci mají více zodpovědnosti, nežli je tomu zvykem.

Lídr prodejny je zodpovědný za chod celé prodejny. Je zodpovědný za ekonomické výsledky, náborů lídrů oddělení, jejich integraci a rozvoj, obchodní spolupráci a jiná plnění ambiciózních cílů. Kromě ekonomických výsledků je jeho dalším důležitým cílem „vychovat“ nového lídra prodejny.

Lídr prodejny v zácvičku, lídr provozu, lídr oddělení jsou pozice na stejné úrovni. Všichni mají zodpovědnost za část prodejny, tzn. za některé sporty. Jsou zodpovědní za ekonomické výsledky oddělení, vystavení daných sportů na prodejně, náborů sportovních lídrů a sportovních prodejců, integraci a školení nových členů, plánování směn na oddělení, vypracování obchodní strategie pro sporty z jejich oddělení, obchodní spolupráci související se svěřenými sporty a v neposlední řadě zodpovídají také za výchovu nových lídrů oddělení. Lídr prodejny v zácvičku disponuje většinou menším oddělením a zaučuje se na budoucího lídra prodejny. Lídr provozu je zodpovědný za provoz celé prodejny, tzn. dostatek potřebného materiálu, regálového vybavení, ale má také zodpovědnost za bezpečnost na prodejně, provoz budovy nebo objektu, ve kterém se prodejna nachází, apod.

Sportovní lídr je zodpovědný za vystavení svého sportu na prodejně, ekonomické výsledky, vypracování obchodní strategie pro svůj sport, navázání obchodní spolupráce týkající se svěřeného sportu. Není zodpovědný za sportovní prodejce a nevede žádné zaměstnance.

Sportovní prodejci jsou zodpovědní za správné vystavení, příkladný a neobvyklý zákaznický servis, doplňování a vybalování nového zboží a detailnější práci s regálem a produkty.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti XY

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační schéma na centrále společnosti zahrnuje týmy, které mají zodpovědnost za svou specifickou část a orientují se v daném prostředí. Jedná se o tým:

- finanční a právní oddělení (zodpovědnost za finance, zpracování mezd, platby obchodní partnerům, právní záležitosti, ...),
- IT (zodpovědnost za provoz počítačů a jiných elektronických zařízení na prodejně, správa sítí, apod.),
- Happiness management (zodpovědnost za spokojenost zaměstnanců, analýzy aktuálních situací, snaha o vylepšení podmínek pro zaměstnance),
- e-commerce (zodpovědnost za web společnosti, e-shop a reklamu na internetu),
- obchodní a marketingové oddělení (zodpovědnost za marketing, obchodní spolupráce, apod.),
- development (zodpovědnost za expanzi do nových měst v ČR, vyhledávání potenciálních příležitostí k expanzi, vyjednávání podmínek, apod.).

Každý tým je zodpovědný za svou oblast a je v neustálém kontaktu s jednotlivými prodejnami. Je standardem, že kdokoliv z prodejny se v případě potřeby může obrátit na kohokoliv z centrály společnosti a naopak.

3.3 Cíle a strategie společnosti

Na český trh společnost vstoupila v roce 2010 a do roku 2026 plánuje otevřít celkem 40 prodejen. Cílem, v terminologii společnosti XY spíše projektem, v České republice je stát se nejoblíbenější sportovní značkou na trhu sportovního vybavení.

3.3.1 Projekt společnosti v ČR

Strategie k dosažení výše uvedeného cíle jsou různé. Začínají u správného náboru zaměstnanců. Pokračují přes kvalitně nastavený a realizovaný integrační proces u každého z nových zaměstnanců a jejich další rozvoj. Díky této strategii může zákazník sportovních obchodů vidět značné rozdíly v zákaznickém servisu, který poskytují pracovníci jednotlivých sportovních obchodů. K naplnění projektu přispívá také struktura nabídky výrobků. Důraz je kladen na funkčnost a kvalitu za příznivější ceny, než nabízí konkurence. XY vychází ze zákaznických průzkumů, kde je evidentní, že si této koncepce zákazníci cení. Dalším silným nástrojem jsou nadstandardní služby zákazníkům, jako je například možnost otestování produktu ještě před jeho nákupem, které představují značnou konkurenční výhodu v samotném vnímání společnosti ze strany zákazníků. Základní stavební kameny jsou u každé prodejny stejné, ale další strategie jsou voleny individuálně vedoucími pracovníky jednotlivých prodejen nebo manažery na nižších úrovních. Mezi takové strategie patří například sportovní akce konané v okolí prodejny nebo třeba uzavření vzájemné spolupráce se sportovními kluby.

3.3.2 Finanční cíle a strategie

Finanční cíle na následující rok jsou nastavovány pro každou prodejnu jejich lídry. Musí však korespondovat s cíli země. Okolnosti ovlivňující stanovení finančních cílů mohou být různé a je jich velké množství. Jedná se například o umístění prodejny (samostatná jednotka, do které zákazníci jezdí cíleně oproti prodejnám v některém z obchodních center), dostupnost do prodejny (auto, MHD, jiná doprava), velikost města a kupní síla obyvatel v dané spádové oblasti, sportovní kluby a druhy sportů typické nebo oblíbené v dané oblasti, ale také výsledky z minulých let, sportovní trendy a s nimi

související zájem o jednotlivé sporty, ekonomická situace v České republice, doba působení prodejny na českém trhu a samozřejmě také náklady, ať už fixní či variabilní, které se k dané prodejně vážou. Tzn. ceny dodavatelů, náklady na reklamu, náklady na zaměstnance, apod.

Cíle každé z prodejen jsou odlišné, neboť musí být zohledňovány výše uvedené faktory. Obdobné je to také se strategiemi stanovenými k dosažení těchto cílů.

4 Tvorba finančního plánu v analyzované společnosti

Ve společnosti XY se zpracovávají 2 typy finančních plánů. Prvním typem je finanční plán pro novou prodejnu a druhým pro prodejnu alespoň s roční historií. Metodologie tvorby finančního plánu při otevírání nové prodejny je náročnější, neboť nejsou k dispozici data z minulých let. Pokud je vytvářen finanční plán pro prodejnu s historií, znamená to, že je vycházeno z již vypracované oblastní obchodní strategie a nápomocny jsou i účetní výkazy, čísla a statistiky z minulých let znázorňující aktuální postavení společnosti.

4.1 Metodologie finančního plánu a oblastní obchodní strategie společnosti

Celý proces vypracování finančního plánu pro prodejnu společnosti XY zahrnuje mnoho dalších činností a analýz ještě před samotným vytvořením finančního plánu. Před vypracováním finančního plánu je zapotřebí zanalyzovat trh, zjistit postavení společnosti XY na místním trhu a určit strategie prodejny. Metodologie vypracování finančního plánu v XY včetně postupu při vytváření oblastní obchodní strategie bude popsána v následujících kapitolách a podkapitolách.

Prvním bodem pro tvorbu finančního plánu je vytvoření obchodní strategie pro danou prodejnu v oblasti, ve které se nachází. Projekt slouží primárně k rozhodování manažerů o škálách nabídky výrobků na prodejně. Může také sloužit jako podklad k operativnímu řízení chodu prodejny v závislosti např. na konkurenci. V obchodní strategii jsou zahrnuty odpovědi na otázky „Komu? Co? Jak? S kým?“.

4.1.1 Otázka „Komu?“

Odpověď na otázku „Komu?“ vychází z obecné analýzy okolí prodejny. V první řadě je nutné určit tzv. spádovou oblast, sesbírat informace, ze kterých budei později možné vyprofilovat zákazníka. Spádová oblast bývá nejčastěji určována podle dojezdové vzdálenosti do prodejny. Primárně jsou analyzovány 2 spádové oblasti, kterými jsou:

1. oblast s dojezdovou vzdáleností do 10 minut,
2. oblast s dojezdovou vzdáleností do 20 minut.

V těchto spádových oblastech jsou shromažďovány a analyzovány informace zejména o:

- obyvatelích – počet obyvatel, rozložení do věkových skupin, počet rodin, počet mužů, žen a dětí, atd.;
- ekonomické situaci – průměrná mzda v České republice, daném kraji, regionu, městě, části města, zadluženost obyvatel, kupní síla, apod.;
- geografických podmínkách – umístění prodejny, přírodní podmínky v okolí (hory, moře, nízké nadmořské výšky, kopce, apod.), kvalita silničních komunikací, cyklostezek, zalesněnost a příroda oproti centru velkých měst, atd.;
- sportech a sportovních klubech – oblíbené sporty ve sledované lokalitě, sportoviště, kterými oblast disponuje a jejich stav, existence sportovních klubů.

Podrobnou analýzou výše uvedených faktorů je zjišťován podíl obyvatel, kteří aktivně praktikují dané sporty, počet registrovaných sportovců ve sportovních klubech, vytíženost sportovních hřišť popř. halových budov. Zkoumá se také oblíbenost jednotlivých sportů v různých věkových kategoriích, počet amatérských sportovců, aktivních sportovců a profesionálů.

Tato analýza umožňuje zodpovědět první otázku „Komu?“ a profiluje potenciálního cílového zákazníka popř. skupinu potenciálních zákazníků, na kterou jsou v rámci dalších strategických kroků směřovány konkrétní nabídky.

4.1.2 Otázka „Co?“

Další částí oblastní obchodní strategie je odpověď na otázku „Co?“. Tato část je přímo spojena se sporty a produkty, které jsou nabízeny zákazníkovi přímo na prodejně. Prostor v kamenných prodejnách je značně omezen, proto např. při velikosti prodejní plochy 2000 metrů čtverečních musí být určeno, kolik metrů čtverečních bude investováno do jednotlivých sportů.

Ve vybraných sportech je na tuto otázku odpovídáno ještě detailněji. Jedná se o výběr konkrétních výrobků, které budou nabízeny na prodejně. Záleží na řídicích pracovnících, jestli vsadí na technicitu produktů a nabízet cyklistická kola, běžící pásy, stany, nebo se zaměří spíše na sportovní funkční oblečení. Stejně tak je určována a rozlišována nabídka pro pány, dámy a děti. Možností, jak adaptovat nabídku prodejny, je velké množství. Při výběru sportů a jejich výrobních řad je nezbytné predikovat potenciální obraty jednotlivých sportů.

Nabídka výrobků a sportů se liší v průběhu roku. Je totiž závislá na sezonalitě a liší se během letních a zimních měsíců.

4.1.3 Otázka „Jak?“

Tato část zahrnuje konkrétní strategie k dosažení vytyčených cílů. Jedná se například o rozmístění nabídky vybraných druhů sportu na prodejně. Dále to mohou být strategie v oblasti marketingu, nastavení správného dodávkového plánu, poskytované služby na prodejně a jejich ceny, velikosti tzv. showroomů a testovacích ploch u jednotlivých sportů, apod.

4.1.4 Otázka „S kým?“

Poslední část je věnována otázce týkající se personálního plánování. V souladu s nastavenými cíli, je nezbytné sehnat potřebné pracovníky. Jedná se převážně o přesný počet vedoucích pracovníků pro jednotlivé úseky (sporty), dále to může být vzhledem k aktuální organizační struktuře provozní ředitel a prodejní asistenti na jednotlivá oddělení daných sportů, u nichž je nutné stanovit i potřebný hodinový fond.

Tento bod obchodní strategie zahrnuje personální plánování pracovníků na prodejně. Jak již bylo představeno v kapitole číslo 3.2, pracovníci finančního a právního, obchodního a marketingového, IT, e-commerce týmu, aj. do obchodní strategie nezasahují.

4.1.5 SWOT Analýza

Obchodní strategie zahrnuje také vypracování SWOT analýzy, jejíž vzor je znázorněn v tabulce 1. Na základě analýzy odvětví se ve SWOT analýze určují silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Samotná analýza slouží k ujasnění si aktuální pozice společnosti na trhu.

Tabulka 1 SWOT Analýza

Interní původ	Silné stránky	Slabé stránky
	STRENGTHS	WEAKNESSES
Externí původ	Příležitosti	Hrozby
	OPPORTUNITIES	THREATS

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza trhu související s konkurencí je pro řídicí pracovníky převážně informativní. Strategie a cíle nejsou postavené na strategiích konkurence nebo na tržním postavení.

4.1.6 Tržní potenciál

Z oblastní obchodní strategie je zjišťován tržní potenciál. K tomu, aby byl určen tržní potenciál, je nutné stanovit počet potenciálních zákazníků ve spádové oblasti. Dále je nezbytné zjistit průměrnou útratu za sport a sportovní vybavení. Posledním faktorem ovlivňujícím velikost tržního potenciálu je index bohatství. Index bohatství je ve výpočtu zohledňován koeficientem. Index bohatství v hlavním městě Praze je 20 %. Oproti tomu Ústecký kraj má -20 %. Index bohatství je k jednotlivým prodejnám popř. městům určován na základě statistik a výpočtů týmu Expanze. Vzorec (11) znázorňuje výpočet tržního potenciálu, vzorec (12) obsahuje index bohatství pro Prahu a vzorec (13) obsahuje index bohatství pro Ústecký kraj.

$$\text{Tržní potenciál} = \text{počet obyvatel} * \text{prům. útrata za sport} * \text{index bohatství [Kč]} \quad (11)$$

$$\text{Tržní potenciál Praha} = \text{počet obyvatel} * \text{prům. útrata za sport} * 1,2 \text{ [Kč]} \quad (12)$$

$$\text{Tržní potenciál Ústecký kraj} = \text{počet obyvatel} * \text{prům. útrata za sport} * 0,8 \text{ [Kč]} \quad (13)$$

4.1.7 Celkový plánovaný obrat a hrubá marže

Celkový plánovaný obrat je stanoven na základě tržního potenciálu spolu s podílem společnosti na českém trhu. V plánovaném obratu je také zohledněna trajektorie progresu firmy. Pokud bude společnost v situaci, kdy se její celkové obraty stabilizují vysoko nad, nebo naopak pod, stanovenými cíli, je nezbytné přeplánovat dříve stanovený obrat a udělat potřebná opatření.

Hrubou marži stanovujeme na základě velikosti průměrné marže. Marži z krátkodobého hlediska nelze ovlivňovat a mění se pouze z hlediska dlouhodobého. Při jejím plánování bývá odchylka maximálně pár procentních bodů.

4.1.8 Čistá marže

Čistá marže je dosahováno odečtením nákladů spojených s produkty od marže hrubé. Společně s plánováním celkového obratu musí být i z tohoto důvodu plánováno celkové prodané množství produktů. Produkty sebou totiž přinášejí náklady, které je nezbytné při finančním plánování zohlednit. S produkty se pojí například tyto náklady:

Slevy, odchylky prodejních cen

Pokud má společnost věrnostní program pro zákazníky, bývají s ním spojené slevy popř. jiné akce, které zajistí, že zboží prochází pokladnou za jinou celkovou cenu než obvykle.

Bankovní poplatky

Bankovní poplatky, které jsou spojené s použitím platebních terminálů, se také promítají ve finančním plánu. Proto je plánováno celkové prodané množství, aktualizována cena průměrného nákupního košíku a evidovány procentuální změny poměru zákazníků, kteří platí hotově a kteří platební kartou.

Doprava

Doprava je další relativně velkou položkou, kterou je nutné správně nastavit. Zboží je dopravováno do prodejny ze zahraničí a denní frekvenci lze určit dle individuálních potřeb prodejny. V sezónních měsících je obrátkovost zboží vyšší a kamióny dováží zboží téměř každý den. Není tomu však v době, kdy obraty prodejny nejsou tak vysoké.

