

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Navržení a verifikace finančního plánu pro start-upy
Proposing and Verification of the Financial Plan for Start-ups

Student: Bc. Michal Pastva

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michal Pastva**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Navržení a verifikace finančního plánu pro start-upy**
Proposing and Verification of the Financial Plan for Start-ups

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska finančního plánování
 3. Charakteristika start-upových firem
 4. Navržení a verifikace finančního plánu pro start-upy
 5. Shrnutí, návrhy a doporučení
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ALHABEEB, M. J. *Entrepreneurial finance: fundamentals of financial planning and management for small business*. Hoboken: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-69151-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-562-6.
- RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Bc. Michal Pastva

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí své diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za cenné odborné rady a připomínky, které mi byly pomocným vodítkem při zpracování diplomové práce. Zároveň bych rád poděkoval zaměstnancům z Centra podpory inovací VŠB-TU Ostrava za cenné rady a Jaroslavovi Saschenbergovi ze start-upu Express Juice Bar za poskytnutí podkladů a informací.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska finančního plánování	6
2.1	Charakteristika finančního plánu a plánování.....	6
2.2	Specifika finančního plánování Start-upové firmy	9
2.3	Přístupy k finančnímu plánování.....	12
2.3.1	Přístup k finančnímu plánování dle Landy	12
2.3.2	Přístup k finančnímu plánování dle Mariniče	13
2.3.3	Přístup k finančnímu plánování dle Vebera	14
2.3.4	Přístup k finančnímu plánování dle Marka	14
2.3.5	Přístup k finančnímu plánování dle Alhabeeb	15
2.4	Metody finančního plánování.....	16
2.4.1	Metody finančního plánování dle Mariniče	16
2.4.2	Metody finančního plánování dle Grünwalda	18
2.4.3	Metody finančního plánování dle Marka	19
2.4.4	Metody finančního plánování dle Alhabeeb	20
2.4.5	Zhodnocení finanční situace prostřednictvím finanční analýzy.....	20
2.4.6	Poměrové ukazatele.....	23
2.4.7	Vymezení metod hodnocení investic dle vybraných autorek.....	27
2.5	Vymezení postupových kroků finančního plánování	29
2.5.1	Postupové kroky finančního plánování dle Kuratko	29
2.5.2	Postupové kroky finančního plánování dle Alhabeeba	30
2.5.3	Postupové kroky finančního plánování dle Landy	31
2.5.4	Postupové kroky finančního plánování dle Libese	33
2.6	Vlastní postupové kroky pro finanční plánování	33
3	Charakteristika start-upových firem	34
3.1.1	Start-up firma Express Juice Bar.....	34
3.1.2	Start-up firma Pěstování exotických rostlin	34
3.1.3	Specifika start-up firem.....	35
4	Navržení a verifikace finančního plánu pro start-upy.....	36
4.1	Návrh struktury finančního plánu pro start-upy.....	36
4.1.1	Krátkodobá část finančního plánu.....	36

4.1.2	Dlouhodobá část finančního plánu	41
4.1.3	Společná část finančního plánu	44
4.2	Verifikace finančního plánu ve vybraných start-upech.....	46
4.2.1	Verifikace navrženého finančního plánu ve společnosti Express Juice Bar	46
4.2.2	Verifikace navrženého finančního plánu ve společnosti Exorostliny	50
5	Shrnutí, návrhy a doporučení	53
5.1	Shrnutí.....	53
5.1.1	Finanční plán start-upu Express Juice Bar	54
5.1.2	Finanční plán start-upu Exorostliny	61
5.2	Návrhy a doporučení.....	68
5.2.1	Vytvořený model finančního plánu pro start-upy	68
5.2.2	Navržení postupových kroků pro finanční plánování	69
5.2.3	Doporučení pro realizaci finančního plánování	70
5.2.4	Doporučení na zpracování speciálního webu pro finanční plánování.....	71
6	Závěr.....	73
	Seznam použité literatury.....	74
	Seznam zkratk	78
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešním světě plném neustálého vývoje nových technologií, příchodů nových produktů a téměř každodenních modifikací a aktualizací těch starých by se mohlo zdát, že není možné přijít s něčím novým, že v rámci většiny subjektů existují tak ucelené systémy, kdy je pro obyčejného člověka téměř nemožné najít uplatnění své unikátní myšlenky. Zároveň pak v oblasti trhu je tento příchod nových věcí velice složitý vzhledem k neustále se měnícím preferencím zákazníků. I přes veškeré složitosti je trend podnikání v poslední době stále na pomyslném vrcholu. Neustále vzniká velké množství start-upů, kterým dominují lidé snažící se prosadit svou mnohdy jednoduchou, ale přesto geniální myšlenku. Černým petrem start-upů je však jejich vysoká míra rizika zániku, která je obecně odhadována kolem 90%. Danou pravděpodobnost zániku se snaží zmírnit organizace podpory podnikání a především pak podnikatelské inkubátory, které se často zaměřují především na start-upy. Například v rámci VŠB-TUO takto pracuje podnikatelský inkubátor Centra podpory inovací. Díky svému propracovanému akceleračnímu programu snižuje riziko zániku start-upů, které jím prošly.

Diplomová práce se nejprve věnuje teoretickým východiskům v oblasti finančního plánování, kde je postupně vymezen finanční plán a plánování, specifika finančního plánování start-upových firem, přístupy k finančnímu plánování dle vybraných autorů, metody využitelné v rámci finančního plánu podle vybraných autorů, vymezení postupových kroků autorů a závěrem návrh vlastních postupových kroků pro finanční plánování. Následuje charakteristika start-upových firem včetně vymezení konkrétních start-upů, ve kterých je realizována verifikace vytvořeného finančního plánu. V praktické části je zpracován návrh finančního plánu dle vymezených vlastních postupových kroků pro finanční plánování. Celá kapitola sestává z návrhu struktury finančního plánu pro start-upy a verifikace. Závěrem je shrnutí finančního plánu včetně výsledků jednotlivých start-upů a následně jsou uvedeny návrhy a doporučení.

Cílem diplomové práce je navrhnout a verifikovat finanční plán pro start-upy. Tvorba návrhu vychází z vlastních postupových kroků vymezených podle přístupu Kuratko (2017) a dle modifikace přístupů ostatních autorů Libes (2015), Landa (2007) a Alhabeeb (2015). Nejprve je vymezena struktura a jednotlivé části plánu, dále pak verifikace pomocí dvou vybraných start-up firem, ke kterým jsou přidána doporučení v rámci výsledků jejich finančního plánování. Konkrétně je finanční plán zpracován formou modelu v tabulkovém prostředí MS Excel.

2 Teoretická východiska finančního plánování

V kapitole bude vymezena problematika finančního plánování, a to včetně základních pojmů. Budou uvedeny charakteristiky finančního plánu a plánování, obsahující veškeré potřebné principy a zásady včetně vymezení potřeby kontrolní činnosti v podniku. Zároveň budou popsány některé podpůrné počítačové systémy využitelné ve finančním plánování včetně specifik pro finanční plánování start-upových firem. Rovněž budou vymezeny přístupy a metody finančního plánování včetně finanční analýzy a metod pro hodnocení investic. Budou uvedeny a vysvětleny postupové kroky jednotlivých vybraných autorů. Závěrem budou představeny vlastní postupové kroky pro realizaci finančního plánu start-upové společnosti.

2.1 Charakteristika finančního plánu a plánování

Jak uvádí Žůrková (2007), plán je možné chápat jako výstup plánovacího procesu. Jedná se obvykle o psaný dokument vyjadřující jak postupovat pro dosažení stanovených cílů. Měl by obsahovat nutné postupové kroky a jejich rozložení v čase. Plánováním se pak rozumí obecný proces formulace možných cest a cílů k jejich dosahování. V souvislosti s plánem a plánováním se často uvádí i rozpočtování, což je proces formulace daných cílů, který je vyjádřen hodnotově. Rozpočet je pak výstupem tohoto procesu, který zahrnuje hodnotově vyjádřené zdroje, které jsou nutné pro dosažení plánovaných cílů.

Máče (2018) tvrdí, že finančním plánováním lze rozumět proces, který se zaměřuje na sledování a následné posouzení celkových efektů v rámci finančního a investičního rozhodování. Úkolem plánování je pak předběžné stanovení cílů a jejich průběžná kontrola. Finanční plánování také zahrnuje analýzu rozdílu mezi plánovanými cíli a skutečností, na jejímž základě vymezuje opatření k dosažení daných cílů. Finanční plán je potom chápán jako výstup finančního plánování, který se často označuje jako souhrnný finanční plán společnosti. Tento plán by pak měl obsahovat plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz cash-flow a plánovaný výkaz zisku a ztráty. Ve své publikaci (2018, s. 368) Máče tvrdí, že je možné tyto výkazy nazvat jako „pro forma výkazy.“

Marek (2009, s. 495) ve své publikaci píše v rámci finančního plánu, že „*Chceme-li úspěšně provádět podnik nástrahami trhu a zvyšovat jeho tržní hodnotu, potom si musíme stanovit postupné cíle a nástroje, pomocí nichž těchto cílů dosáhneme. Jedním z těchto nástrojů, v němž by se měla zobrazit všechna naše očekávání a jenž by nás měl připravit na možné problémy, se nachází ve finančním plánování.*“ Plánování financí je v tomto případě jakýmsi základním předpokladem úspěchu společnosti.

Šiman (2010) uvádí, že finanční plán je integrujícím plánem společnosti, jelikož všechny podnikové aktivity se promítají do peněžních prostředků, což znamená, že i věcné toky musí být v korelaci s těmi peněžními. Z časového hlediska rozlišuje dlouhodobé a strategické finanční plány sestavované na 3 – 5 let a krátkodobé plány sestavované na 1 rok. Za zpracování finančního plánu pak zodpovídá vedení, nebo finanční management podniku, který plán jen nezpracovává, nýbrž provádí neustálé plánování. V rámci start-upových firem finanční plánování obvykle provádí majitelé budoucího podniku, tedy ti, kteří chtějí na trhu prosadit svou jedinečnou myšlenku. Podobně to může být i u malých podniků, kde bývá zpracovatelem plánu ředitel, obvykle vlastník podniku. Výjimkou u velkých společností by mohly být rodinné podniky, kde důležitost plánování financí často přebírají přímo majitelé podniku.

Pitra (2007) uvádí, že je nutné, aby vedení podniku definovalo finanční cíle v kvantitativních indikátorech, jejichž konstrukce poukazuje na to, jak společnost dokáže zhodnotit kapitál, investovaný do jejího společenského poslání. Následně vedení organizace definuje způsoby a formy pro financování veškerých činností organizace, a to v souladu se záměrem základní společenské strategie, s respektováním vývoje v okolí a s ohledem na aktuální podnikovou finanční situaci. V tomto případě finanční plán představuje:

- jednoduchý model budoucího stavu hospodaření podniku,
- množinu převážně ekonomických opatření,
- nástroj kontroly výstupu hospodaření podniku, ve vztahu k naplnění finančních cílů.

Pitra (2007) dále vymezuje, že úkolem finančního plánu je v interním prostředí podniku stanovení postupu ovlivnění vývoje ekonomické situace v souvislosti s finančními cíli podniku s vazbou na plány tržeb z nabízených produktů a plány nákladů na realizaci vnitřních procesů. Finanční cíle podniku lze dle Pitra (2007) rozdělit do dvou kategorií:

- dlouhodobé – zaměřují se na zvyšování hodnoty podniku díky vysokému zhodnocení vloženého kapitálu,
- krátkodobé – jsou směřovány na finanční zdraví podniku, posuzované dle míry ziskovosti v rámci její činnosti a také dle úrovně likvidity, které podnik dosahuje.

Co se podnikových cílů, vázajících se k finančnímu plánování týče, Landa (2007) je definuje jako žádoucí stavy, kterých se společnost v rámci své existence snaží dosáhnout prostřednictvím své činnosti, přičemž nejdůležitějším kritériem hodnocení společnosti je právě stupeň dosažení stanovených cílů. Základním požadavkem, který by měl být při formulaci finančních cílů respektován je provázanost těchto cílů s důležitými nefinančními záměry

podniku a jeho vizí. Dalšími požadavky jsou reálná dosažitelnost cílů, hierarchie, konzistence a kontrolovatelnost.

Jak tedy bylo výše uvedeno, v rámci každého finančního plánu existuje předpoklad určitého cíle, případně cílů, kterými často bývá zvyšování tržní hodnoty podniku, nebo třeba maximalizace tržeb. Plán se tedy snaží daného cíle v reálném prostředí dosáhnout. V rámci každého plánování však existuje riziko, které odchyľuje plán od reality, a to někdy více a někdy méně. V praxi se může stát, že realita bude s plánem buďto korespondovat, nebo bude vykazovat lepší nebo horší výsledky. Vzhledem k této skutečnosti se často ve finančním plánování sestavuje několik variant plánu. Obvykle se jedná o pesimistický a optimistický plán, případně ještě reálný plán, který se pohybuje někde ve středu předpokladu předchozích dvou plánů. Paták (2006, s. 29) ve své knize uváží, že *„Volba variant (alternativ) řešení dovoluje hlouběji posoudit problémy s vyšší objektivitou při rozhodování. Přitom je však třeba věnovat pozornost též realnosti jednotlivých variant, čili mělo by se jednat o varianty reálné z pohledu určených cílů i limitujících podmínek.“*

Varianty mají v takovém případě tu funkci, že dávají podnikateli rozhled o tom, kudy by se jeho business mohl v optimistickém směru ubírat, a pokud by se mu nemělo dařit, jak velké ztráty by to pro něj znamenalo. Obzvláště začínající podnikatelé, potažmo start-upy si mohou dle jednotlivých variant dobře uvědomit své místo, případně mají možnost si svůj záměr dobře promyslet.