V rodné zemi společnosti se najdou prodejny, které jsou vytíženy tak, že jim je zboží dodáváno i dvakrát denně.

Reklamované zboží

Reklamovaným zbožím vznikají společnosti další náklady. Jsou rozlišovány reklamace, které jsou nákladem pro konkrétní prodejnu a ty, které vznikají jako náklady pro značku výrobku.

Likvidace zboží

Odepisování nebo likvidace zboží znázorňuje množství výrobků, které bylo za daný časový úsek odepsáno z důvodu poškození zboží. Jedná se o zboží, které je na prodejně fyzicky, ale není prodejné, protože došlo k jeho poškození ať už zaměstnancem prodejny, nebo zákazníkem při jeho zkoušení.

Odhad shrinkage

Zde je vytvářena rezerva na určité ztráty zboží. Jedná se především o krádeže nebo chybné zasílání produktů. Produkty jsou připsány do interního systému, ale nejsou reálně zaslány na prodejnu. Tyto ztráty se snaží vedení i ostatní pracovníci společnosti eliminovat

například ostrahou na prodejnách nebo pravidelnými inventurami a případnými opatřeními proti krádeži nebo chybnému zasílání produktů.

Jelikož je četnost zasílání produktů a krádeží závislá na sezóně a počtu příchozích zákazníků, rezerva je stanovována procentuálně k velikosti obratu.

Po odečtení těchto nákladových položek, které jsou spojeny s objemem a tokem produktů, je z hrubé marže dosaženo marže čisté.

4.1.9 Personální náklady

Personální náklady jsou promítány ve finančním plánování, neboť tato variabilní složka bývá upravována právě na základě obrátů a prosperity společnosti. S plánovaným obratem bývá stanoven počet pracovníků tak, aby daná prodejna plnila nutné úkoly a zároveň dosahovala uspokojující produktivity. Personální náklady jsou ve finančním plánu spojeny s podskupinami: plné úvazky, částečné úvazky, bonusová složka, rezervy na dovolenou a odvod sociálního a zdravotního pojištění.

Velikost úvazku

Společnost nabízí možnost práce na plný i zkrácený úvazek. Varianty zkrácených úvazků jsou 10, 15, 20, 25, 30 a 35 hodin týdně. Avšak namísto identifikování, zdali byly hodiny investovány do plných, nebo částečných úvazků, je při plánování důležitý celkový počet investovaných hodin.

Bonusová složka

S oběma skupinami souvisí variabilní složka mzdy, která je závislá na dosahovaných výsledcích. Ačkoliv nemusí být zprvu jasné, jaká výše nákladů spojených s bonusy bude ročně využita, vždy se odvíjí od nadstandardních výsledků, které s sebou přinášejí prostor pro navýšení této podskupiny personálních nákladů.

Odvod sociálního a zdravotního pojištění

Sociální a zdravotní pojištění je odváděno za zaměstnavatele i zaměstnance. Tyto odvody se strhávají z hrubé mzdy, kde je zaměstnanci odečteno 6,5 % jako sociální pojištění a 4,5 % jako zdravotní pojištění. Stejná povinnost vzniká i pro zaměstnavatele, kde je výše sociálního pojištění 25 % a zdravotního 9 %.

Při plánování personálních nákladů se neplánují jednotlivé podskupiny, ale celkové personální náklady vycházející z celkového počtu investovaných hodin pro dané období a průměrných hodinových nákladů. Podskupiny personálních nákladů se totiž odvíjí od struktury pracovníků, a proto je nelze přesně plánovat.

Produktivita

Vzorcem (14) lze následně vypočítat celkovou produktivitu, která vyjadřuje, kolik finančních prostředků bylo v průměru vytvořeno jedním zaměstnancem za 1 hodinu.

$$\text{Celková produktivita} = \frac{\text{Celkový obrat}}{\text{Celkový počet investovaných hodin}} \text{ [Kč/hod.]} \quad (14)$$

4.1.10 Provozní náklady

V provozních nákladech jsou zahrnuty náklady na objekt a provoz prodejny. Do podskupin jsou řazeny:

- pronájem budovy,
- opravy a rekonstrukce,
- odpisy budovy,
- elektrická energie,
- ostatní energie (plyn, voda),
- úklidová služba,
- dodávky materiálu (externí firmy, interní),
- odpisy majetku,
- ostraha a převoz peněz,

- celkový pronájem materiálu (tiskárna, svoz odpadu, IT licence).

Sečtením těchto podskupin jsou vyjádřeny celkové provozní náklady.

4.1.11 Celkové režijní náklady

Celkové režijní náklady tvoří značnou část celkových nákladů. Člení se zejména na:

Náklady na reklamu

Náklady na reklamu zahrnují veškeré komunikační cesty a materiály vytvořené za účelem propagace prodejny nebo společnosti. Jedná se o:

- pronájmy billboardů (výroba, instalace),
- pronájmy menších reklamních ploch (zastávky MHD, parkoviště, ...),
- reklamy v rádiu,
- inzerce v novinách a časopisech,
- produktové letáky,
- náklady na internetovou reklamu (Facebook, Google Adwords, bannery),
- e-mailing,
- komerční akce a náklady s nimi spojené (letáky, pronájmy, výzdoba, produkty),
- komunikační materiály uvnitř prodejny,
- sponzoring sportovců (produkty),
- interní reklama (odměny zaměstnancům, vouchery na produkty pro nové zaměstnance).

Jednorázové odpisy majetku a materiálu

Odpisy majetku a materiálu jsou vedeny v této podskupině. Jde převážně o odpisy regálového vybavení nebo jednorázový odpis při vyřazení majetku.

Náklady hrazené zaměstnanci

Jedná se o plánovanou složku nákladů, která je hrazena samotnými zaměstnanci. Zpětně jsou však propláceny společností. Tato skupina nákladů je vedena pod názvem „expense“ tedy anglicky „výdaj“. Do této skupiny lze zařadit:

- cestovné (pohonné hmoty, amortizace vozidla, pronájem vozidla),
- společné teambuildingy (pronájem prostor, občerstvení, apod.),
- společné sportování (pronájem hřiště, halové budovy, ...),
- obchodní jednání (občerstvení).

Náklady na komunikaci

Jsou zde zahrnuty náklady na komunikaci prodejny se zákazníky a ostatními. Jedná se o tyto náklady:

- telefonní služby,
- internetové služby,
- služby České pošty,
- služby přepravních dodavatelů.

Náklady na pojištění

Do této nákladové skupiny patří veškeré náklady na pojištění.

- Pojištění peněz proti krádeži
- Pojištění budovy

4.1.12 Příspěvky centrále společnosti

Předem stanovené procento z celkového obratu, je odváděno každou prodejnou na centrálu společnosti. Tato skupina nákladů je přibližně stejně velká, jako jsou režijní náklady. Největší skupinou nákladů jsou personální náklady.

4.1.13 Celkové náklady

Součtem výše zmíněných skupin nákladů jsou určeny celkové náklady společnosti, díky kterým lze dopočítat hospodářský výsledek.

4.2 Tvorba finančního plánu analyzované společnosti pro ČR

Finanční plán společnosti pro Českou republiku tvoří finanční ředitel země. Finanční plán země obsahuje finanční cíl, kterého chce společnost v daném roce dosáhnout, pro Českou republiku. Metoda vypracování zůstává oproti finančnímu plánu prodejny nezměněna, pouze je aplikována na úroveň všech prodejen v zemi. Je nutné brát v úvahu pozice jednotlivých prodejen. U nově otevřených prodejen nelze očekávat srovnatelné výsledky, jako u těch, které jsou otevřeny delší dobu. Nejen tyto okolnosti jsou zohledněny ve výsledném finančním plánu ČR, na jehož základě probíhají úpravy a následná validace finančních plánů jednotlivých prodejen. Za validaci jsou zodpovědní finanční kontroloři společně s finančním ředitelem země.

5 Finanční plán analyzované společnosti – prodejna v hlavním městě Praha

V této kapitole je představen finanční plán jedné z pražských prodejen společnosti XY. Finanční plán je vytvořen pro rok 2018. Z důvodu zachování diskretnosti dat jsou uvedená čísla upravena stanoveným koeficientem.

5.1 Oblastní obchodní strategie v části hlavního města Prahy

Na základě analýzy trhu je vytvořena obchodní strategie pro danou prodejnu. Analýza tamního trhu a následné vypracování projektu poukázalo na potenciální zákazníky a cílové skupiny. Díky získaným statistikám je nabídka sportů a výrobků přizpůsobena okolnímu prostředí. V dalších podkapitolách jsou představeny základní údaje ze všech částí projektu.

5.1.1 Otázka „Komu?“

Z uplynulého roku 2017 vycházejí výsledky uvedné v tabulce 2 níže.

Tabulka 2 Počet současných zákazníků ve spádové oblasti za rok 2017

XY	Počet obyvatel 10 min.	Obrat v %	Počet obyvatel 20 min.	Obrat v %
Prodejna Praha	241 611	24,90 %	207 724	13,40 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V dojezdové vzdálenosti 10 minut oslovila prodejna za rok 2017 přes 240 000 obyvatel, kteří zároveň tvoří necelých 25 % celkového obrátu prodejny. V dojezdové vzdálenosti do 20 minut prodejnu navštívilo přes 207 000 zákazníků a tvoří přes 13,4 % celkového obrátu z roku 2017. Potenciál prodejny pro oslovení nových potenciálních zákazníků je dle oddělení expanze vypočítán na 739 080 zákazníků v celé spádové oblasti.

Prodejna na základě získaných dat, ale také sortimentu, kterým disponuje, cílí převážně na rodiny s dětmi, amaterské a poloprofesionální sportovce.

5.1.2 Otázka „Co?“

Na základě průzkumu trhu v dané lokalitě jsou určeny druhy sportů resp. vybavení na tyto sporty, které prodejna zákazníkům nabízí.

Nejoblíbenějším sportem v České republice je cyklistika. Tato data vychází z průzkumu Sport roku 2014 a vyhotovoval je SportCentral. Druhým nejoblíbenějším sportem, který se v posledních letech dostal v žebříčku oblíbenosti výrazně výše, je běh.

Oblast disponuje mnoha sportovišti a sportovními kluby. Proto dalšími zajímavými sporty pro danou lokalitu jsou kolektivní sporty, kde hlavní roli hraje fotbal, dále tenis, fitness, lyžování, plavání, turistika popř. inline bruslení. Zajímavé zjištění je, že v dojezdové vzdálenosti do 10 minut je klub pozemního hokeje. Tento sport není v České republice tak populární, nicméně v dané lokalitě má určitě smysl nabízet vybavení na pozemní hokej alespoň v základní míře.

5.1.3 Otázka „Jak?“

Rozmístění sportů do objektu prodejny je stanoveno v tzv. Mass plánu. V prodejně je vsazeno na technicitu produktů a oblíbenost daných sportů. MASS plán a rozmístění jednotlivých sportů je zahrnuto v příloze této práce na obrázku označeném Obr. B1. Další strategie v podobě obchodních spoluprací s okolními sportovními kluby, apod. je řešena individuálně lidry daných oddělení nebo sportů.

5.1.4 Otázka „S kým?“

Další část obchodní strategie se pravidelně mění, neboť při růstu společnosti a vykazování vyšších obrátů je nutné zvýšit časový fond pro prodejní asistenty, ale také pro management, který prodejce vede.

Pro obrát plánovaný v roce 2016, kdy se prodejna otevřela, byla struktura týmu ve složení uvedeném v jednoduché tabulce 3. Celkové množství investovaných hodin bylo 22 360. Na vedoucích pozicích pracují pracovníci pouze na plný úvazek. Jelikož prodejní asistenti,

jak je také uvedeno v podkapitole 4.1.9, pracují i formou zkrácených úvazků, nelze jejich počet přesně určit.

Tabulka 3: Hodinová struktura pro rok 2016

Pracovní pozice	Průměrný týdenní fond hodin	Počet osob
Ředitel prodejny	40 h	1
Provozní ředitel	40 h	1
Vedoucí oddělení	40 h	2
Prodejní asistenti	270 h	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k růstu obratu prodejny byla hodinová struktura pro začátek roku 2017 zvýšena na strukturu, kde se celkový počet investovaných hodin rovnal 27542 hodin. Podrobné rozdělení hodin do organizační struktury je uvedeno v tabulce 4. Hodinová struktura je přizpůsobována obratu společnosti. Co se týče personálních nákladů, je velice důležité rychle reagovat na změny na trhu a trendy zákazníků.

Tabulka 4: Hodinová struktura pro rok 2017

Pracovní pozice	Průměrný týdenní fond hodin	Počet osob
Ředitel prodejny	40 h	1
Provozní ředitel	40 h	1
Vedoucí oddělení	40 h	3
Prodejní asistenti	329,69 h	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se hodinová struktura odvíjí od finančního plánu, tabulka pro rok 2018 je zpracována v návaznosti na finanční plán 2018, tedy v podkapitole 5.3.1.

5.1.5 SWOT Analýza

V následující tabulce 5 je zpracována SWOT analýza týkající se současného postavení společnosti.

Tabulka 5 SWOT Analýza společnosti XY

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní původ	široká nabídka zákaznický servis služby servisu poměr cena/kvalita vlastní značky přátelské prostředí osobnostní rozvoj zaměstnanců	malé showroomy neznalost značek sortiment pro profesionály mzdové ohodnocení zaměstnanců
	Příležitosti	Hrozby
Externí původ	obsazení větší části trhu získání zákazníků konkurence spolupráce se sportovními kluby	kopírování produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.6 Tržní potenciál prodejny

Tržní potenciál pro prodejnu se odvíjí od celkové útraty za sport. Celkový počet potenciálních uživatelů ve sledované spádové oblasti je 739 080 osob. Podle výzkumu ING bank z roku 2014 utratí česká domácnost za sport a sportovní vybavení v průměru 13 940 Kč ročně. Pokud budeme předpokládat čtyřčlenné domácnosti, tržní potenciál ve spádové oblasti prodejny je 3 090 832 560 Kč.

5.2 Plánovaný a realizovaný obrat v roce 2017

V roce 2017 bylo dosaženo lepších finančních výsledků, než bylo očekáváno. V tabulce 6 lze vidět finanční plán pro rok 2017 společně s reálnými finančními výsledky. V posledním sloupci je znázorněna absolutní odchylka reálných a plánovaných výsledků. Ve druhém roce od otevření prodejny (2017) byl plánován 20% nárůst obratu a také 20% nárůst počtu platících zákazníků. Ačkoliv se počítalo s tím, že investice do reklamy budou minimální a využito bude pouze navigačních billboardů, popř. zasílání letáků do schránek ve spádové oblasti, reálný nárůst zákazníků za rok 2017 skončil na 27 %. Celkový obrat v roce 2017 dosáhl nárůstu 28 %, což v konečném součtu znamená o 4 800 560 Kč více, než bylo plánováno. Díky vyšším obrátům bylo v prodejně investováno o 542 hodin více, než bylo plánováno, tj. celkem 27 542 hodin. Celková hodinová produktivita na jednoho zaměstnance i tak byla o 122 Kč vyšší, než plánovaná 2 667 Kč. Při celkových nákladech 13 044 295 Kč prodejna realizovala hospodářský výsledek vyšší o 868 900 Kč, a to celkem 5 614 304 Kč.

Na základě výsledků z minulého roku byl vypracován finanční plán pro rok 2018, který byl také podrobně rozepsán do jednotlivých měsíců. Při plánování jednotlivých položek se vycházelo z dat minulého roku, odchylek reálných výsledků od plánovaných, reálných situací na prodejně, díky kterým byly ovlivněny náklady nebo výše konečného obratu.

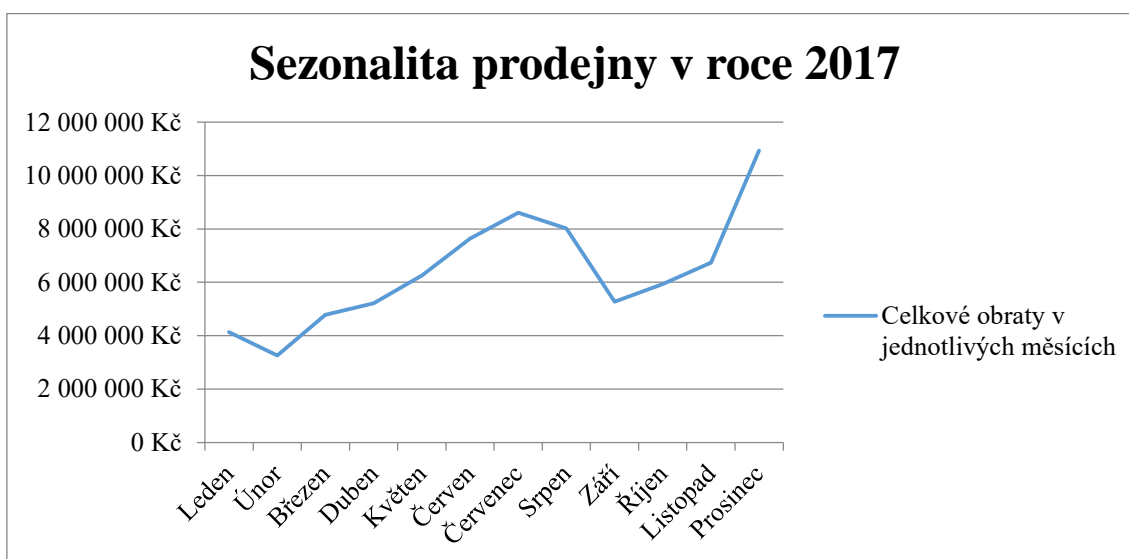
Tabulka 6: Plánovaný a realizovaný obrat v roce 2017

	Plán 2017	Realita 2017	Absolutní odchylka
Obrat celkem	72 008 402 Kč	76 808 962 Kč	4 800 560 Kč
Obrat bez DPH	56 886 638 Kč	60 679 080 Kč	3 792 442 Kč
Růst celkem	20 %	28 %	8 %
Prodané množství	243551	277389	37389
Počet zákazníků (úctenek)	81640	86402	4762
Růst zákazníků	20 %	27 %	7 %
Hodnota prům. košíku	882 Kč	889 Kč	7 Kč
Hrubá marže (27,5%/27,7%)	19 802 311 Kč	21 276 082 Kč	1 473 772 Kč
Čistá marže	17 066 794 Kč	18 658 599 Kč	1 591 805 Kč
Personální náklady celkem	4 320 000 Kč	4 654 411 Kč	334 411 Kč
Celkový počet hodin	27000	27542	542
Celková produktivita	2 667 Kč	2 789 Kč	122 Kč
Náklady na 1h	160 Kč	169 Kč	9 Kč
Provozní náklady celkem	4 588 452 Kč	4 694 547 Kč	106 095 Kč
Režijní náklady celkem	1 706 339 Kč	1 874 965 Kč	168 626 Kč
Centrála celkem	1 706 599 Kč	1 820 372 Kč	113 773 Kč
Celkové náklady	12 321 390 Kč	13 044 295 Kč	722 905 Kč
Hospodářský výsledek	4 745 404 Kč	5 614 304 Kč	868 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Finanční plán pro jednotlivé měsíce

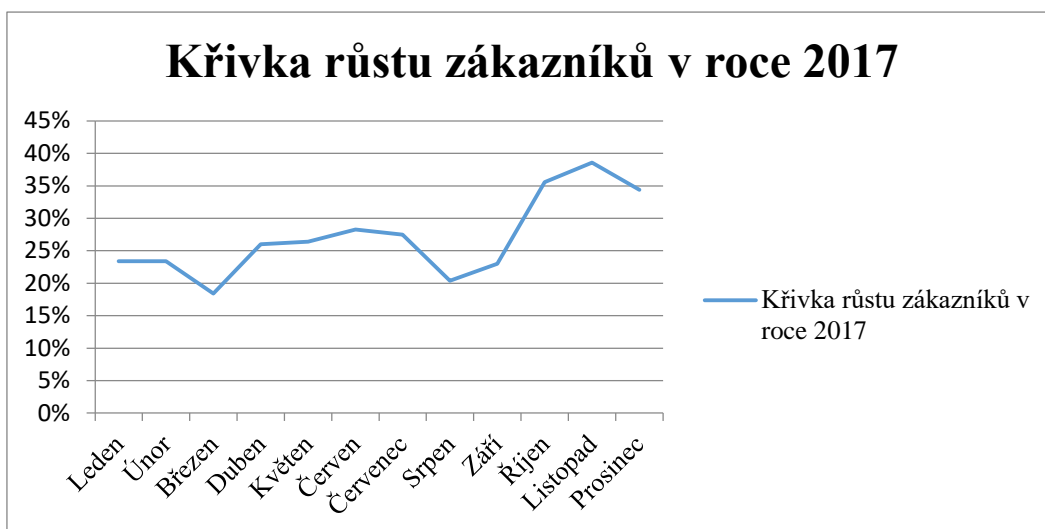
Prodejna je stále ve fázi, kdy potřebuje rozšiřovat svůj podíl na trhu a cílit na nové zákazníky. Domnívám se, že se prodejna v roce 2017 málo soustředila na marketingové aktivity a nevyužila svého potenciálu. V roce 2018 bude značná příležitost pro získání nových zákazníků, neboť trend společnosti a aktivita ve sportovním odvětví naznačují razantní zvýšení poptávky po sportovním vybavení. Proto bude možné reinvestovat finanční prostředky zpět do společnosti a využít je například pro výše zmíněnou reklamu a budování silné pozice na trhu nebo investice do vybavení prodejny. Při finančním plánování je nezbytné zohledňovat sezonalitu prodejny a přizpůsobovat tomu samotné plánování. Křivka sezonality analyzované prodejny za rok 2017 je znázorněna níže na obrázku č. 7.



Obrázek 7: Sezonalita analyzované prodejny v roce 2017

Zdroj: Vlastní zpracování

Růst počtu platících zákazníků v roce 2017 byl pouze jediný měsíc pod úrovní 20 %. Od března 2017 se růst pohyboval nad 20 procentními body. V posledním kvartálu nabírá křivka stoupající tendenci a stabilizuje se nad hranicí 30 %. Celá křivka je znázorněna na obrázku 8.



Obrázek 8: Růst počtu platících zákazníků v roce 2017
Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se celkový obrat odvíjí hlavně od počtu zákazníků na prodejně, budou tomu přizpůsobeny strategie a finanční cíl prodejny, při tvorbě finančního plánu pro rok 2018.

Finančním cílem prodejny pro rok 2018 bude nárůst celkového ročního obrátu o více než 30 % a zároveň růst počtu platících zákazníků vyšší, než bude růst celkového obrátu. Tzn., že cíl pro rok 2018 bude nastaven tak, aby tempo růstu platících zákazníků bylo rychlejší, než tempo růstu obrátu. Prodejna v roce 2017 při konečné celkové produktivitě 2 789 Kč/hod. zvládala veškeré činnosti spojené s prací na prodejně velmi komfortně. Proto celková produktivita pro rok 2018 bude stanovena nad hranicí 3 000 Kč za hodinu. Podrobné rozplánování po jednotlivých měsících je popsáno v podkapitolách níže.

5.3.1 Leden

Jak ukazuje první sloupec v tabulce 7, za měsíc leden v roce 2017 společnost dosáhla obratu 4 135 689 Kč, což je 22,2% růst oproti lednu v roce 2016. I přes relativně příznivý růst skončila prodejna s hospodářským výsledkem -5 397 Kč. Důvodů je hned několik. V první řadě je to nízká marže, která byla způsobena brzkým koncem zimní sezóny. V druhé polovině ledna se velmi agresivně zlevnilo zimní doprodejové vybavení a oblečení. Dále proběhla inventura regálového vybavení a velká část musela být kvůli špatnému stavu nebo novému konceptu odepsána a zlikvidována. Dalším během roku neobvykle velkým číslem je položka expense. To je způsobeno pravidelnými ročními setkáními se zaměstnanci, neboť setkání zahrnuje vždy sportovní aktivitu a následné občerstvení. V neposlední řadě je to dlouho trvající mrazivé počasí spojené s nedostatkem skladových zásob zimních výrobků, což z velké části zbrzdilo celkový obrat za měsíc leden.

Obchodní strategií, která byla nastavena pro analyzovanou prodejnu, je zajištění většího tržního podílu v dané lokalitě. V prvním měsíci roku 2017 nebylo dostatečně podchyceno zásobování. Proto v lednu roku 2018 bude do dopravy investováno více finančních prostředků. Zajistěno bude pravidelnější zásobování, kdy na místo dodávky zboží 4x za týden, bude dodáváno 5x týdně. V rozpočtu na dopravu je také prostor pro mimořádnou objednávku zboží, bude-li to zapotřebí. V tomto roce bude usilováno o snížení průměrné hodnoty shrinkage z 0,76 % na hodnotu 0,6 %. K tomu je nutné provádět pravidelnou kontrolu zboží na oddělení a řádně zabezpečovat rizikové výrobky proti krádežím. V této souvislosti budou celoročně navýšeny a stabilizovány náklady na služby security.

Fond investovaných hodin na prodejnu zůstává podobný jako minulý rok, neboť v tomto měsíci usilováno o stabilizaci personálních nákladů. Investované hodiny odpovídají květnovému fondu, kde byl generován přibližně stejně vysoký obrat, jako je plánováno tento měsíc. Při správném naplánování směn na jednotlivých odděleních bude zajištěn hladký chod prodejny a zároveň navýšena produktivita na každého zaměstnance.

Plánování položek, které nelze přesně určit probíhá na základě dat z minulého období. Je ovšem nutné sledovat ceny např. nakupovaných produktů nebo služeb a přizpůsobit tomu plánování pro následující rok.

Náklady na reklamu budou značně vyšší, neboť strategií je přivádět na prodejnu nové zákazníky. Během celého roku je v jednotlivých měsících plánován nárůst platících zákazníků na 35 %. Výhodou je, že za uplynulou dobu jsou díky věrnostním kartám nasbírána data o stávajících zákaznících a jejich oblíbených sportech. Lze proto reklamu na zákazníky relevantně cílit.

V položce expense je počítáno s navýšením cen občerstvení, apod., proto je plánováno více, než tomu bylo minulý rok.

Pokud by prodejna dosáhla plánovaných výsledků a nevyskytly se žádné neplánované výdaje, na konci měsíce bude kalkulovat se ziskem z hospodaření přes 278 tisíc korun, při spotřebě 2 050 hodin. Průměrná produktivita na jednoho pracovníka by byla přes 2 820 Kč. Plánované výsledky jsou ambiciózní, ale nejsou nereálné vzhledem k okolnostem z minulého roku.

Tabulka 7: Finanční výsledky v lednu 2017, 2018 a finanční plán měsíce ledna 2018

	Realita 2017	Plán 2018	Realita 2018
Obrat celkem	4 135 689 Kč	5 789 965 Kč	5 186 553 Kč
Obrat bez DPH	3 267 194 Kč	4 574 072 Kč	4 097 377 Kč
Růst celkem	22,2 %	40,0 %	25,4 %
Prodané množství	15623 ks	18747 ks	17443 ks
Počet zákazníků (účtenek)	4759	6329	6191
Růst zákazníků	23 %	33 %	30 %
Hodnota prům. košíku	869 Kč	915 Kč	838 Kč
Hrubá marže (26,9%/27,5%)	1 112 500 Kč	1 592 240 Kč	1 415 929 Kč
Slevy/Odchylky	34 971 Kč	35 000 Kč	33 270 Kč
Bankovní poplatky	13 527 Kč	18 959 Kč	16 983 Kč
Doprava zboží	80 100 Kč	120 000 Kč	109 200 Kč
Reklamované zboží	30 763 Kč	25 000 Kč	27 551 Kč
Likvidované zboží	-2 635 Kč	5 000 Kč	1 644 Kč
Shrinkage (0,7%/0,65%)	28 950 Kč	37 635 Kč	34 750 Kč
Čistá marže	926 825 Kč	1 350 647 Kč	1 192 531 Kč
Plné úvazky	102 496 Kč	x	99663
Částečné úvazky	89 123 Kč	x	92587
Bonusová složka	11 092 Kč	x	19536
Rezervy na dovolenou	7 813 Kč	x	7147
Odvod SP, ZP	61 609 Kč	x	65 365 Kč
Personální náklady celkem	272 133 Kč	346 450 Kč	284 298 Kč
Celkový počet hodin	2071	2050	1928
Celková produktivita	1 997 Kč	2 824 Kč	2 690 Kč
Náklady na 1h	131 Kč	169 Kč	147 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	33 546 Kč	34 000 Kč	34 059 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	45 853 Kč	45 900 Kč	43 231 Kč
Úklidová služba	28 674 Kč	28 700 Kč	28 890 Kč
Ostraha	21 760 Kč	30 000 Kč	29 787 Kč
Převoz peněz	3 365 Kč	3 400 Kč	3 482 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	12 350 Kč	12 400 Kč	12 950 Kč
Pronájem IT licence	14 842 Kč	14 900 Kč	13 700 Kč
Provozní náklady celkem	386 853 Kč	395 763 Kč	392 562 Kč
Billboardy - pronájem	68 278 Kč	68 278 Kč	68 278 Kč
Ostatní reklamní plochy	10 025 Kč	50 000 Kč	48 252 Kč
Reklama rádio	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Pokračování tabulky 7

Produktové letáky	0 Kč	500 Kč	500 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč	0 Kč
E-mailing	0 Kč	2 500 Kč	2 490 Kč
Komerční akce	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	78 303 Kč	121 278 Kč	119 520 Kč
Vyřazení regálového vybavení	35 999 Kč	0 Kč	0 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	35 999 Kč	0 Kč	0 Kč
Cestovné	8 354 Kč	8 500 Kč	9 109 Kč
Teambuildingy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Společné sportování	1 500 Kč	900 Kč	499 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	25 468 Kč	35 655 Kč	33 789 Kč
Expense celkem	35 322 Kč	45 055 Kč	43 397 Kč
Telefonní služby	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Internetové připojení	2 500 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč
Česká pošta	1 500 Kč	1 500 Kč	1 629 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	2 500 Kč	3 000 Kč	2 899 Kč
Náklady na komunikace celkem	12 500 Kč	13 000 Kč	13 028 Kč
Externí pojištění	4 371 Kč	4 400 Kč	4 211 Kč
Další poplatky	8 725 Kč	8 800 Kč	8 435 Kč
Pojištění celkem	13 096 Kč	13 200 Kč	12 646 Kč
Režijní náklady celkem	175 220 Kč	192 533 Kč	188 591 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	81 680 Kč	114 352 Kč	102 434 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	16 336 Kč	22 870 Kč	20 487 Kč
Centrála celkem	98 016 Kč	137 222 Kč	122 921 Kč
Celkové náklady	932 222 Kč	1 071 968 Kč	988 372 Kč
Hospodářský výsledek	-5 397 Kč	278 679 Kč	204 159 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Realita za měsíc leden 2018

Za měsíc leden nebylo dosaženo stanoveného plánovaného obratu o přibližně 600 000 Kč. Hlavním důvodem bylo teplé počasí po celý měsíc. Vedení prodejny během první poloviny ledna zareagovalo snížením investovaných hodin na prodejně a plánovaný rozpočet 2 050 hodin byl snížen na 1 928 hodin. Tento krok zajistil celkovou produktivitu 2 690 Kč.