Jakmile jsou jednotlivé varianty finančních plánů hotovy a nastoupí období naplnění plánu, kdy začíná podnik realizovat svou činnost v daném období, začnou se objevovat reálná data. Tyto data je potřeba podrobně sledovat a analyzovat jejich korespondenci s jednotlivými varianty plánu, případně s hlavním finančním plánem. Tento proces sledování a analýzy dat se často nazývá controlling. Jak uvádí Veber (2012) finanční plány by měly být vodítkem pro financování činností jednotlivých útvarů podniku. Controlling se pak zabývá porovnáváním plánu a reality, přičemž zjištěné odchylky napomáhá efektivně řešit, případně je zapracovávat do následných plánů. Tyto odchylky však není třeba pouze pozorovat, nicméně i analyzovat, proč se vyskytly, případně v jaké souvislosti, co bylo příčinou, jaké jsou důsledky, nebo třeba provázanost s jinými odchylkami. Pokud jsou pak finanční plány rozepsány do kratších časových období jako jsou měsíce nebo třeba čtvrtletí, tak nabízí seriózní podklad pro kontrolní činnosti, a to nejen po matematické stránce, ale jde si všeho rychleji všimnout v rámci zvýšené vypovídací schopnosti grafů.

Vzhledem k popisu finančního plánování a tvorby finančního plánu včetně variant a jejich obsahu je více než vhodné tyto informace doplnit o využitelnost softwaru k finančnímu plánování. Obecně se pro finanční plánování využívá program Microsoft Excel, ve kterém je možné ideálně celý finanční plán zapsat. Jednotlivá data je přitom možné provázat s ostatními, které spolu souvisí, jako například provázání plánu tržeb s výkazem peněžních toků. Pokud se v tomto případě propojí veškeré části plánu, je možné plán dynamicky měnit, při změnách plánovaných hodnot. V takovém případě je možné statický, psaný plán diferencovat na dynamický ve virtuálním prostředí. Z dynamičnosti plánu pak plynou výhody, jako třeba neustálá možnost změn a plánování s neustálým pozorováním výsledků a tvorbou různých opatření, které najdou uplatnění především při controllingu v rámci realizace činnosti podniku.

Kromě efektivní využitelnosti kvalitně zpracovaného finančního plánu v rámci vnitřního prostředí firmy existuje i možnost jeho externího využití. Dané využití popisuje ve své knize Grünwald (2007), který tvrdí, že uživatelé finančního plánu společnosti se mohou stát i externí instituce, kterým je podnik poskytne, a které následně prověřují zejména proveditelnost plánu, a to z pozice zájmu na finančních výsledcích dané společnosti. Tyto instituce mají obvykle možnost zpětně konstruovat finanční plán podle informací z plánových vstupů, jež představují především účetní výkazy a finanční plány předchozích období. Daná rekonstrukce finančního plánu pak dovoluje posouzení reálnosti všech faktorů a předpokladů, na kterých je plán podnikových financí založen.

2.2 Specifika finančního plánování Start-upové firmy

Na začátku je potřeba vymezit charakteristiku start-upového podniku jako takového. Jak píše ve své knize Blank (2012), start-upy není možné chápat jako zmenšené verze velkých společností, nýbrž se jedná často o dočasné organizace, v kompetenci jejichž business modelu je důležité zajistit ziskovost, opakovatelnost a škálovatelnost daného projektu. Správně by se tedy měl start-up odlišovat od klasické společnosti a vzhledem k tomu, že start-up je většinou malým začínajícím uskupením, tak by jej mělo být nejideálnější odlišit právě od malého podniku.

Kuratko (2016) tvrdí, že malé podniky lze charakterizovat jako samostatně vlastněné a provozované společnosti, které nejsou dominantní ve svém oboru a často se u nich neprojevují sklony k využití nových či inovativních postupů. U těchto podniků často nedochází k markantně rychlému vzrůstu, přičemž jejich majitelé preferují spíše stabilní prodeje, zisk a růst.

Libes (2015) však uvádí, že start-upem nemusí být nutně myšlen začínající podnik s radikálně novým produktem, který by měl vytvořit nový trh pro své inovativní výrobky. Ve své knize *A Guide to Building a Startup Financial Plan* pracuje v rámci praktických kroků sestavení plánu na příkladech obyčejných začínajících podniků. V praxi se bere v rámci vymezení start-up firmy v potaz novost řešení daného podniku. Podnik může přijít na trh s novým speciálním konceptem, něčeho co už vzniklo, nebo vymyslet úplně nový produkt nebo jeho řešení. Nemělo by se však jednat o klasický podnik.

Kuratko (2016) vymezuje klasické podnikatelské aktivity odlišující se od malého podnikání. Klasický podnik lze podle něj charakterizovat jako takový, pro které jsou hlavními cíli inovace, ziskovost a růst. Podnikatelé a jejich kapitáloví podporovatelé usilují především o rychlý růst a okamžité zisky. V podstatě se hledá nejjednodušší myšlenka, která je téměř okamžitě převedena do velkého měřítka, kde zapříčiňuje vysoký růst a vysoké zisky, například u sériové výroby pro klasickou potřebu člověka s uplatňovanými výnosy z rozsahu.

Co se však týče finančního plánování a návrhu finančního plánu pro start-upy, je možné tento plán zpracovat nejen pro start-upy, ale i pro veškeré začínající podnikatele. Přece jen v rámci podnikatelských inkubátorů nevznikají pouze čisté start-upy s radikálními myšlenkami, ale často i rádo by obyčejné podniky, usilující o zisk. I přesto by měl v rámci finančního plánu pro start-upy existovat prozřetelnější pohled právě na inovativní myšlenku a v souvislosti s trendem i na proekologické myšlení.

Start-up je pak tedy možné chápat jako malý začínající business, který však má vysoký potenciál růstu v budoucnu, nicméně je tento předpoklad vysoce rizikový ve smyslu uchycení se takového podniku s jeho myšlenkou na existujícím i nově vytvořeném trhu. Zároveň je tento typ podniku považován za radikálně inovativní, proekologický, či s vysokou přidanou hodnotou, přesahující nejen do blízkého okolí podniku, nýbrž časem prosakující do celého světa.