Nárůst platících zákazníků skončil pár desetin nad hranicí 30 %. Porovnání nárůstu počtu zákazníků a nárůstu obratu 25,4 % značí, že zákazníci spotřebovávali své finanční prostředky za drobnější nákupy a průměrná cena nákupního košíku byla nízká.

Jak je znázorněno v posledním sloupci tabulky 7, výsledek hospodaření byl 204 159 Kč při celkových nákladech 988 372 Kč.

Pokud se nezmění počasí, bude nutné zakročit a přijmout opatření v podobě snížení nákladů. Snížení nákladů musí být realizováno za účelem minimalizace ztrát z nedosažení plánovaných příjmů.

5.3.2 Únor

Měsíc únor je zpravidla nejméně výdělečným měsícem v roce. V únoru není v sezóně žádný z nabízených sportů, a proto návštěvnost zákazníků na prodejně není vysoká. V roce 2017 byla výsledkem hospodaření ztráta ve výši -192 566 Kč.

Pro únor 2018 je plánován růst obrátu o 30 % oproti nárůstu celkových nákladů o přibližně 4,5 %. Díky likvidaci fitness strojů ze showroomu a stolu na stolní tenis dosáhly náklady v roce 2017 částky 43 211 Kč. V roce 2018 budou náklady přibližně poloviční, neboť se bude měnit pouze starý stůl na stolní tenis. V únoru budou realizovány pouze 4 dodávky týdně, čímž se sníží náklady na dopravu. Personální náklady vzrostou přibližně o 1 % s celkovou produktivitou přes 2 230 Kč.

Náklady na reklamu nepatrně vzrostou, neboť před začátkem sezóny bude realizována cílená marketingová kampaň. V rámci kampaně budou rozeslány e-maily všem zákazníkům, kteří již prodejnu navštívili. Dále budou rozeslány produktové letáky do domovních schránek ve spádové oblasti do 10 minut za účelem zvýšení povědomí o prodejně.

Plánovaný hospodářský výsledek za měsíc únor je, jak ukazuje tabulka č. 8, přes 46 700 Kč.

Tabulka 8: Finanční výsledky v únoru 2017, 2018 a finanční plán měsíce února 2018

	Realita 2017	Plán 2018	Realita 2018
Obrat celkem	3 265 691 Kč	4 245 398 Kč	4 286 991 Kč
Obrat bez DPH	2 579 896 Kč	3 353 865 Kč	3 386 723 Kč
Růst celkem	21,3 %	30,0 %	31,3 %
Prodané množství	12077	16304	16207
Počet zákazníků (úctenek)	3894	5179	5160
Růst zákazníků	23 %	33 %	33 %
Hodnota prům. košíku	839 Kč	820 Kč	831 Kč
Hrubá marže (27,4%/27,5%)	894 799 Kč	1 167 485 Kč	1 174 636 Kč
Slevy/Odchyly	27 441 Kč	28 000 Kč	30 553 Kč
Bankovní poplatky	10 681 Kč	13 901 Kč	14 037 Kč
Doprava zboží	74 735 Kč	83 200 Kč	82 138 Kč
Reklamované zboží	26 689 Kč	27 000 Kč	25 578 Kč
Likvidované zboží	43 211 Kč	20 000 Kč	13 587 Kč
Shrinkage (0,7%/0,65%)	22 860 Kč	27 595 Kč	29 152 Kč
Čistá marže	689 182 Kč	967 788 Kč	979 591 Kč
Plné úvazky	130 627 Kč	x	124 834 Kč
Částečné úvazky	76 260 Kč	x	95 635 Kč
Bonusová složka	25 000 Kč	x	23 548 Kč
Rezervy na dovolenou	9 170 Kč	x	8 387 Kč
Odvod SP, ZP	72 238 Kč	x	79 856 Kč
Personální náklady celkem	313 295 Kč	321 100 Kč	332 260 Kč
Celkový počet hodin	1868	1900	1863
Celková produktivita	1 748 Kč	2 234 Kč	2 301 Kč
Náklady na 1h	168 Kč	169 Kč	178 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	30 058 Kč	31 000 Kč	36 930 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	44 718 Kč	45 000 Kč	49 731 Kč
Úklidová služba	25 511 Kč	26 000 Kč	26 500 Kč
Ostraha	20 760 Kč	30 000 Kč	28 809 Kč
Převoz peněz	3 002 Kč	3 100 Kč	2 975 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	16 818 Kč	10 000 Kč	14 687 Kč
Pronájem IT licence	14 842 Kč	14 850 Kč	14 410 Kč
Provozní náklady celkem	382 172 Kč	386 413 Kč	400 505 Kč
Billboardy - pronájem	68 278 Kč	68 278 Kč	68 278 Kč
Ostatní reklamní plochy	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Pokračování tabulky 8

Reklama rádio	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	5 000 Kč	4 399 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč	0 Kč
E-mailing	0 Kč	2 500 Kč	1 199 Kč
Komerční akce	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	68 278 Kč	75 778 Kč	73 876 Kč
Vyřazení regálového vybavení	5 611 Kč	0 Kč	1 322 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	5 611 Kč	0 Kč	1 322 Kč
Cestovné	2 355 Kč	2 400 Kč	2 693 Kč
Teambuildingy	2 218 Kč	2 662 Kč	3 477 Kč
Společné sportování	700 Kč	900 Kč	699 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	6 877 Kč	8 252 Kč	8 156 Kč
Expense celkem	12 150 Kč	14 214 Kč	15 025 Kč
Telefonní služby	6 000 Kč	6 000 Kč	4 990 Kč
Internetové připojení	2 500 Kč	2 500 Kč	2 153 Kč
Česká pošta	1 545 Kč	1 600 Kč	1 108 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	1 500 Kč	1 500 Kč	2 304 Kč
Náklady na komunikace celkem	11 545 Kč	11 600 Kč	10 555 Kč
Externí pojištění	5 500 Kč	5 500 Kč	4 029 Kč
Další poplatky	5 800 Kč	5 800 Kč	5 646 Kč
Pojištění celkem	11 300 Kč	11 300 Kč	9 675 Kč
Režijní náklady celkem	108 884 Kč	112 892 Kč	110 453 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	64 497 Kč	83 847 Kč	84 668 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	12 899 Kč	16 769 Kč	16 934 Kč
Centrála celkem	77 397 Kč	100 616 Kč	101 602 Kč
Celkové náklady	881 748 Kč	921 021 Kč	944 820 Kč
Hospodářský výsledek	-192 566 Kč	46 767 Kč	34 771 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Realita za měsíc únor

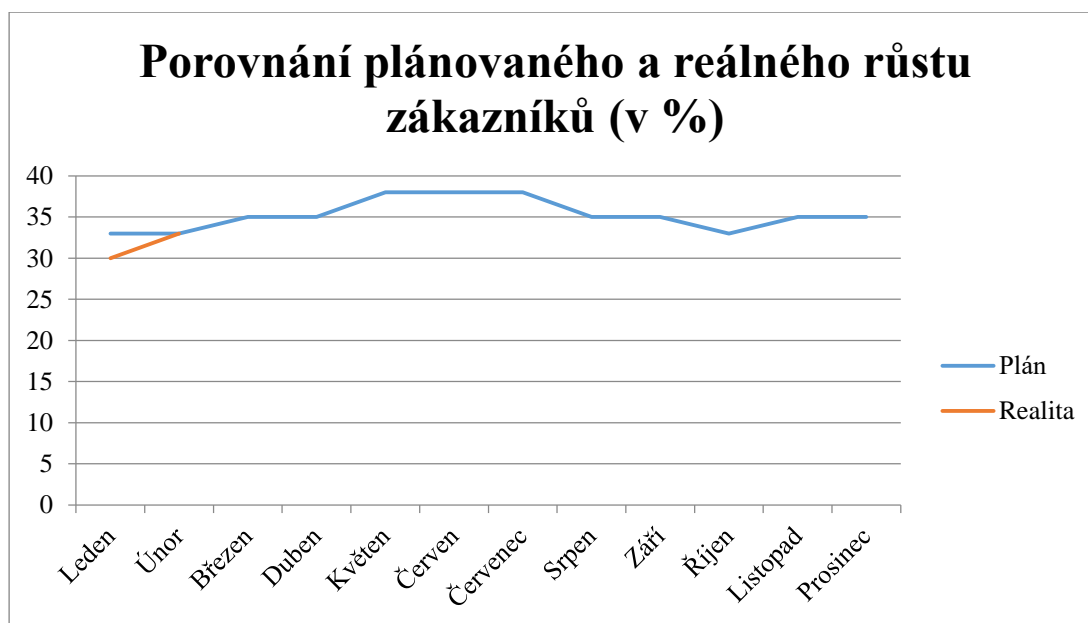
Únor byl výrazně ovlivněn počasím. Díky mrazivému počasí v druhé půlce února se zvýšila poptávka po zimním vybavení a oblečení. Prodala se proto téměř veškerá zásoba zimního zboží.

Byl splněn plánovaný obrat a téměř i cíl v růstu platících zákazníků. Celkový obrat za měsíc únor 2018 skončil na necelých 4 287 000 Kč a nárůst zákazníků na necelých 33 %. Bylo investováno 1 863 hodin při celkové produktivitě 2 301 Kč.

Díky drobným nárůstům v jednotlivých položkách nákladů nebylo dosaženo plánovaného výsledku hospodaření, neboť se celkové náklady vyšplhaly na 944 820 Kč oproti plánovaným 921 021 Kč. I tak lze únor vyhodnotit jako úspěšný měsíc, neboť v porovnání s minulým rokem, kde výsledkem hospodaření byla ztráta ve velikosti 192 566 Kč, bylo dosaženo hospodářského zisku 34 771 Kč.

Během prvních 2 měsíců, jak ukazuje tabulka 9 níže, nebyl naplněn ambiciózní plán. V tabulce 9 je rovněž znázorněna absolutní odchylka reality od plánu. Hospodářský výsledek je po dvou měsících nižší o 86 516 Kč oproti plánovanému výsledku.

Prioritním cílem prodejny byl nárůst počtu zákazníků. Ten sice neklesl pod 30 %, ale nedosáhl stanoveného plánu o několik procentních bodů. Po dvou měsících měl být průměrný růst 32,5 %, ale reálný nárůst je 31,3 %. Je pravděpodobné, že celkové navýšení investovaných prostředků do reklamy se promítne až po několika měsících. V grafu na obrázku 9 je znázorněn roční plán růstu platících zákazníků a reálný růst za první 2 měsíce. Z grafu je také patrné, že ačkoliv v lednu nebylo dosaženo stanoveného cíle, trend je oproti lednu rostoucí a s dalšími investovanými prostředky do reklamy je očekávaná stabilizace růstu v dalších měsících kolem 35 %.



Obrázek 9: Graf porovnání plánu a reality růstu zákazníků za leden a únor 2018
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Porovnání plánovaných a reálných finančních výsledků za leden a únor 2018

	Výsledky za měsíce leden, únor		
	Plán	Realita	Absolutní odchylka
Obrat celkem	10 035 363 Kč	9 473 544 Kč	561 819 Kč
Obrat bez DPH	7 927 937 Kč	7 484 100 Kč	443 837 Kč
Růst celkem	35,0 %	28,3 %	6,7 %
Prodané množství	35051	33650	1401
Počet zákazníků (účtenek)	11508	11351	157
Růst zákazníků	32,5 %	31,3 %	1,2 %
Hodnota prům. košíku	872 Kč	835 Kč	37 Kč
Hrubá marže (27,4%/27,5%)	2 759 725 Kč	2 590 565 Kč	169 160 Kč
Čistá marže	2 318 435 Kč	2 172 122 Kč	146 313 Kč
Personální náklady celkem	667 550 Kč	616 558 Kč	50 992 Kč
Celkový počet hodin	3950	3807	143
Celková produktivita	2 541 Kč	2 488 Kč	52 Kč
Náklady na 1h	169 Kč	162 Kč	7 Kč
Provozní náklady celkem	782 176 Kč	793 067 Kč	10 891 Kč
Režijní náklady celkem	305 425 Kč	299 044 Kč	6 381 Kč
Centrála celkem	237 838 Kč	224 523 Kč	13 315 Kč
Celkové náklady	1 992 989 Kč	1 933 192 Kč	59 797 Kč
Hospodářský výsledek	325 446 Kč	238 930 Kč	86 516 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Březen

V měsíci břenu 2017 skončila prodejna s výsledkem hospodaření na 122 750 Kč. Jak ukazuje tabulka č. 10, celkový obrat činil 4 783 151 Kč oproti nákladům ve výši 1 053 533 Kč při marži 28,1 %.

Pro březen 2018 je plánován nárůst obratu o 40 %. Pro tento obrat je nutné navýšit i fond hodin pro obchod na 2 700. V tomto fondu je zohledněna i sezónní přestavba prodejny, která probíhá v prvním týdnu. To znamená 2 až 3 noční směny pro 20 až 25 pracovníků, během kterých se mění zimní zboží za letní. S přestavbou je spojeno i občerstvení, které se promítne v položce expense.

Relativně vysoké náklady jsou plánovány na marketingové aktivity. Komunikační materiály na prodejně jsou tištěny dvakrát v roce vždy před přestavbou prodejny na aktuální sezónu. Další nákladové položky se týkají propagace na reklamních plochách, v rádiích a v neposlední řadě na komerčních akcích, kterých se zástupci prodejny účastní. Pro březen tohoto roku je v plánu účast na akci Středočeská desítka, která je zaměřena zejména na turisty. Plánované výdaje na tuto akci jsou ve výši 10 000 Kč.

Doprava zboží bude znovu v intervalu 5 dodávek za týden, aby byl zajištěn dostatek zboží. Plánovaný provozní výsledek hospodaření je zisk přes 394 000 Kč, jak je uvedeno v tabulce 10.

Tabulka 10: Finanční výsledky v březnu 2017 a finanční plán měsíce března 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	4 783 151 Kč	6 696 411 Kč
Obrat bez DPH	3 778 689 Kč	5 290 165 Kč
Růst celkem	26,1 %	40,0 %
Prodané množství	15731	20450
Počet zákazníků (účtenek)	4983	6727
Růst zákazníků	18 %	35 %
Hodnota prům. košíku	960 Kč	995 Kč
Hrubá marže (28,1%/28%)	1 344 065 Kč	1 874 995 Kč
Slevy/Odchylky	13 718 Kč	14 000 Kč
Bankovní poplatky	15 645 Kč	21 927 Kč
Doprava zboží	78 040 Kč	114 400 Kč
Reklamované zboží	24 211 Kč	25 000 Kč
Likvidované zboží	2 687 Kč	5 000 Kč
Shrinkage (0,7%/0,65%)	33 482 Kč	43 527 Kč
Čistá marže	1 176 283 Kč	1 651 142 Kč
Plné úvazky	168 788 Kč	x
Částečné úvazky	50 879 Kč	x
Bonusová složka	45 362 Kč	x
Rezervy na dovolenou	12 183 Kč	x
Odvod SP, ZP	81 344 Kč	x
Personální náklady celkem	358 556 Kč	456 300 Kč
Celkový počet hodin	2100	2700
Celková produktivita	2 278 Kč	2 480 Kč
Náklady na 1h	171 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	49 413 Kč	50 000 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	29 918 Kč	30 000 Kč
Úklidová služba	27 599 Kč	28 000 Kč
Ostraha	23 588 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	3 586 Kč	3 100 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	14 470 Kč	15 000 Kč
Pronájem IT licence	14 842 Kč	14 850 Kč
Provozní náklady celkem	389 879 Kč	397 413 Kč
Billboardy - pronájem	68 278 Kč	68 278 Kč
Ostatní reklamní plochy	0 Kč	15 000 Kč
Reklama rádio	23 829 Kč	40 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	1 000 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč
E-mailing	0 Kč	2 500 Kč

Pokračování tabulky 10

Komerční akce	6 760 Kč	10 000 Kč
Komunikační materiály v prodejně	18 542 Kč	25 000 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	117 409 Kč	161 778 Kč
Vyřazení regálového vybavení	25 580 Kč	30 000 Kč
Jednorázové odpisy	2 900 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	28 480 Kč	30 000 Kč
Cestovné	8 354 Kč	8 500 Kč
Teambuildingy	3 799 Kč	5 319 Kč
Společné sportování	1 299 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	12 169 Kč	17 037 Kč
Expense celkem	25 621 Kč	31 755 Kč
Telefonní služby	5 450 Kč	5 500 Kč
Internetové připojení	3 799 Kč	3 800 Kč
Česká pošta	1 462 Kč	1 500 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	0 Kč	0 Kč
Náklady na komunikace celkem	10 711 Kč	10 800 Kč
Externí pojištění	4 379 Kč	4 500 Kč
Další poplatky	5 137 Kč	5 200 Kč
Pojištění celkem	9 516 Kč	9 700 Kč
Režijní náklady celkem	191 737 Kč	244 033 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	94 467 Kč	132 254 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	18 893 Kč	26 451 Kč
Centrála celkem	113 361 Kč	158 705 Kč
Celkové náklady	1 053 533 Kč	1 256 451 Kč
Hospodářský výsledek	122 750 Kč	394 691 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.4 Duben

V roce 2017 byl ve čtvrtém měsíci vygenerován obrat 5 215 066 Kč při marži 27,9 %. Celkové náklady se vyšplhaly na 1 030 680 Kč, z čehož plynul výsledek hospodaření ve výši 224 148 Kč.

Pro rok 2018 se očekává nárůst obratu ve výši 40 %. Začínají sezóny mnoha sportů s čímž je spojeno i zvýšení celkových obrátů. Prioritním sportem je cyklistika, u které musí být zajištěna dostatečná skladová dostupnost. Doprava zboží zůstává 5x do týdne s finančními prostředky k dalším dvěma objednávkám. Rozpočet celkových hodin v závislosti na plánovaném obratu vzrostl o necelých 23 % a při dosažení stanoveného ambiciózního obratu a investovaných hodin do prodejny vzroste celková produktivita oproti minulému roku o 359 Kč na celkových 2 920 Kč.

Velkou položkou budou v tomto měsíci i náklady na reklamu, kde kromě stálých navigačních billboardů a ostatních reklamních ploch, bude investováno do rádiové reklamy s rozpočtem 40 000 Kč. Během měsíce se budou také konat 2 komerční akce, Pyšelský kopeček a Dny Prahy v Kunraťáku, kde má prodejna již potvrzenou účast. Celkový rozpočet pro tyto akce bude ve výši 25 000 Kč.

Mimořádné výdaje jsou plánovány v kategorii expense, kde management prodejny poletí na tzv. inspiration trip do Belgie a navštíví tamní prodejny. Cestovné ve formě zpátečních letenek a pronájmu auta na 3 dny pro celkem 6 vedoucích pracovníků je odhadováno na 30 000 Kč. Dále bude hrazeno ubytování na 2 noci a občerstvení po celou dobu výletu. Celkové expense celkem jsou kalkulovány na 85 495 Kč.

Jak lze vidět v tabulce 11, celkové náklady jsou odhadovány na 1 233 542 Kč, což determinuje dosažení hospodářského výsledku ve výši 562 900 Kč.

Tabulka 11: Finanční výsledky v dubnu 2017 a finanční plán měsíce dubna 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	5 215 066 Kč	7 301 092 Kč
Obrat bez DPH	4 119 902 Kč	5 767 863 Kč
Růst celkem	31,1 %	40,0 %
Prodané množství	18683	26156
Počet zákazníků (účtenek)	5677	7664
Růst zákazníků	26 %	35 %
Hodnota prům. košíku	919 Kč	953 Kč
Hrubá marže (27,9%/28%)	1 455 003 Kč	2 044 306 Kč
Slevy/Odchylky	18 677 Kč	18 700 Kč
Bankovní poplatky	17 057 Kč	23 907 Kč
Doprava zboží	85 819 Kč	124 800 Kč
Reklamované zboží	29 529 Kč	28 000 Kč
Likvidované zboží	4 765 Kč	5 000 Kč
Shrinkage (0,85%/0,65%)	44 328 Kč	47 457 Kč
Čistá marže	1 254 828 Kč	1 796 442 Kč
Plné úvazky	170 038 Kč	x
Částečné úvazky	49 040 Kč	x
Bonusová složka	28 891 Kč	x
Rezervy na dovolenou	27 670 Kč	x
Odvod SP, ZP	84 913 Kč	x
Personální náklady celkem	360 552 Kč	422 500 Kč
Celkový počet hodin	2036	2500
Celková produktivita	2 561 Kč	2 920 Kč
Náklady na 1h	177 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	52 488 Kč	52 500 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	12 368 Kč	12 370 Kč
Uklidová služba	28 660 Kč	28 700 Kč
Ostraha	22 560 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	2 347 Kč	2 350 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	9 580 Kč	9 600 Kč
Pronájem IT licence	16 424 Kč	16 500 Kč
Provozní náklady celkem	370 890 Kč	378 483 Kč
Billboardy - pronájem	68 278 Kč	68 278 Kč
Ostatní reklamní plochy	12 390 Kč	15 000 Kč
Reklama rádio	23 182 Kč	40 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	1 500 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	1 000 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč
E-mailing	8 873 Kč	2 500 Kč

Pokračování tabulky 11

Komerční akce	22 454 Kč	25 000 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	136 677 Kč	151 778 Kč
Vyřazení regálového vybavení	2 800 Kč	3 000 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	2 800 Kč	3 000 Kč
Cestovné	10 817 Kč	39 000 Kč
Teambuildingy	1 390 Kč	15 475 Kč
Společné sportování	499 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	4 488 Kč	30 120 Kč
Expense celkem	17 194 Kč	85 495 Kč
Telefonní služby	5 848 Kč	5 850 Kč
Internetové připojení	2 500 Kč	2 500 Kč
Česká pošta	408 Kč	500 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	1 799 Kč	1 800 Kč
Náklady na komunikace celkem	10 555 Kč	10 650 Kč
Externí pojištění	5 405 Kč	5 500 Kč
Další poplatky	3 010 Kč	3 100 Kč
Pojištění celkem	8 415 Kč	8 600 Kč
Režijní náklady celkem	175 641 Kč	259 523 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	102 998 Kč	144 197 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	20 600 Kč	28 839 Kč
Centrála celkem	123 597 Kč	173 036 Kč
Celkové náklady	1 030 680 Kč	1 233 542 Kč
Hospodářský výsledek	224 148 Kč	562 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.5 Květen

V květnu 2017 prodejna realizovala hospodářský výsledek ve výši 482 685 Kč. Při celkovém obratu přes 6 261 000 Kč bylo investováno 2 181 hodin, což značí produktivitu 2 871 Kč.

V tento měsíc obchod vstupuje do sezóny a je nutné nabrat a řádně zintegrovat nové pracovníky na prodejnu. Rozpočet hodin se navýší na 2 700 hodin, neboť plánovaný nárůst obratu bude 40 % na celkových 8 766 082 Kč.

Během měsíce května bude opět investováno velké množství finančních prostředků do reklamy. Bude využita většina reklamních kanálů a k navigačním reklamám se přidá propagace tzv. „hero produktů“ tedy nejprodávanějších výrobků na prodejně. Ty budou promovány letáky, e-mailem, reklamou v rádiu, ale i na vybraných billboardech. Dále budou vytvořeny nové bannery na sportoviště Slavia Praha, s nimiž má prodejna domluvenou dlouhodobou obchodní spolupráci. Celkové reklamní náklady se vyšplhají na necelých 190 000 Kč. Při celkových nákladech přes 1 298 000 Kč je plánován výsledek hospodaření ve výši 885 522 Kč, jak je uvedeno v tabulce 12.

Tabulka 12: Finanční výsledky v květnu 2017 a finanční plán měsíce května 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	6 261 487 Kč	8 766 082 Kč
Obrat bez DPH	4 946 575 Kč	6 925 205 Kč
Růst celkem	30,8 %	40,0 %
Prodané množství	24066	34896
Počet zákazníků (účtenek)	7140	9853
Růst zákazníků	26 %	38 %
Hodnota prům. košíku	877 Kč	890 Kč
Hrubá marže (27,8%/28%)	1 740 693 Kč	2 454 503 Kč
Slevy/Odchylky	20 582 Kč	20 600 Kč
Bankovní poplatky	20 480 Kč	28 672 Kč
Doprava zboží	84 601 Kč	124 800 Kč
Reklamované zboží	24 577 Kč	24 600 Kč
Likvidované zboží	14 488 Kč	14 500 Kč
Shrinkage (0,8%/0,65%)	50 092 Kč	56 980 Kč
Čistá marže	1 525 874 Kč	2 184 352 Kč
Plné úvazky	175 948 Kč	x
Částečné úvazky	63 926 Kč	x
Bonusová složka	30 015 Kč	x
Rezervy na dovolenou	15 490 Kč	x
Odvod SP, ZP	78 385 Kč	x
Personální náklady celkem	363 764 Kč	456 300 Kč
Celkový počet hodin	2181	2700
Celková produktivita	2 871 Kč	3 247 Kč
Náklady na 1h	167 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	63 835 Kč	63 900 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	10 459 Kč	10 500 Kč
Úklidová služba	27 560 Kč	27 600 Kč
Ostraha	23 880 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	2 879 Kč	2 900 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	8 395 Kč	8 400 Kč
Pronájem IT licence	18 333 Kč	18 400 Kč
Provozní náklady celkem	381 804 Kč	388 163 Kč
Billboardy - pronájem	68 278 Kč	68 278 Kč
Ostatní reklamní plochy	28 745 Kč	35 000 Kč
Reklama rádio	0 Kč	40 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	1 000 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč
E-mailing	500 Kč	2 500 Kč

Pokračování tabulky 12

Komerční akce	0 Kč	25 000 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	18 000 Kč
Reklamní náklady celkem	97 523 Kč	189 778 Kč
Vyřazení regálového vybavení	0 Kč	0 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	0 Kč	0 Kč
Cestovné	12 260 Kč	12 260 Kč
Teambuildingy	3 577 Kč	5 008 Kč
Společné sportování	0 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	6 618 Kč	9 265 Kč
Expense celkem	22 455 Kč	27 433 Kč
Telefonní služby	5 992 Kč	6 000 Kč
Internetové připojení	2 500 Kč	2 500 Kč
Česká pošta	2 497 Kč	2 500 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	3 028 Kč	3 100 Kč
Náklady na komunikace celkem	14 017 Kč	14 100 Kč
Externí pojištění	5 379 Kč	5 400 Kč
Další poplatky	9 849 Kč	9 900 Kč
Pojištění celkem	15 228 Kč	15 300 Kč
Režijní náklady celkem	149 223 Kč	246 611 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	123 664 Kč	173 130 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	24 733 Kč	34 626 Kč
Centrála celkem	148 397 Kč	207 756 Kč
Celkové náklady	1 043 188 Kč	1 298 830 Kč
Hospodářský výsledek	482 685 Kč	885 522 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.6 Červen

Červen byl v roce 2017 velmi úspěšný měsíc, neboť prodejna vygenerovala obrát ve výši 7 631 502 Kč při vysoké marži 28,8 %. Červnem také začíná turistická sezóna, do které spadá vybavení na kempování. Na odbyt jdou převážně stany a další produkty spojené s kempováním. V sezóně jsou také kolektivní, raketové a vodní sporty a pokračuje i cyklistická sezóna. Hospodářský výsledek v roce 2017 byl 743 457 Kč.

Pro rok 2018 je za pomoci finančních prostředků investovaných do reklamy plánován nárůst platících zákazníků v měsíci červnu o 38 % na 12 201. Jak je uvedeno v tabulce 13, plánovaný obrát je 10 302 528 Kč a při celkových nákladech 1 368 153 Kč je předpokládáno výsledku hospodaření ve výši 1 275 504 Kč.

Tabulka 13: Finanční výsledky v červnu 2017 a finanční plán měsíce června 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	7 631 502 Kč	10 302 528 Kč
Obrat bez DPH	6 028 887 Kč	8 138 997 Kč
Růst celkem	27,5 %	35,0 %
Prodané množství	30892	43249
Počet zákazníků (účtenek)	8841	12201
Růst zákazníků	28 %	38 %
Hodnota prům. košíku	863 Kč	844 Kč
Hrubá marže (28,8%/28,5%)	2 197 873 Kč	2 936 220 Kč
Slevy/Odchylky	26 999 Kč	27 000 Kč
Bankovní poplatky	24 961 Kč	33 697 Kč
Doprava zboží	78 506 Kč	114 400 Kč
Reklamované zboží	30 544 Kč	30 600 Kč
Likvidované zboží	19 858 Kč	19 900 Kč
Shrinkage (0,8%/0,65%)	61 052 Kč	66 966 Kč
Čistá marže	1 955 953 Kč	2 643 657 Kč
Plné úvazky	165 646 Kč	x
Částečné úvazky	67 011 Kč	x
Bonusová složka	31 779 Kč	x
Rezervy na dovolenou	5 410 Kč	x
Odvod SP, ZP	82 947 Kč	x
Personální náklady celkem	352 793 Kč	473 200 Kč
Celkový počet hodin	2397	2800
Celková produktivita	3 184 Kč	3 679 Kč
Náklady na 1h	147 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	65 429 Kč	65 500 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	10 551 Kč	10 600 Kč
Úklidová služba	29 920 Kč	30 000 Kč
Ostraha	23 880 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	2 843 Kč	2 900 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	11 003 Kč	11 100 Kč
Pronájem IT licence	18 854 Kč	18 900 Kč
Provozní náklady celkem	388 943 Kč	395 463 Kč
Billboardy - pronájem	68 278 Kč	68 278 Kč
Ostatní reklamní plochy	44 870 Kč	35 000 Kč
Reklama rádio	23 400 Kč	40 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	1 000 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč

Pokračování tabulky 13

E-mailing	500 Kč	2 500 Kč
Komerční akce	92 399 Kč	25 000 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	18 000 Kč
Reklamní náklady celkem	229 447 Kč	189 778 Kč
Vyřazení regálového vybavení	4 577 Kč	4 600 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	4 577 Kč	4 600 Kč
Cestovné	16 346 Kč	16 400 Kč
Teambuildingy	4 200 Kč	5 880 Kč
Společné sportování	499 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	6 544 Kč	9 162 Kč
Expense celkem	27 589 Kč	32 342 Kč
Telefonní služby	4 370 Kč	4 400 Kč
Internetové připojení	3 805 Kč	3 900 Kč
Česká pošta	1 239 Kč	1 300 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	3 666 Kč	3 700 Kč
Náklady na komunikace celkem	13 080 Kč	13 300 Kč
Externí pojištění	5 379 Kč	5 400 Kč
Další poplatky	9 821 Kč	9 900 Kč
Pojištění celkem	15 200 Kč	15 300 Kč
Režijní náklady celkem	289 893 Kč	255 320 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	150 722 Kč	203 475 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	30 144 Kč	40 695 Kč
Centrála celkem	180 867 Kč	244 170 Kč
Celkové náklady	1 212 496 Kč	1 368 153 Kč
Provozní výsledek hospodaření	743 457 Kč	1 275 504 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.7 Červenec

Červenec je druhým nejsilnějším měsícem v roce, co se celkového obratu týče. V roce 2017 navštívilo prodejnu 9 824 platících zákazníků a pro následující rok je predikován 38% nárůst. Obrat je plánován o 35 % vyšší oproti červenci 2017, tzn. 11 622 220 Kč. Rozpočet pro investované hodiny zůstává stejný jako v červnu, tj. 2 800 hodin. Tabulka 14 také ukazuje, že červenec je první měsíc, ve kterém je plánována celková produktivita vyšší než 4 000 Kč. Po několika předchozích měsících jsou v červenci opět sníženy náklady na reklamu, neboť prodejna vstoupí do druhé poloviny letní sezóny.