Obvykle se finanční plán v podniku sestavuje na rok dopředu. Pro vyhodnocení možných variant vývoje se někdy používají i víceleté plány, případně i při zakládání podniku pro objektivnější pohled na možný podnikový vývoj. Obvykle se také předpokládá, že podnik již od začátku plnění plánu provozuje výdělečnou činnost. V rámci start-upů je důležité do finančního plánu zohlednit dobu výzkumu a vývoje před zahájením činnosti. Tato doba představuje pro většinu start-upů stěžejní období, jelikož je přímo závislá na efektivitě hospodaření start-upu, který ještě nevykazuje příjmy z provozní činnosti. Zároveň doba po zahájení činnosti start-upu je poměrně široká na to, aby bylo vhodné plánovat po několika letech

dopředu. Pětiletý finanční plán je pro start-upy nevyhovující, začínající podnikatelé by se proto měli zaměřit na kratší časové úseky. Lepším způsobem může být měsíční, nebo čtvrtletní plánování, pro zajištění pohledu na budoucí vývoj start-upu ideálně v rámci prvních pár let provozu. Zároveň je u start-upů uvažovat i alternativní náklady. Je to věc, kterou si málo takto začínajících podnikatelů uvědomuje, což by mohlo být také jednou z příčin neúspěšnosti start-upů.

Pokud existuje předpoklad start-upu jako podniku, který přichází na trh s novým radikálním řešením, inovační myšlenkou, je možné jeho hodnocení připodobnit i k hodnocení inovací a inovačních projektů. Košturiak (2008) předvádí přehled analýzy inovačních projektů, která ukazuje, že:

- více než 80% inovačních projektů lze považovat za neúspěšné ještě před realizací na trhu,
- více než 80% z takových inovačních projektů, které se na trh dostanou, jsou neúspěšné,
- více než 90% inovací je na trh pozdě uvedeno, případně mají překročený finanční rozpočet nebo jsou nekvalitní,
- v rámci 97% patentů se nikdy nevrátí zpět náklady, které na ně byly vynaloženy.

U start-upů se běžně podobně předpokládá, že zhruba 90% start-upů skončí ještě před jejich realizací, tj. proniknutí na trh.

Tak jako jiné podniky je možné start-upy hodnotit na základě finančních výsledků a to buď konkrétně reálně vytvořených, nebo i těch předpokládaných v rámci finančních plánů podniků. Pokud se jedná o předpokládané výsledky podniku, je dobré přihlížet na několik možných variant vývoje, než pouze na jedinou ideální variantu začínajícího podnikatele. Často se k optimistické variantě vytváří i pesimistická, či reálná varianta, která je následně také přehodnocována. Díky variantnosti plánu výsledků start-upu, může již začínající podnikatel dobře vyvozené důsledky zapracovat do svého jednání a tím zlepšit reálný budoucí výstup. Zároveň na hodnocení v rámci finanční analýzy pohlížejí i možní investoři, případně je o ně zájem i ze strany bank. Kromě klasických finančních indikátorů se posuzuje bod zvratu a jeho předpokládaný přesah a výsledky výkazu cash-flow, který je mezi ostatními v rámci hodnocení finančního zdraví podniku nejdůležitější, vzhledem k jeho pohledu na finanční toky ve společnosti a reálný operativní zůstatek.

Klasický finanční plán předpokládá plánovat od začátku činnosti podniku, tedy od chvíle, kdy v prvním měsíci začne podnik vyrábět, případně poskytovat služby. V rámci start-upu se

však předpokládá i doba předvýrobní, ve které podniku nabývají pouze výdaje, a to nejen finanční potřeba, ale i potřeba času a alternativních zdrojů.

Začínající podnikatel již před startem podniku stráví velké množství času nad uvažováním, tvůrčím myšlením, tvorbou plánů, podkladů, atd. Zároveň to může být období nalákání investora a získání finančních zdrojů, které jsou obvykle použity na výzkum, vývoj, a na pokrytí prvních měsíců činnosti podniku. Tohle období je přitom také dobré rozplánovat a zpracovat následně do klasického plánu. Dále kromě klasického finančního plánu je potřeba po zahájení činnosti sledovat reálně dosahované hodnoty v rámci systému controllingu, který by měl být navázaný na finanční plán, přičemž jednotlivé odchylky by měly být ideálně zapracovány do následných období, případě podnikatele ihned varovat a donutit jej uvažovat nad nově vzniklými odlišnými situacemi.

Většinou se při zakládání start-up firmy uvažuje o budoucí právní formě podnikání jako o společnosti s ručením omezeným. K této skutečnosti se daný návrh finančního plánu zaměřuje právě na tento typ společnosti. Využitelnost plánu je však do jisté míry možná i pro start-upové podnikatele s jiným budoucím typem společnosti. Plán simuluje podnikové prostředí a zaměřuje se především na střet nákladů a výnosů, jehož výsledkem je primární sledování výše dosahovaného zisku, což je možné využít v téměř všech druzích obchodních společnostech.

2.3 Přístupy k finančnímu plánování

Pro správné finanční plánování podniku je potřeba vymezit veškeré užité informace vztahující se k použitelnosti a výběru metod, a zároveň principům a zásadám použitým k bezchybnému plánování, dle kterých by se měl podnik, případně sestavovatel plánu nebo skupina pověřených zaměstnanců, odborníků při plánování řídit. Tyto informace jsou vymezeny mnohými autory, dle jejich specifických přístupů. Následně bude vymezeno několik vybraných přístupů k plánování financí v podniku, a to konkrétně podle Mariniče (2008), Vebera (2012), Marka (2012) a Alhabeeb (2015).

2.3.1 Přístup k finančnímu plánování dle Landy

Landa (2007) uvádí, že pokud má finanční plánování tvořit hlavní úlohu v rámci finančního řízení společnosti, je nezbytné se v rámci daného plánovacího procesu řídit určitými pravidly a dbát specifických zásad. Finanční management by měl při plánování financí dávat důraz především na princip prevence peněžních toků, neboli pravidlo, které určuje, že peněžní prostředky by měly mít vždy přesah a to nejen v dlouhodobém, ale i v krátkodobém časovém horizontu. V souvislosti s peněžními prostředky je pak nutné brát v potaz faktor času. Vždy by

firma měla preferovat dřívější příjmy před pozdějšími. Zároveň by měl být finanční plán vyladěn v rámci respektování rizika, kdy je optimální tvorba variant možného tržního a tím i finančního vývoje. V neposlední řadě by mělo finanční plánování korespondovat s optimalizací kapitálové struktury, tedy aby kapitálové náklady nebyly příliš vysoké a jejich rozložení bylo efektivní. Landa (2007) vymezuje i několik specifických zásad, kterými by se měl finanční management při zpracovávání finančního plánu držet, přičemž se jedná o tyto zásady:

- dlouhodobost finančního plánování,
- hierarchické uspořádání firemních finančních cílů,
- reálná dosažitelnost podnikových finančních cílů,
- programově zisková orientace podniku,
- periodická aktualizace podnikových finančních plánů,
- shoda struktury a formy plánovacích podkladů se strukturou a s účetními výkazy firmy,
- jednoduchost a transparentnost plánových výpočtů,
- relativní autonomie finančního plánu.