Prodejnu v roce 2018 také čeká rekonstrukce podlahových ploch, která je kalkulována na 2 000 000 Kč. Celkové náklady na rekonstrukci budou rozděleny a fakturovány do dvou měsíců, tj. červenec a srpen. Plánované celkové náklady jsou ve výši 2 289 281 Kč a plánovaný výsledek hospodaření je 689 371 Kč.

Tabulka 14: Finanční výsledky v červenci 2017 a finanční plán měsíce července 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	8 609 052 Kč	11 622 220 Kč
Obrat bez DPH	6 801 151 Kč	9 181 554 Kč
Růst celkem	25,5 %	35,0 %
Prodané množství	33957	49238
Počet zákazníků (účtenek)	9824	13557
Růst zákazníků	28 %	38 %
Hodnota prům. košíku	876 Kč	857 Kč
Hrubá marže (28,3%/28,4%)	2 436 362 Kč	3 300 711 Kč
Slevy/Odchylky	27 341 Kč	27 400 Kč
Bankovní poplatky	28 158 Kč	38 013 Kč
Doprava zboží	110 900 Kč	119 600 Kč
Reklamované zboží	36 555 Kč	36 600 Kč
Likvidované zboží	24 879 Kč	24 900 Kč
Shrinkage (0,8%/0,65%)	68 872 Kč	75 544 Kč
Čistá marže	2 139 656 Kč	2 978 653 Kč
Plné úvazky	200 230 Kč	x
Částečné úvazky	76 881 Kč	x
Bonusová složka	23 887 Kč	x
Rezervy na dovolenou	15 658 Kč	x
Odvod SP, ZP	79 788 Kč	x
Personální náklady celkem	396 444 Kč	473 200 Kč
Celkový počet hodin	2549	2800
Celková produktivita	3 377 Kč	4 151 Kč
Náklady na 1h	156 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	1 000 000 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	74 983 Kč	75 000 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	11 593 Kč	11 600 Kč
Úklidová služba	28 940 Kč	29 000 Kč
Ostraha	23 880 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	2 745 Kč	2 800 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	8 685 Kč	8 700 Kč
Pronájem IT licence	19 320 Kč	19 400 Kč
Provozní náklady celkem	396 609 Kč	1 402 963 Kč
Billboardy - pronájem	44 869 Kč	68 278 Kč
Ostatní reklamní plochy	2 930 Kč	0 Kč
Reklama rádio	0 Kč	5 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	0 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč
E-mailing	1 635 Kč	500 Kč

Pokračování tabulky 14

Komerční akce	0 Kč	0 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	49 434 Kč	73 778 Kč
Vyřazení regálového vybavení	2 058 Kč	2 100 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	2 058 Kč	2 100 Kč
Cestovné	16 380 Kč	16 400 Kč
Teambuildingy	8 960 Kč	9 000 Kč
Společné sportování	1 200 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	9 567 Kč	13 394 Kč
Expense celkem	36 107 Kč	39 694 Kč
Telefonní služby	6 040 Kč	6 100 Kč
Internetové připojení	2 500 Kč	2 500 Kč
Česká pošta	1 291 Kč	1 300 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	2 415 Kč	2 500 Kč
Náklady na komunikace celkem	12 246 Kč	12 400 Kč
Externí pojištění	5 379 Kč	5 400 Kč
Další poplatky	4 269 Kč	4 300 Kč
Pojištění celkem	9 648 Kč	9 700 Kč
Režijní náklady celkem	109 493 Kč	137 672 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	170 029 Kč	229 539 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	34 006 Kč	45 908 Kč
Centrála celkem	204 035 Kč	275 447 Kč
Celkové náklady	1 106 581 Kč	2 289 281 Kč
Hospodářský výsledek	1 033 076 Kč	689 371 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.8 Srpen

V srpnu 2017 prodejna generovala obrat přes 8 021 000 Kč při nárůstu počtu zákazníků o 20 %. Pro srpen 2018 je plánován proporcionalní nárůst počtu zákazníků a obratu, obě položky na 35 %. Srpnem upadá sezóna a v druhé polovině se začnou vyprodávat letní výrobky. I tak je plánován stále vysoký obrat, a proto rozpočet hodin zůstává na čísle 2 800, jak je uvedeno v tabulce 15.

V srpnu budou nepatrně zvýšeny náklady na reklamu z důvodu období nazývaného „Zpátky do školy“, které začíná na konci srpna a pokračuje i v září. Jedná se zejména o vybavení na tělesnou výchovu. I přes výprodej letních věcí je plánovaná marže ve výši 28 %, neboť během celého roku jsou postupně optimalizovány náklady na vybrané sezónní výrobky. Tato vyšší marže by mohla pozitivně ovlivnit hospodářský výsledek už v druhé polovině roku. Je také nutné dodržovat správnou cenovou politiku při zlevňování výprodejových produktů.

V srpnu bude fakturována druhá polovina částky na rekonstrukci podlahy a provozní náklady jsou proto plánovány na více než 1 393 000 Kč. Jak ukazuje tabulka 15, plánovaný hospodářský výsledek je ve výši 468 677 Kč.

Tabulka 15: Finanční výsledky v srpnu 2017 a finanční plán měsíce srpna 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	8 021 751 Kč	10 829 364 Kč
Obrat bez DPH	6 337 183 Kč	8 555 197 Kč
Růst celkem	24,8 %	35 %
Prodané množství	31992	44789
Počet zákazníků (účtenek)	9633	12812
Růst zákazníků	20 %	35 %
Hodnota prům. košíku	833 Kč	845 Kč
Hrubá marže (27,6%/28%)	2 214 003 Kč	3 032 222 Kč
Slevy/Odchylky	23 663 Kč	24 700 Kč
Bankovní poplatky	26 237 Kč	35 420 Kč
Doprava zboží	76 405 Kč	130 000 Kč
Reklamované zboží	33 542 Kč	36 600 Kč
Likvidované zboží	26 997 Kč	27 000 Kč
Shrinkage (0,7%/0,65%)	56 152 Kč	70 391 Kč
Čistá marže	1 971 007 Kč	2 708 111 Kč
Plné úvazky	177 917 Kč	x
Částečné úvazky	79 595 Kč	x
Bonusová složka	39 218 Kč	x
Rezervy na dovolenou	10 327 Kč	x
Odvod SP, ZP	89 571 Kč	x
Personální náklady celkem	396 628 Kč	473 200 Kč
Celkový počet hodin	2277	2800
Celková produktivita	3 523 Kč	3 868 Kč
Náklady na 1h	174 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	1 000 000 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	65 674 Kč	65 700 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	11 662 Kč	11 700 Kč
Úklidová služba	28 320 Kč	28 400 Kč
Ostraha	23 680 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	2 553 Kč	2 600 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	17 275 Kč	10 000 Kč
Pronájem IT licence	18 918 Kč	19 000 Kč
Provozní náklady celkem	394 545 Kč	1 393 863 Kč
Billboardy - pronájem	51 270 Kč	51 270 Kč
Ostatní reklamní plochy	4 287 Kč	5 000 Kč
Reklama rádio	0 Kč	10 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	0 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč
E-mailing	0 Kč	4 500 Kč

Pokračování tabulky 15

Komerční akce	0 Kč	0 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	55 557 Kč	70 770 Kč
Vyřazení regálového vybavení	2 058 Kč	2 100 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	2 058 Kč	2 100 Kč
Cestovné	7 520 Kč	7 600 Kč
Teambuildingy	2 350 Kč	3 290 Kč
Společné sportování	999 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	4 539 Kč	6 355 Kč
Expense celkem	15 408 Kč	18 145 Kč
Telefonní služby	6 040 Kč	6 100 Kč
Internetové připojení	2 500 Kč	2 500 Kč
Česká pošta	1 235 Kč	1 300 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	2 199 Kč	2 200 Kč
Náklady na komunikace celkem	11 974 Kč	12 100 Kč
Externí pojištění	5 379 Kč	5 400 Kč
Další poplatky	7 106 Kč	7 200 Kč
Pojištění celkem	12 485 Kč	12 600 Kč
Režijní náklady celkem	97 482 Kč	115 715 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	158 430 Kč	213 880 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	31 686 Kč	42 776 Kč
Centrála celkem	190 115 Kč	256 656 Kč
Celkové náklady	1 078 770 Kč	2 239 434 Kč
Hospodářský výsledek	892 236 Kč	468 677 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.9 Září

Září je měsíc po hlavní sezóně a obraty nejsou tak vysoké jako v předchozích měsících. V roce 2017 byl obrat ve výši 5 277 331 Kč, celkové náklady 1 036 419 Kč a hospodářský výsledek ve výši 202 211 Kč. Pro září 2018 je plánován 30% nárůst obratu, tj. přes 6 860 000 Kč a s celkovými náklady 1 251 392 Kč také nárůst výsledku hospodaření na 421 621 Kč.

V prvních 14 dnech budou investovány finanční prostředky do reklamy na podporu prodeje zboží, které se týká období tzv. „Zpátky do školy“.

V září bude realizována rekonstrukce podlahy spolu se sezónní přestavbou, neboť v tomto měsíci navštěvuje prodejny menší počet zákazníků. Z tohoto důvodu přestaveb a prací spojených s rekonstrukcí podlahy je fond plánovaných hodin navýšen, jak je vidno v tabulce 16, na 2 700 hodin. Jelikož bude zboží během oprav uskladněno mimo prodejny, bude nutné investovat finanční prostředky do služeb security. Proto jsou plánované náklady na ostrahu navýšeny na 90 000 Kč.

S přestavbou prodejny souvisí také navýšení nákladů na komunikační materiály na prodejně, které je stejně jako před letní sezónou plánováno na 25 000 Kč. Interval dodávky zboží je snížen tento měsíc na 4 týdne.

Tabulka 16: Finanční výsledky v září 2017 a finanční plán měsíce září 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	5 277 331 Kč	6 860 530 Kč
Obrat bez DPH	4 169 091 Kč	5 419 819 Kč
Růst celkem	21,5 %	30,0 %
Prodané množství	21496	30094
Počet zákazníků (účtenek)	5884	7826
Růst zákazníků	23 %	35 %
Hodnota prům. košíku	897 Kč	877 Kč
Hrubá marže (27,1%/27,5%)	1 430 157 Kč	1 886 646 Kč
Slevy/Odchylky	15 154 Kč	15 200 Kč
Bankovní poplatky	17 261 Kč	22 439 Kč
Doprava zboží	76 675 Kč	88 400 Kč
Reklamované zboží	24 111 Kč	24 200 Kč
Likvidované zboží	18 746 Kč	18 800 Kč
Shrinkage (0,75%/0,65%)	39 580 Kč	44 593 Kč
Čistá marže	1 238 630 Kč	1 673 013 Kč
Plné úvazky	183 518 Kč	x
Částečné úvazky	70 572 Kč	x
Bonusová složka	55 600 Kč	x
Rezervy na dovolenou	6 071 Kč	x
Odvod SP, ZP	102 087 Kč	x
Personální náklady celkem	417 848 Kč	456 300 Kč
Celkový počet hodin	2233	2700
Celková produktivita	2 363 Kč	2 541 Kč
Náklady na 1h	187 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	55 852 Kč	55 900 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	12 535 Kč	12 600 Kč
Úklidová služba	26 546 Kč	26 600 Kč
Ostraha	23 440 Kč	90 000 Kč
Převoz peněz	2 043 Kč	2 100 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	5 663 Kč	12 000 Kč
Pronájem IT licence	18 457 Kč	18 500 Kč
Provozní náklady celkem	370 999 Kč	444 163 Kč
Billboardy - pronájem	51 270 Kč	51 270 Kč
Ostatní reklamní plochy	0 Kč	5 000 Kč
Reklama rádio	23 499 Kč	25 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	0 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč

Pokračování tabulky 16

E-mailing	1 000 Kč	4 500 Kč
Komerční akce	0 Kč	0 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	25 000 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	75 769 Kč	110 770 Kč
Vyřazení regálového vybavení	0 Kč	26 500 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	0 Kč	26 500 Kč
Cestovné	13 501 Kč	13 600 Kč
Teambuildingy	4 747 Kč	6 646 Kč
Společné sportování	699 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	4 799 Kč	6 719 Kč
Expense celkem	23 746 Kč	27 864 Kč
Telefonní služby	5 745 Kč	5 800 Kč
Internetové připojení	3 818 Kč	3 900 Kč
Česká pošta	1 254 Kč	1 300 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	499 Kč	500 Kč
Náklady na komunikace celkem	11 316 Kč	11 500 Kč
Externí pojištění	5 379 Kč	5 400 Kč
Další poplatky	6 289 Kč	6 300 Kč
Pojištění celkem	11 668 Kč	11 700 Kč
Režijní náklady celkem	122 499 Kč	188 334 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	104 227 Kč	135 495 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	20 845 Kč	27 099 Kč
Centrála celkem	125 073 Kč	162 595 Kč
Celkové náklady	1 036 419 Kč	1 251 392 Kč
Hospodářský výsledek	202 211 Kč	421 621 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.10 Říjen

Říjen je měsícem, ve kterém se mění letní sezóna na zimní a zákazníci poptávají podzimní a zimní vybavení. V říjnu 2017 měla prodejna s růstem 32,5 % celkový obrat ve výši 5 936 312 Kč a celkové náklady 1 109 811 Kč.

Na měsíc říjen roku 2018 je plánován nárůst 30 % obratu, ale zároveň je snížen hodinový fond o přibližně 7,5 % z 2 689 investovaných hodin v roce 2017 na rozpočet 2 500 hodin pro říjen 2018. Z důvodu plánované rekonstrukce podlahy proběhne každoroční přestavba prodejny mimořádně na konci září stejně jako inventura regálového vybavení. Spolu s nepatrným snížením reklamních nákladů je na měsíc říjen plánováno zvýšení celkového obratu a snížení celkových nákladů oproti říjnu v roce 2017. Interval dodávky zboží bude opět zvýšen na pět dodávek týdně. Jak je znázorněno v tabulce 17, plánovaný výsledek hospodaření je ve výši 804 606 Kč.

Tabulka 17: Finanční výsledky v říjnu 2017 a finanční plán měsíce října 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	5 936 312 Kč	7 717 206 Kč
Obrat bez DPH	4 689 686 Kč	6 096 592 Kč
Růst celkem	32,5 %	30,0 %
Prodané množství	24492	34288,8
Počet zákazníků (účtenek)	6104	8118
Růst zákazníků	36 %	33 %
Hodnota prům. košíku	973 Kč	951 Kč
Hrubá marže (27,3%/27,8%)	1 620 613 Kč	2 145 383 Kč
Slevy/Odchylky	18 381 Kč	18 400 Kč
Bankovní poplatky	19 416 Kč	25 241 Kč
Doprava zboží	68 514 Kč	114 400 Kč
Reklamované zboží	21 334 Kč	21 400 Kč
Likvidované zboží	22 897 Kč	22 900 Kč
Shrinkage (0,8%/0,65%)	47 490 Kč	50 162 Kč
Čistá marže	1 422 580 Kč	1 892 880 Kč
Plné úvazky	200 958 Kč	x
Částečné úvazky	92 564 Kč	x
Bonusová složka	59 141 Kč	x
Rezervy na dovolenou	3 062 Kč	x
Odvod SP, ZP	111 917 Kč	x
Personální náklady celkem	467 642 Kč	422 500 Kč
Celkový počet hodin	2689	2500
Celková produktivita	2 208 Kč	3 087 Kč
Náklady na 1h	174 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	57 072 Kč	57 100 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	18 416 Kč	18 500 Kč
Úklidová služba	26 046 Kč	26 100 Kč
Ostraha	24 840 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	2 930 Kč	3 000 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	12 393 Kč	12 400 Kč
Pronájem IT licence	18 281 Kč	18 300 Kč
Provozní náklady celkem	386 441 Kč	391 863 Kč
Billboardy - pronájem	52 278 Kč	51 270 Kč
Ostatní reklamní plochy	2 857 Kč	0 Kč
Reklama rádio	0 Kč	0 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	0 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč

Pokračování tabulky 17

E-mailing	0 Kč	0 Kč
Komerční akce	0 Kč	0 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	55 135 Kč	51 270 Kč
Vyřazení regálového vybavení	26 477 Kč	0 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	26 477 Kč	0 Kč
Cestovné	7 310 Kč	7 400 Kč
Teambuildingy	2 989 Kč	4 185 Kč
Společné sportování	0 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	4 899 Kč	6 859 Kč
Expense celkem	15 198 Kč	19 343 Kč
Telefonní služby	5 537 Kč	5 800 Kč
Internetové připojení	2 500 Kč	3 900 Kč
Česká pošta	1 051 Kč	1 300 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	299 Kč	500 Kč
Náklady na komunikace celkem	9 387 Kč	11 500 Kč
Externí pojištění	5 379 Kč	5 400 Kč
Další poplatky	3 461 Kč	3 500 Kč
Pojištění celkem	8 840 Kč	8 900 Kč
Režijní náklady celkem	115 037 Kč	91 013 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	117 242 Kč	152 415 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	23 448 Kč	30 483 Kč
Centrála celkem	140 691 Kč	182 898 Kč
Celkové náklady	1 109 811 Kč	1 088 274 Kč
Hospodářský výsledek	312 770 Kč	804 606 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.11 Listopad

Obraty v zimních měsících jsou hodně ovlivňovány počasím. Pokud je v zimě mrazivé počasí, dají se očekávat vysoké tržby. Primárními sporty začíná být lyžování, snowboarding, běžkování a lední bruslení. Během zimních měsíců 2017 byla spíše mírnější zima, což se negativně odrazilo na výsledcích.

Výsledek hospodaření byl za listopad minulého roku 497 624 Kč. Celkový obrat dosáhl necelých 6 733 000 Kč. Pro rok 2018 je plánován nárůst počtu zákazníků o 35 % na konečných 10 710 platících zákazníků. Hodinový rozpočet je navýšen o přibližně 5 % na 2 600 hodin a plánovaný růst obratu je 33 % na celkových 8 954 583 Kč.

Ke konci roku je očekávána vyšší marže na úrovni 28,4 procentních bodů. Celkové náklady jsou odhadovány na částku okolo 1 265 000 Kč, jak tomu napovídá tabulka 18. Před nejsilnějším měsícem v roce je nutné mít dostatečné skladové zásoby produktů a investovat opět dostatek finančních prostředků do reklamy. V položce expense je predikována částka přes 74 000 Kč. Ta souvisí se společným meetingem na oslavu narozenin prodejny. Plánovaný výsledek hospodaření se pohybuje okolo 1 000 021 Kč.

Tabulka 18: Finanční výsledky v listopadu 2017 a finanční plán měsíce listopadu 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	6 732 769 Kč	8 954 583 Kč
Obrat bez DPH	5 318 888 Kč	7 074 120 Kč
Růst celkem	36,5 %	33 %
Prodané množství	25664	35929,6
Počet zákazníků (účtenek)	7933	10710
Růst zákazníků	39 %	35 %
Hodnota prům. košíku	849 Kč	836 Kč
Hrubá marže (27,9%/28,4%)	1 878 443 Kč	2 543 102 Kč
Slevy/Odchylky	14 219 Kč	14 300 Kč
Bankovní poplatky	22 021 Kč	29 288 Kč
Doprava zboží	63 662 Kč	114 400 Kč
Reklamované zboží	20 067 Kč	20 100 Kč
Likvidované zboží	19 964 Kč	20 000 Kč
Shrinkage (0,75%/0,65%)	50 496 Kč	58 205 Kč
Čistá marže	1 688 014 Kč	2 286 808 Kč
Plné úvazky	216 282 Kč	x
Částečné úvazky	106 108 Kč	x
Bonusová složka	65 327 Kč	x
Rezervy na dovolenou	12 707 Kč	x
Odvod SP, ZP	119 924 Kč	x
Personální náklady celkem	520 348 Kč	439 400 Kč
Celkový počet hodin	2477	2600
Celková produktivita	2 718 Kč	3 444 Kč
Náklady na 1h	210 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	58 623 Kč	58 700 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	30 125 Kč	30 200 Kč
Úklidová služba	29 777 Kč	29 800 Kč
Ostraha	25 899 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	2 601 Kč	2 700 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	10 064 Kč	10 100 Kč
Pronájem IT licence	18 712 Kč	18 800 Kč
Provozní náklady celkem	402 264 Kč	406 763 Kč
Billboardy - pronájem	50 262 Kč	51 270 Kč
Ostatní reklamní plochy	1 428 Kč	10 000 Kč
Reklama rádio	23 719 Kč	35 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	0 Kč	0 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč

Pokračování tabulky 18

E-mailing	0 Kč	3 500 Kč
Komerční akce	0 Kč	0 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	75 409 Kč	99 770 Kč
Vyřazení regálového vybavení	6 999 Kč	7 000 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	6 999 Kč	7 000 Kč
Cestovné	1 538 Kč	1 600 Kč
Teambuildingy	12 544 Kč	17 562 Kč
Společné sportování	500 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	38 699 Kč	54 179 Kč
Expense celkem	53 281 Kč	74 240 Kč
Telefonní služby	6 540 Kč	6 600 Kč
Internetové připojení	2 500 Kč	2 500 Kč
Česká pošta	1 000 Kč	1 000 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	2 085 Kč	2 100 Kč
Náklady na komunikace celkem	12 125 Kč	12 200 Kč
Externí pojištění	8 729 Kč	8 800 Kč
Další poplatky	4 949 Kč	5 000 Kč
Pojištění celkem	13 678 Kč	13 800 Kč
Režijní náklady celkem	108 211 Kč	207 010 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	132 972 Kč	176 853 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	26 594 Kč	35 371 Kč
Centrála celkem	159 567 Kč	212 224 Kč
Celkové náklady	1 190 390 Kč	1 265 397 Kč
Hospodářský výsledek	497 624 Kč	1 021 412 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.12 Prosinec

Jak již bylo výše zmíněno, prosinec je měsíc s nejvyššími obraty za celý rok. Je to způsobeno předvánočním obdobím, během něhož jsou lidé ochotni utracet více finančních prostředků. V prosinci 2017 prodejna dosáhla obratu 10 939 161 Kč, což byl 33,5% nárůst. Celkem se prodalo 38 339 kusů výrobků při průměrné marži 28,2 %.

Pro rok 2018 je plánován 20% nárůst obratu a 35% nárůst počtu zákazníků. V první polovině měsíce bude velká část finančních prostředků investována do reklamy a zajištění dostatečného počtu pracovníků. Celkový rozpočet hodin pro prodejnu je stanoven na 2 900 hodin. Celkové náklady na reklamu jsou rozpočtovány na necelých 192 000 Kč.

V položce expense je odhadováno přes 73 000 Kč, kvůli vánočnímu teambuildingu. Celkové náklady jsou predikovány na 1 536 382 Kč, což při plánovaných obratech znamená výsledek hospodaření ve výši 1 898 824 Kč, jak je uvedeno v následující tabulce 19.

Tabulka 19: Finanční výsledky v prosinci 2017 a finanční plán měsíce prosince 2018

Položka	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	10 939 161 Kč	13 126 993 Kč
Obrat bez DPH	8 641 937 Kč	10 370 325 Kč
Růst celkem	33,5 %	20,0 %
Prodané množství	38339	49841
Počet zákazníků (účtenek)	11730	15836
Růst zákazníků	34 %	35 %
Hodnota prům. košíku	933 Kč	829 Kč
Hrubá marže (28,2%/28,4%)	3 084 843 Kč	3 728 066 Kč
Slevy/Odchylky	21 579 Kč	21 600 Kč
Bankovní poplatky	35 779 Kč	42 935 Kč
Doprava zboží	107 713 Kč	98 800 Kč
Reklamované zboží	15 900 Kč	16 000 Kč
Likvidované zboží	28 119 Kč	28 200 Kč
Shrinkage (0,7/0,65%)	82 044 Kč	85 325 Kč
Čistá marže	2 793 709 Kč	3 435 205 Kč
Plné úvazky	173 934 Kč	x
Částečné úvazky	88 678 Kč	x
Bonusová složka	58 299 Kč	x
Rezervy na dovolenou	1 410 Kč	x
Odvod SP, ZP	112 087 Kč	x
Personální náklady celkem	434 408 Kč	490 100 Kč
Celkový počet hodin	2664	2900
Celková produktivita	4 106 Kč	4 527 Kč
Náklady na 1h	163 Kč	169 Kč
Pronájem budovy	153 423 Kč	153 423 Kč
Opravy a rekonstrukce	0 Kč	0 Kč
Odpisy budovy	68 000 Kč	68 000 Kč
Elektrická energie	54 592 Kč	54 600 Kč
Ostatní energie (plyn, voda)	56 961 Kč	57 000 Kč
Úklidová služba	30 557 Kč	30 600 Kč
Ostraha	36 841 Kč	30 000 Kč
Převoz peněz	3 519 Kč	3 600 Kč
Pronájem tiskárny	5 040 Kč	5 040 Kč
Svoz odpadu	22 522 Kč	15 000 Kč
Pronájem IT licence	11 693 Kč	11 700 Kč
Provozní náklady celkem	443 148 Kč	428 963 Kč
Billboardy - pronájem	56 770 Kč	51 270 Kč
Ostatní reklamní plochy	86 141 Kč	90 000 Kč
Reklama rádio	24 386 Kč	35 000 Kč
Inzerce noviny, časopisy	0 Kč	0 Kč
Produktové letáky	500 Kč	10 000 Kč
Internetová reklama	0 Kč	0 Kč

Pokračování tabulky 19

E-mailing	1 500 Kč	5 500 Kč
Komerční akce	0 Kč	0 Kč
Komunikační materiály v prodejně	0 Kč	0 Kč
Sponzoring sportovců/spolupráce	0 Kč	0 Kč
Reklamní náklady celkem	169 297 Kč	191 770 Kč
Vyřazení regálového vybavení	0 Kč	0 Kč
Jednorázové odpisy	0 Kč	0 Kč
Vyřazení vybavení a majetku	0 Kč	0 Kč
Cestovné	15 901 Kč	16 000 Kč
Teambuildingy	2 028 Kč	2 839 Kč
Společné sportování	0 Kč	900 Kč
Obchododní jednání (občerstvení)	4 000 Kč	54 000 Kč
Expense celkem	21 929 Kč	73 739 Kč
Telefonní služby	6 020 Kč	6 100 Kč
Internetové připojení	3 828 Kč	3 900 Kč
Česká pošta	1 285 Kč	1 300 Kč
Přepravci (PPL, DHL)	4 897 Kč	4 900 Kč
Náklady na komunikace celkem	16 030 Kč	16 200 Kč
Externí pojištění	8 669 Kč	8 700 Kč
Další poplatky	15 720 Kč	15 800 Kč
Pojištění celkem	24 389 Kč	24 500 Kč
Režijní náklady celkem	231 645 Kč	306 209 Kč
Příspěvky centrála ČR (2,5%)	216 048 Kč	259 258 Kč
Příspěvky do zahraničí (0,5%)	43 210 Kč	51 852 Kč
Centrála celkem	259 258 Kč	311 110 Kč
Celkové náklady	1 368 459 Kč	1 536 382 Kč
Hospodářský výsledek	1 425 250 Kč	1 898 824 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Roční finanční plán

V tabulce 20 je sumarizací jednotlivých měsíčních plánů znázorněn roční finanční plán. Pro následující rok je stanoven cíl 33% růstu obratu a zároveň 35% růstu počtu platících zákazníků. Cíl je stanoven na základě strategií a potřeb prodejny, která stále proráží na místní trh a dostává se do povědomí zákazníků. Na základě průběhu roku 2018 budou stanoveny cíle a plány pro ostatní roky.

Tabulka 20: Reálné finanční výsledky 2017 a finanční plán pro rok 2018

	Realita 2017	Plán 2018
Obrat celkem	76 808 962 Kč	102 212 372 Kč
Obrat bez DPH	60 679 080 Kč	80 747 774 Kč
Růst celkem	28 %	33 %
Prodané množství	277389	385235
Počet zákazníků (účtenek)	86402	116811
Růst zákazníků	27 %	35 %
Hodnota prům. košíku	889 Kč	875 Kč
Hrubá marže (27,7%/28,1%)	21 276 082 Kč	28 721 677 Kč
Čistá marže	18 658 599 Kč	25 584 585 Kč
Personální náklady celkem	4 654 411 Kč	5 230 550 Kč
Celkový počet hodin	27542	30950
Celková produktivita	2 789 Kč	3 302 Kč
Náklady na 1h	169 Kč	169 Kč
Provozní náklady celkem	4 694 547 Kč	6 810 195 Kč
Režijní náklady celkem	1 874 965 Kč	2 356 965 Kč
Centrála celkem	1 820 372 Kč	2 422 433 Kč
Celkové náklady	13 044 295 Kč	16 820 144 Kč
Hospodářský výsledek	5 614 304 Kč	8 764 441 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.1 Hodinová struktura pro rok 2018

Z vytvořeného finančního plánu vyplývá, že pro plánované obraty a cíle není zapotřebí shánět dalšího vedoucího pracovníka. Proto je navýšen pouze hodinový fond pro prodejní asistenty v průměru na 395 hodin týdně. Nicméně hodiny investované do jednotlivých oddělení jsou přizpůsobeny sezonalitě oddělení a využívány ve správný čas. Konkrétní rozložení hodinového fondu pro jednotlivé pracovní pozice je znázorněno v tabulce 21.

Tabulka 21: Hodinová struktura rok 2018

Pracovní pozice	Průměrný týdenní fond hodin	Počet osob
Ředitel prodejny	40h	1
Provozní ředitel	40h	1
Vedoucí oddělení	120h	3
Prodejní asistent	395,2h	-

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.2 Zhodnocení a doporučení

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.3, finanční cíl pro rok 2018 představuje vyšší nárůst počtu zákazníků oproti nárůstu celkového obratu. Dalším důležitým cílem je udržení celkové produktivity na jednoho zaměstnance nad 3000 Kč za hodinu. Cíle byly stanoveny a podrobně rozpočítány do všech měsíců v roce 2018.