2.3.2 Přístup k finančnímu plánování dle Mariniče

Marinič (2008) tvrdí, že finanční plán a plánování je výsledkem dynamického procesu, který umožňuje vymezit úkoly pro finanční management firmy, které vyplývají z koncepce rozvoje podniku a jsou podmíněny souhrnným plánem podniku. Finanční plán pak napomáhá identifikaci strategických cílů, vztahů a relací tvořící hodnotový řetězec a variant financování s ohledem na jejich dopad. Měl by také pomoci zamezit vzniku nežádoucího vývoje, se kterým jsou spojeny ztráty. Finanční plán podle něj musí zodpovědět čtyři základní otázky:

- kolik budou činit tržby za prodané výrobky a služby, vztažené k predikci vývoje prodeje a tržeb,
- kolik bude podniku stát přeměna investice z počátku až do konce provozního cyklu, a jak velké jsou nároky na použitý provozní kapitál a investice,
- kde je podniku schopný dané finanční zdroje vzít a v rámci jakých podmínek, tak aby byly podnikové potřeby financovány hospodárně,
- zda bude přeměna vstupů na tržby zisková nebo ne a zda je tedy investovaný kapitál v rámci fungování podniku zhodnocován nebo ne.

Predikci tržeb pak Marinič (2008) zahrnuje v rámci podniku pod plán prodeje.

2.3.3 Přístup k finančnímu plánování dle Vebera

Jak uvádí Veber (2012), finanční plánování přináší do podniku orientaci na finanční cíle. Ty pak buď vyplývají ze strategických potřeb podniku, nebo jsou určovány vlastníky a to na konkrétní období. Těžištěm finančního plánování je pak roční finanční plán, který se zpracovává s předstihem tak, aby byl na konci roku připraven ke schválení, tedy zpracovává se na rok dopředu. Měl by přitom obsahovat jak stranu potřeb financování podnikatelských aktivit, tak stranu zdrojů, ze kterých jsou dané aktivity financovány. Struktura finančního plánu podle Veber (2012) sestává z:

- plánu investic, podle předpokladu rozsahu investiční činnosti a zdrojů pro jeho zabezpečení v rámci vlastních zdrojů podniku, úvěrů, anebo leasingu,
- plánování nákladů a výnosů, které přímo vyplývají z provozní činnosti podniku.

Plán nákladů a výnosů by pak měl dle Veber (2012) zahrnout veškeré organizační složky podniku, především tedy útvary výroby, nákupu, údržby, vývoje, marketingu a obchodu, atd. Při sestavení plánu lze vycházet ze skutečností minulých let, nicméně je potřeba do návrhu zahrnout strategické záměry. Dále je nutné promítnout oprávněné požadavky z podnikových útvarů. Návrh plánu pak přímo podléhá mnoha korekcím jednak vzhledem ke strategickému záměru společnosti, jednak s ohledem na dané požadavky a připomínky podnikových útvarů. Cílem tohoto procesu je tvorba rovnoměrného, vybilancovaného plánu, který by měl v průběhu realizace činnosti podniku být přímým vodítkem pro podnikové finance. Schválený plán by se měl následně rozpracovat do dílčích plánů pro příslušné útvary podniku.

2.3.4 Přístup k finančnímu plánování dle Marka

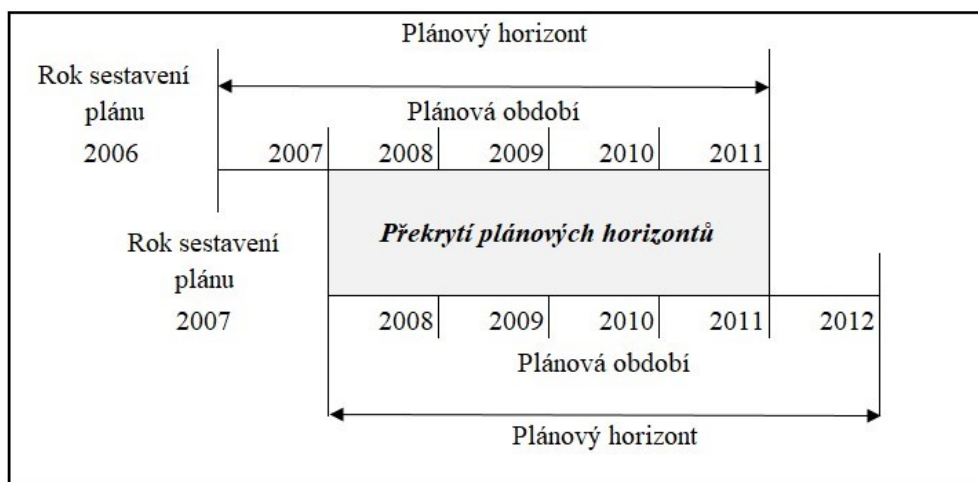
Podle Marek (2009) je v rámci finančního plánování nejdůležitější realnost plánu, která přímo závisí na dodržování specifických zásad finančního plánování, kterými jsou:

- systematičnost,
- úplnost,
- přehlednost,
- periodičnost,
- pružnost,
- klouzavost.

První zásadou je dle Marek (2009) zásada systematičnosti, kterou je nutno rozumět systematické sledování základního podnikového cíle, maximalizace tržní hodnoty. Druhou zásadou je pak úplnost, jež vychází z potřeby zahrnutí všech faktorů a činností do plánovacího

procesu. Třetí zásadou by měla být přehlednost, která má umožnit všem, kteří na plán nahlíží, snadnou orientaci v plánu. Čtvrtou zásadou je pak periodičnost, což znamená pravidlo sestavování plánu v pravidelných, po sobě jdoucích obdobích. Předposlední zásadou je pak pružnost plánu, která zahrnuje možnost neustálé aktualizace plánu v průběhu plánového období. Poslední, šestá zásada je klouzavost finančního plánu viz Obr. 2.1, která vymezuje, že při plánování nového finančního plánu je nutné, aby plánovací horizont plánu alespoň z části překrýval časový horizont přechozího plánu podnikových financí.

Obr. 2.1 Zásada klouzavosti



Zdroj: Zpracováno dle Marka, 2006, s. 496

2.3.5 Přístup k finančnímu plánování dle Alhabeeb

Dle Alhabeeb (2015) je finanční plán základem pro business plán podniku, což podle něj tvrdí i většina expertů, bank a investorů. Naproti tomu finanční plánování je podle něj „řeč o penězích v číslech“, což pak může pozitivně podpořit, nebo úplně zničit celý business plán. Uvádí také, že hlavním účelem finančního plánu je ukázat potenciál nových investic a ověřit ekonomickou životaschopnost podniku. Klade zároveň důraz na funkci controllingu.