Jako podklad pro tvorbu měsíčních finančních plánů sloužily statistiky z minulého roku, aktuální pozice prodejny na trhu, zkušenosti z minulých let a také plány a cíle pro aktuální rok. Vzhledem k tomu, že již uplynulo několik měsíců roku 2018, lze porovnat reálné výsledky prodejny. Pro tyto účely byla shromážděna dostupná data za měsíce leden a únor. Plánovaného hospodářského výsledku za měsíce leden a únor nebylo dosaženo, protože reálný hospodářský výsledek byl nižší o 86 516 Kč. Tato odchylka byla způsobena převážně poklesem prodeje klíčových zimních produktů, který zapříčinily nezvykle vysoké teploty v zimních měsících. Celkové tržby tak nedosáhly původního plánu. V následujících týdnech se očekává nárůst celkového obratu, který vykompenzuje ztrátu z minulých měsíců.

Při opakovaném nenaplňování stanovených obrátů je však finanční plán výchozím podkladem pro řešení dané situace. Pokud tedy prodejna nebude stanovených výsledků dosahovat, bude nezbytné pružně reagovat a přizpůsobit finanční plán a provoz prodejny aktuálním výsledkům. V první řadě je nezbytné držet se stanovených finančních cílů, tzn. celkové produktivity vyšší než 3 000 Kč. Pokud nebude dosahováno nárůstu obratu ve velikosti 30% a více, bude nutné upravit fondy investovaných hodin na prodejně tak, aby byla zachována plánovaná produktivita. Tato opatření zajistí vyšší rentabilitu a efektivitu investovaných hodin na prodejně. Při generování nižších obrátů není třeba investovat do obchodu tolik hodin, neboť obrat je závislý na počtu nakupujících zákazníků, a proto je možné snížit počet zaměstnanců. Když se sníží počet zákazníků, činnosti spojené s prací v maloobchodě jsou odváděny v dostačující kvalitě i při nižším počtu zaměstnanců na prodejně.

S nižšími obraty bude rovněž nižší potřeba dodávek zboží. Proto by bylo možné ušetřit finanční prostředky na těchto nákladech. Vzhledem ke strategii a postavení prodejny

nebudou náklady na reklamní aktivity měněny, tak jako tomu bylo v roce 2017, neboť je nyní ve fázi získávání nových zákazníků a takovýto krok by mohl zapříčinit se snížením nákladů také snížení celkových tržeb.

Pokud se ovšem bude prodejně dařit a bude naplňovat, nebo dokonce překračovat stanovené plány, bude to také impuls ke změnám v plánování. Aby bylo zachováno kvalitních služeb a výkonu nadstandardního zákaznického servisu, bude nezbytné navýšit hodinový fond a případně přijmout další pracovníky. Zároveň by vznikla možnost reinvestovat finanční prostředky zpět do prodejny a zkvalitnit tak pracovní prostředí. Tento krok by zajistě zvýšil spokojenost zaměstnanců na pracovišti, což by mohlo vést i k lepším finančním výsledkům. Mimo jiné by mohly být prostředky využity k posílení oblasti marketingu a seznámení potenciálních zákazníků se společností.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit finanční plán pro analyzovanou prodejnu společnosti na rok 2018. Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla přiblížena problematika obecného plánování. Ta zahrnovala členění plánů dle různých hledisek. Poté byly podrobněji představeny typy plánů spojené se samotným podnikáním tj. podnikatelský plán, personální plán, investiční plán, plán zásobování, plán výzkumu a vývoje a nakonec finanční plán. Praktická část byla věnována analyzované společnosti. Jsou v ní představeny strategie a cíle společnosti, přiblížena firemní kultura a vysvětlen způsob tvorby obchodní strategie spolu s finančním plánem.

Finančnímu plánu předcházela analýza informací týkajících se oblastní obchodní strategie analyzované prodejny. Jsou v ní zodpovězeny hlavní otázky, které s obchodní strategií souvisí. Samotný finanční plán byl sestaven na základě dat z minulých let, aktuálních trendů, sezonality jednotlivých sportů, strategií společnosti, strategií a cílů dané prodejny a aktuální pozice prodejny na trhu. Pro každý měsíc v roce 2018 byl vytvořen a popsán finanční plán. Sumarizací jednotlivých plánů byl také vytvořen roční finanční plán prodejny, v jehož rámci byla zachována firemní metodologie finančního plánování.

Do ročního finančního plánu byly zahrnuty také 2 mimořádné a nákladné události. První je inspiration trip pro management prodejny a druhou je rekonstrukce podlahy. Rekonstrukce při plánování ovlivní sezónní přestavbu prodejny a náklady s ní spojené.

Myslím si, že cíle diplomové práce byly splněny, neboť byl vytvořen finanční plán, který udává finanční cíle podniku pro rok 2018. Na základě celkového počtu investovaných hodin na prodejnu, by měl být dále rozdělen fond hodin pro jednotlivé konsolidace oddělení. Vedoucí jednotlivých oddělení si dle stanovených fondů naplánují investice hodin v jednotlivých měsících a týdnech dle jejich sezonality. Aktuální finanční plán slouží ke komparaci současné a předpokládané finanční situace podniku a je také stavebním kamenem pro další plánování a rozhodování. Může se jednat o operativní plány na bázi menších nákupů nebo rekonstrukcí, činnosti spojené se zkvalitněním celkového provozu prodejny, nabírání dalších členů do týmu nebo jiných investic.

Seznam použité literatury

Citace knihy, skripta

- [1] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [2] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732930.
- [3] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024709392.
- [4] GRÜNWALD, Rolf, Tomáš TERMER a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování*. Praha: Nad zlato, 1992. ISBN 8090038387.
- [5] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [12] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
- [13] MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-2473637-2.
- [14] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- [15] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [16] PROKOP, Jiří. *Algoritmy v jazyku C a C++*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Průvodce (Grada). ISBN 9788024739298.
- [17] REICHMANN, Thomas. *Controlling mit Kennzahlen: die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse-und Reportinginstrumenten*. 8. Auflage. München: Vahlen. 2014. ISBN 978-3-8006-4375-2.
- [18] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 9788024740478.
- [20] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
- [21] SCHULTE, Christof. *Personal-Controlling mit Kennzahlen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2012. ISBN 978-3-8006-3941-0.
- [22] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [23] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

- [24] ŠTĚDRŮŇ, Bohumír. *Prognostické metody a jejich aplikace*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-174-4.
- [25] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- [26] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [27] TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000928.
- [28] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024750378.
- [29] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [30] WILSON, Chauncey. *Brainstorming and beyond: a user-centered design method*. Amsterdam: Morgan Kaufmann, 2013. ISBN 978-0-12-407157-5.
- [31] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024720494.
- [32] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Zdroje z internetu

- [33] Analýza bodu zvratu. *Managementmania.com* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>
- [34] *KASTNER SOFTWARE* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.kastnersw.cz/formstudio/formulare/rozhoda.asp>
- [35] *Propočet optimální zásoby* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=1336>

- [36] Pilík, M. (2008). NOVÉ MARKETINGOVÉ TRENDY JAKO PRÍLEŽITOST ZVÝŠENÍ VLIVU MARKETINGU NA DOSAZENÍ KONKURENCNÍCH VÝHOD. *E+M Ekonomie a Management*, (2), 107-119. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/195465248?accountid=17116>
- [37] Rozvaha, bilance. *Managementmania.com* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozvaha-bilance>
- [38] *SportCentral* [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <https://www.sportcentral.cz/magazin/statistiky-analyza-oblibenosti-behani-v-ceske-republice>

Seznam příloh

Příloha A	– Účetní výkazy	130
Příloha B	– MASS Plan analyzované prodejny	140

Příloha A – Účetní výkazy

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni

Název a sídlo účetní jednotky

IČ:

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01				
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02				
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.5.2.)	04				
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	05				
2.	Ocenitelná práva	06				
2.1.	Software	07				
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08				
3.	Goodwill	09				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14				
1.	Pozemky a stavby	15				
1.1.	Pozemky	16				
1.2.	Stavby	17				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18				
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				

Obr. A1: Rozvaha v plném rozsahu část I.

Zdroj: www.kastnersw.cz

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27				
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28				
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
3.	Podíly – podstatný vliv	30				
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37				
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38				
1.	Materiál	39				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
3.	Výrobky a zboží	41				
3.1.	Výrobky	42				
3.2.	Zboží	43				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46				
1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
1.5.	Pohledávky - ostatní	52				
5.1.	Pohledávky za společníky	53				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
5.4.	Jiné pohledávky	56				

Obr. A2: Rozvaha v plném rozsahu část II.
Zdroj: www.kastnersw.cz

Označení A	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57				
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58				
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
2.4	Pohledávky - ostatní	61				
4.1.	Pohledávky za společníky	62				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64				
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65				
4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
4.6.	Jiné pohledávky	67				
3.	Časové rozlišení aktiv	68				
3.1.	Náklady příštích období	69				
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70				
3.3.	Příjmy příštích období	71				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72				
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74				
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75				
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76				
2.	Peněžní prostředky na účtech	77				
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78				
1.	Náklady příštích období	79				
2.	Komplexní náklady příštích období	80				
3.	Příjmy příštích období	81				

Obr. A3: Rozvaha v plném rozsahu část III.
Zdroj: www.kastnersw.cz

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01		
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.V.I.)	02		
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03		
1.	Základní kapitál	04		
2.	Vlastní podíly (-)	05		
3.	Změny základního kapitálu	06		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07		
1.	Ážio	08		
2.	Kapitálové fondy	09		
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10		
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11		
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12		
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13		
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14		
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15		
1.	Ostatní rezervní fondy	16		
2.	Statutární a ostatní fondy	17		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18		
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19		
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21		
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23		
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24		
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25		
2.	Rezerva na daň z příjmů	26		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27		
4.	Ostatní rezervy	28		
C.	Závazky (C.I. + C.II.)	29		
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30		
1.	Vydané dluhopisy	31		
1.1	Výměnitelné dluhopisy	32		
1.2	Ostatní dluhopisy	33		

Obr. A4: Rozvaha v plném rozsahu část IV.
Zdroj: www.kastnersw.cz

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období d	Stav v minulém účet. období e
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35		
4.	Závazky z obchodních vztahů	36		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38		
7.	Závazky - podstatný vliv	39		
8.	Odložený daňový závazek	40		
9.	Závazky - ostatní	41		
9.1.	Závazky ke společníkům	42		
9.2.	Dohadné účty pasivní	43		
9.3.	Jiné závazky	44		
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45		
1.	Vydané dluhopisy	46		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47		
1.2.	Ostatní dluhopisy	48		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50		
4.	Závazky z obchodních vztahů	51		
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53		
7.	Závazky - podstatný vliv	54		
8.	Závazky ostatní	55		
8.1.	Závazky ke společníkům	56		
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57		
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58		
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59		
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60		
8.6.	Dohadné účty pasivní	61		
8.7.	Jiné závazky	62		
C.III.	Časové rozlišení pasív (C.III.1.+C.III.2)	63		
1	Výdaje příštích období	64		
2	Výnosy příštích období	65		
D.	Časové rozlišení pasív (D.1. + D.1.)	66		
1.	Výdaje příštích období	67		
2.	Výnosy příštích období	68		

Podpisový záznam:

Obr. A5: Rozvaha v plném rozsahu část V.
Zdroj: www.kastnersw.cz

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

za období od _____ do _____

Název a sídlo účetní jednotky

IČO

Položka	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období		
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním		
A.1.	Úprava o nepeněžní operace		
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv(+) s vyj. zúst. ceny a dále umoř. opr. pol. k majetku		
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv		
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv, vyúčt. do výnosů -, do nákladů +		
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)		
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+), s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky (-)		
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pr.kap.		
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu		
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-) au čas. rozlišení		
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-) pu čas. rozl.		
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)		
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního maj. nespádající do PP a ekv.		
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním		
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodob. maj. (-)		
A.4.	Přijaté úroky (+)		
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky za minulé období (-)		
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)		
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti		
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv		
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv		
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti		

Obr. A6: Přehled o peněžních tocích část I.
Zdroj: www.kastnersw.cz

Položka	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ			
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.		
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na PP a ekv.		
C.2.1.	Zvýšení PP a ekv. z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)		
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)		
C.2.3.	Další vklady PP společníků a akcionářů		
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)		
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)		
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně (-)		
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti		
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků		
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období		

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Obr. A7: Přehled o peněžních tocích část II.

Zdroj: www.kastnersw.cz

Číslo položky	Název položky	1 Minulé období	2 Zvýšení stavu	3 Snižování stavu	4 Běžné období
	Vlastní kapitál celkem				
A.	Jména účetní jednotky a upravující položky				
A.I.	Jména účetní jednotky				
A.I.1.	Změna, vznik nebo zánik příslušnosti hospodařit s majetkem státu				
A.I.2.	Svěření majetku příspěvkové organizaci				
A.I.3.	Bezúplatné převody				
A.I.4.	Investiční transfery				
A.I.5.	Dary				
A.I.6.	Ostatní				
A.II.	Fond privatizace				
A.III.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku				
A.III.1.	Svěření majetku příspěvkové organizaci				
A.III.2.	Bezúplatné převody				
A.III.3.	Investiční transfery				
A.III.4.	Dary				
A.III.5.	Snížení investičních transferů ve věcné a časové souvislosti				
A.III.6.	Ostatní				
A.IV.	Kurzové rozdíly				
A.V.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody				
A.V.1.	Opravné položky k pohledávkám				
A.V.2.	Odpisy				
A.V.3.	Ostatní				
A.VI.	Jiné oceňovací rozdíly				
A.VI.1.	Oceňovací rozdíly u cenných papírů a podílů				
A.VI.2.	Oceňovací rozdíly u majetku určeného k prodeji				
A.VI.3.	Ostatní				
A.VII.	Opravy minulých období				
A.VII.1.	Opravy minulého účetního období				
A.VII.2.	Opravy předchozích účetních období				
B.	Fondy účetní jednotky				
C.	Výsledek hospodaření				
D.	Příjmový a výdajový účet rozpočtového hospodaření				

Obr. A8: Přehled o změnách vlastního kapitálu

Zdroj: MÁČE, Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu, s. 315

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni

Název a sídlo účetní jednotky

IČ:

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01		
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03		
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05		
3.	Služby	06		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09		
D. 1.	Mzdové náklady	10		
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11		
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12		
2.2.	Ostatní náklady	13		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14		
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15		
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16		
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20		
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27		
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Jiné provozní náklady	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30		

Obr. A9: Výkaz zisku a ztráty část I.



Zdroj: www.kastnersw.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31		
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43		
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48		
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49		
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50		
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53		
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55		
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56		

Podpisový záznam:

Obr. A10: Výkaz zisku a ztráty část II.
Zdroj: www.kastnersw.cz

Příloha B – MASS Plan analyzované prodejny

Inline a koloběžky	Kolektivní sporty
Oblečení do přírody	Kolektivní sporty
Raketové sporty	Kolektivní sporty
Fitnes oblečení	Vodní sporty
	Vodní sporty
Fitnes vybavení	Turistické oblečení
Běžecské vybavení	Turistické vybavení
Cyklistika oblečení	Kempování
Silniční kola	
Horská kola	Kempování
Pokladny	

Obr. B1: MASS Plan analyzované prodejny
Zdroj: Vlastní zpracování