V rámci všech výroků autorů je možné si všimnout jisté podobnosti, a to především v rámci důležitosti pohledu na investice, plánování tržeb jako základ pro dosahování zisku a sledování toku peněžní hodnoty. Vše je přitom založeno na konkrétních potřebách podniku. Je však potřeba si uvědomit, že struktura finančního plánu bude odlišná do míry různorodosti podniku. Východisko by se mělo dát nalézt už v potřebách jednotlivých typů podniků, ze kterých pak plánování vychází. Trochu jinou strukturu bude mít například firma nabízející služby místo produktů. Také by mělo jít vnímat odlišnosti u zaběhlých firem, nadnárodních společností, malého podnikání, start-upů nevyjímaje. V rámci start-upů jsou potřeby většinou navázány na potřeby podnikatele, coby zakladatele, který ve své hlavě nosí myšlenku

fungujícího podniku. Proto je pak potřeba brát v úvahu teoretický základ pro finanční plánování a další dostupné informace o konkrétním typu podniku, včetně jeho rozdílných potřeb.

2.4 Metody finančního plánování

V následující podkapitole budou vymezeny metody plánování podnikových financí dle vybraných autorů. Budou především uvedeny důležité metody použitelné jak v rámci finančního plánování, tak při plánování investic a zároveň metody finanční analýzy využitelné při hodnocení ekonomické situace podniku, právě v rámci finančního plánu. Zároveň budou definovány účetní výkazy, které s většinou konkrétních metod korespondují.

2.4.1 Metody finančního plánování dle Mariniče

Marinič (2008) rozděluje finanční plán na dvě základní skupiny, dlouhodobý a krátkodobý finanční plán. Za nejdůležitější dokument pro dlouhodobé financování a zároveň nejdůležitější nástroj pro finanční řízení a rozhodování považuje dlouhodobý finanční plán, který by měl být součástí souhrnného plánu podniku. Vychází ze základu potřeb pro investiční, výrobní a prodejní plánování, definuje a určuje strukturu kapitálu, včetně efektivity jeho využití a vyhodnocuje jak základní cíle, tak přínosy pro vlastníky podniku. V rámci dlouhodobého finančního plánu rozlišuje tyto metody:

- kauzální metody – základem jsou veličiny, jež tvoří základnu pro odvození vývoje a predikce ostatních faktorů plánu podniku,
- statistické metody – vycházejí z definice statistických závislostí, například na základě regresních analýz,
- ekonometrické metody – fungují na bázi vzájemné interakce skutečných ekonomických parametrů, jakožto statistických proměnných a cílových ukazatelů,
- simulační metody – jsou založeny na modelování předpokládaných parametrů v rámci makro i mikro ekonomického prostředí, a to v několika variantách, přičemž za nejlepší variantu je považována vždy ta, která nejvíce konverguje ke skutečnému vývoji.

Do krátkodobého plánu pak Marinič (2008) zahrnuje fáze peněžního cyklu, což je v podstatě přeměna peněz jedné formy do jiné a znovu zpět na peníze, přičemž rozlišuje provozní, investiční a finanční cyklus. Poukazuje také na cenotvorbu a využití kalkulací nákladů a zisku, predikci, sestavení účetních výkazů jako rozvahy, výkazu zisků a ztrát, výkazu cash-flow. Závěrem by pak měl být přezkum krátkodobého plánu, a to především z hlediska zabezpečení základních cílů.

V rámci finančního plánování podniku vymezuje Marinič (2008), že je potřebné finanční plán hodnotit v rámci hodnocení výkonu podniku, přičemž těchto způsobů hodnocení podnikové výkonnosti je nepřehledné množství. Hodnocení výkonu v podniku je nutnou orientací, v důsledku konkurenčního boje o získání potřebného kapitálu. Podniky jsou nuceny se takto orientovat vlastníky a investory, kteří požadují zúročení svých investovaných finančních prostředků do firmy. Ve své knize Marinič (2008) upřednostňuje několik specifických metod:

- a) tržní přidaná hodnota,
- b) vnitřní hodnota firmy,
- c) ekonomická přidaná hodnota.

Ad a) Tržní přidaná hodnota

Používá se u firem, jejichž akcie jsou, jak uvádí Marinič (2008) obchodovány na finančních trzích, pomocí aktuálního ocenění těchto akcií. MVA (market value added) se zdá být jedním z nejlepších ukazatelů, který poukazuje rozdíl současné tržní ceny podniku v rámci celkové hodnoty vydaných akcií a účetní hodnotou podniku, což dokáže vyjádřit hodnotu skutečně investovaného kapitálu. Vypočítá se dle vzorce (Marinič, 2008):

$$MVA = \text{tržní hodnota akcií} - \text{účetní hodnota firmy} \quad (2.1)$$

Ad b) Vnitřní hodnota firmy

Princip ukazatele kapitálového trhu jako vnitřní hodnoty firmy, je jak tvrdí Marinič (2008), založen na filozofii, kdy má každý cenný papír kromě nominální a účetní hodnoty, ještě dvě další, mnohdy méně zřetelné hodnoty. Jedna je dána kurzem cenného papíru a druhá je dána vnitřní hodnotou, vnímanou investorem v rámci jeho subjektivního pohledu. Existuje přitom celá řada podob tohoto ukazatele. Často se využívá například vztah vnitřní hodnoty podniku k akcii na základě vzorce (Marinič, 2008):

$$IV_A = \frac{\text{očekávaný zisk na akcii}}{\text{očekávané price/earning ratio}} \quad (2.2)$$

Ad c) Ekonomická přidaná hodnota

Koncepce tohoto ukazatele vychází dle Marinič (2008) z rentability vloženého kapitálu. Nejdůležitějším prvkem ekonomické přidané hodnoty je informace o ceně vlastního kapitálu a reálnější efekt na finanční výkonnost podniku je zajištěn díky promítnutí alternativních nákladů ve výpočtu. Stejně jako u předchozího ukazatele existuje spousta modifikací nebo způsobů výpočtu, jako základní bývá uváděn ukazatel, kdy ekonomická přidaná hodnota (EVA)

se vypočte jako rozdíl celkových investovaných nákladů a čistého operačního výsledku hospodaření po zdanění. Vypočítá se dle vzorce (Marinič, 2008):

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (2.3)$$

2.4.2 Metody finančního plánování dle Grünwalda

Podle Grünwald (2007) se v některých fázích finančního plánování, především u plánu rozvahy nebo peněžních toků používá zjednodušená kauzální závislost. Ještě před vymezováním jednotlivých metod je potřeba si uvědomit, že dané metody závisí na typu finančního plánu. Obvykle je nutné finanční plán rozdělit na dvě skupiny:

- a) dlouhodobý finanční plán,
- b) krátkodobý finanční plán.

Ad A) Metody dlouhodobého finančního plánování

Jak uvádí Grünwald (2007), pokud se v rámci plánování začíná zpracováním dlouhodobé rozvahy, používá se metoda regresní analýzy. Od dlouhodobé rozvahy se pak odvozuje výkaz cash-flow a plánový výkaz zisku a ztráty. Podstatné je přitom využít historické závislosti mezi položkami výkazů rozvahy a výsledovky, vyjádřené v kvantitativní podobě. Kromě statistické regresní metody lze použít metodu odborného odhadu, který, pokud je kvalitně rozpracován, může být i účelový.

Ad B) Metody krátkodobého finančního plánování

U krátkodobého plánování se, jak vymezuje Grünwald (2007) většinou začíná vypracování plánu cash-flow, v rámci kterého se často používá metoda procentního podílu z tržeb, která bývá často kombinována s metodou úměrnosti podle vývoje tržeb. Ze zhotoveného plánu peněžních toků se následně odvodí plán rozvahy, podle které se následně zpřesňují peněžní toky předběžně vyjádřené uvedenými metodami.

- Metoda procentního podílu z tržeb: Tato metoda je založena na předpokladu, že se v rámci plánu cash-flow nemění podíl závisle proměnných na tržbách. Procentní podíl jednotlivých položek na tržbách se zjišťuje z účetních výkazů v rámci běžného období. Jedná se o relativně hrubou metodu, která je však používána jen pro prvotní orientaci, přičemž její výsledky je možné korigovat na základě zkušeností plánujícího subjektu.
- Metoda úměrnosti podle vývoje tržeb: Daná metoda vychází z předpokladu, že sledované závislé proměnné se vyvíjejí přímo úměrně v závislosti na vykazovaných tržbách v podniku. Používá se především ve fázích finančního plánování, kdy dochází k pořizování dlouhodobého hmotného majetku nebo pracovního kapitálu.

2.4.3 Metody finančního plánování dle Marka

Jak vymezuje Marek (2009), obecně lze použít několik základních metod pro finanční plánování. Celkem se jedná o tyto tři metody:

- a) intuitivní metoda,
- b) statistická metoda,
- c) kauzální metoda.

Ad a) Metoda intuitivní

Daná metoda vychází, jak uvádí Marek (2009) především ze zkušeností, intuice a vlastních odhadů finančního plánovače, případně finančního managementu zpracovávající finanční plán společnosti. Kauzální vztahy finančního plánování jsou v tomto případě promítnuty především v mysli člověka, který plánuje, nikoliv klasicky na papíře nebo v počítači. Nebezpečím této metody je riziko opomenutí důležitých faktorů a vazeb na plánování finanční stránky podniku. Také pokud nejsou příslušné odhady založeny na reálných základech, může se stát, že bude i samotný výsledný finanční plán společnosti nereálný.

Ad b) Metoda statistická

Druhá metoda je dle Marek (2009) založena na časových řadách minulého finančního plánování, které je v následujícím plánování prodlužováno do budoucna. Jako příklad aplikace této metody lze uvést metodu proporcionálního růstu majetku společnosti, nebo třeba metodu regresní analýzy. Nevýhodou této metody je, že nikdo nedokáže zaručit, že vývoj v budoucnosti bude dostatečně podobný vývoji v minulosti. Z daného důvodu se intuitivní metoda jeví jako výhodnější, protože často přináší lepší výsledky, právě díky intuici v závislosti na reálné situaci nebo výhledu do budoucna, který není založen pouze na datech z minulosti.

Ad c) Metoda kauzální

Jak vymezuje Marek (2009), jedná se o nejoptimálnější metodu finančního plánování, která vychází celkem ze čtyř veličin. Vstupní veličiny vycházejí za prvé z údajů o majetku podniku a jeho dosažených výsledků hospodaření; za druhé z výsledků dalších ekonomických plánů společnosti; a za třetí z prognóz o vývoji makroekonomických veličin. Následují žádoucí veličiny, které představují žádoucí hodnoty indikátorů likvidity, obratovosti a nákladovosti. Dále se vymezují výstupní veličiny, které tvoří všechny další veličiny v rámci plánu účetních výkazů podniku, které nejsou veličinami vstupními nebo žádoucími, ale lze je vypočítat podle specifického vzorce, do kterého se právě dosazují vstupní nebo žádoucí veličiny. Poslední jsou pak kontrolní veličiny, které slouží ke kontrole vazeb mezi určitými hodnotami v rámci účetních výkazů.

2.4.4 Metody finančního plánování dle Alhabeeb

Alhabeeb (2015) uvádí v rámci finančního plánování pro malé podniky dvě metody pro rozvržení plánu financí, a to metodu operativního rozpočtování a cash-flow rozpočtování, které dále specifikuje na peněžní prostředky pro normální operace businessu a peněžní prostředky pro udržování závazků.

Jak tvrdí Alhabeeb (2015), peněžní prostředky podniku je důležité udržovat v zásobě v důsledku peněžního cyklu, kdy například závazky věřitelů musí podnik vyřizovat obvykle dříve, než jsou pohledávky placeny odběrateli. Nicméně držba vyšší sumy peněz v podniku je poměrně drahá, v důsledku ztracených příležitostí k výdělku. Firma by tedy měla dosáhnout dobré rovnováhy mezi těmito dvěma směry. Finanční management by tedy měl rozhodnout o minimální výši hotovosti, potřebné pro provoz a již ne více než to. Tato minimální provozní hotovost (MOC) lze vypočítat rozdílem mezi celkovými ročními výdaji (TACE) s hotovostním obratem firmy (TC). Vypočítá se dle vzorce Alhabeeb (2015):

$$MOC = \frac{TACO}{TC} \quad (2.4)$$

Tato minimální částka hotovosti může být podle potřeby upravena pro příští roky.

Mezi jednotlivými autory je možné si všimnout jisté podobnosti. První vymezený autor se zabývá především dlouhodobým plánováním, v rámci kterého uvádí specifické metody, které se běžně užívají. Naproti tomu uvádí i krátkodobé plánování, které je velice podobné úvahám dalších dvou autorů, kteří se zabývají spíše menšími podniky, případně v rámci zakládání podniku a rozvrhování financí dle potřeb nového, ještě relativně malého podniku. V této fázi uvádějí nutnost pohledu krátkodobého a největší váhu udávají pohledu na peněžní toky, které jsou obsaženy právě ve výkazu cash-flow. Peněžní toky však nejsou spojeny pouze s výkazem cash-flow, ale také s ostatními účetními výkazy, jsou propojeny s veškerými operacemi podniku v rámci potřeb pro funkčnost jeho činnosti.

2.4.5 Zhodnocení finanční situace prostřednictvím finanční analýzy

Jak uvádí Dluhošová (2010), finanční analýza je nástroj pro posouzení úrovně minulé i současné situace podniku, a to včetně přípravy na zlepšení a zkvalitnění ekonomické situace podniku včetně zajištění budoucí prosperity. Jedná se o souhrnné vyjádření úrovně podnikového zdraví, neboť je obrazem většiny podnikových procesů od výroby, přes inovace až po marketingové a další podnikové činnosti. Jedná se také o cenný zdroj informací, který je

využitelný nejen správou podniku, ale i investory, případně věřiteli, a to včetně shareholderů typu zaměstnanců, bank, nebo třeba státu.

V rámci této skutečnosti by dle Dluhošová (2010) mělo být vhodné zainteresovat i prvky finanční analýzy do obecného finančního plánování. Je však potřeba zmínit, že je vhodné vybrat spíše komplexní a důležité ukazatele, tedy kvalita je důležitější nad kvantitou. Toto pravidlo platí především u start-upů, jelikož markantní množství start-uperů nezná využitelnost většiny ukazatelů. Je proto potřeba vybrat a popsat takové, které se považují za klíčové, případně které dokáží dobře odhalit špatně nastavené finanční poměry v podniku.

V rámci start-upového podnikání je potřeba se zamyslet nad tím, do jaké míry jsou zdroje dat, ať už pro finanční analýzu či finanční plánování relevantní. Předpokladem start-upu je dle Ries (2015) začátek neboli start podnikání. V takovém případě není možné vycházet z výkazů z minulých let nebo z nezávislých hodnocení. Je tedy nutný maximální přímý pohled na podnikatele a jeho start-up. Obvykle tito začínající podnikatelé disponují vlastními prognózami nebo odhadovými plány budoucího podnikání, což jsou přesně zdroje dat, ze kterých je nutno vycházet. Společně vzhledem ke větším podnikům a hlavně podnikům s historií je to, že je potřeba považovat všechny dostupné informace. V rámci finančního plánování můžeme využít společné věci, jako třeba makroekonomické prognózy v rámci státu, případně i mezzo a mikro prostředí kolem plánovaného založení a místa vzniku nového podniku, start-upu.

V podnikové praxi se zdroji dat pro finanční analýzu zběžně myslí především výkazy finančního a vnitropodnikového účetnictví, finanční informace jako třeba výroční zprávy a prognózy, kvantifikovatelné nefinanční informace o statistikách produkce a spotřeby a také nekvantifikovatelné informace, jež představují zprávy útvarů, zástupců, komentáře manažerů, včetně nezávislých hodnocení, jak tvrdí Dluhošová (2010).

Jak uvádí Dluhošová (2010), mezi finanční výkazy běžně řadíme rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash-flow. Všechny tři výkazy jsou důležité obzvlášť pro malé podnikatele, vzhledem k tomu, že by se často měli orientovat nejen na zisk, ale především na volné peněžní prostředky. U velkých firem je předpoklad udržování kladného stavu peněžních zásob, nicméně u malého podnikání, kdy jsou zdroje používány flexibilněji, je třeba pozorně sledovat především výkaz cash-flow, a to často z důvodu krátkodobého pohledu na finance a jejich plánování. V rámci finanční analýzy se tedy vychází z těchto účetních výkazů:

- a) rozvaha,
- b) výkaz zisku a ztráty,
- c) výkaz Cash-flow.

Ad a) Rozvaha

Šteker (2016) uvádí, že rozvaha je výkaz podávající přehled jak o stavu majetku, tak o zdrojích jeho krytí, a to k určitému datu. Základním pravidlem je bilanční princip, který je založen na rovnosti celkových aktiv a pasiv. Co se týče označení a uspořádání všech ostatních položek v rozvaze, je stanoveno dle přílohy č. 1 vyhlášky k zákonu o účetnictví pro podnikatele. V nezjednodušené formě rozvahy se na straně aktiv uvádí sloupce brutto pro majetkové položky v ocenění dle zákona o účetnictví, korekce pro vyjádření výše opravných položek a oprávek k aktivním účtům a sloupce netto, které vyjadřují právě brutto majetkové položky snížené o korekce. Základní struktura rozvahy byla vymezena, viz příloha č. 21.

Ad b) Výkaz zisku a ztráty

Dle Šteker (2016) je výkaz zisku a ztráty odvozeným účetním výkazem, který poskytuje přehled o tvorbě hospodářského výsledku za účetní období bez ohledu na vznik skutečných peněžních příjmů nebo výdajů. Sledu je se hospodářský výsledek za provozní a finanční činnost. Jednotlivé položky se přitom uvádějí za běžné i minulé období.

Podle Březinová (2017) musí každý podnikatelský subjekt rozdělit svou činnost na provozní a finanční. Provozní činnost je definována vynakládáním prostředků na zajištění všech provozních úkolů, které subjektu následně přináší ekonomické efekty. Nakládání s finančními prostředky se pak nazývá finanční činnost. Poslední položkou ve výsledovce je pak výsledek hospodaření za běžné účetní období, k němuž vede cesta po vertikále výkazu zisku a ztráty viz příloha č. 21.

Ad c) Cash-flow

Scholleová (2012, s. 32) uvádí, že „Nepřímá metoda stanovení cash-flow je založena na korekci hospodářského výsledku (čistého zisku či ztráty) o nesoulad mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady.“

Šteker (2016) tvrdí, že výkaz cash-flow poskytuje informace o příjmech a výdajích v rámci úbytku, či příbytku peněžních prostředků a ekvivalentů v rámci konkrétního účetního období. V praxi se využívá především při hodnocení platební schopnosti investiční hodnocení, finanční analýze účetní jednotky, nebo třeba pro krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování. Pohyb peněžních prostředků je sledován v rámci provozní, investiční a finanční činnosti. Účetní jednotka může využít přímé nebo nepřímé metody pro stanovení výkazu cash-flow. Případně lze obě metody kombinovat.

Dle Březinová (2017) lze přímou metodu stanovení cash-flow charakterizovat přiřazováním účelu peněžním prostředkům systematickým způsobem. Jedná se přitom o

poměrně náročnou metodu v rámci rozsáhlých administrativních potřeb. Používá se například ve veřejném sektoru, kde jsou v rámci souhrnu klasifikovány všechny položky pohybu finančních prostředků do tzv. rozpočtové skladby.

Naproti tomu Březinová (2017) uvádí, že nepřímá metoda vychází z hospodářského výsledku, který je v rámci této metody transformován na stav peněžních prostředků, který upravuje o položky představující rozdíl mezi příjmem a výnosem, potažmo nákladem a výdajem. Často se pro plánování podnikových financí využívá zjednodušená bilanční podoba nepřímé metody cash-flow viz příloha č. 21.

Vykazování je běžně prováděno ve velkých podnicích za pomoci specializovaných softwarů, nicméně v rámci této práce je lepší se zaměřit na podobnost potřeb finančního plánování v rámci účetních výkazů malého a středního podnikání se zpracovávaným speciálním typem podnikání, start-upy. V takovýchto případech v malých firmách není běžně používáno softwarového programu, nýbrž často pouze programu Microsoft Excel. V rámci tohoto programu bude také zpracována praktická část této práce.

2.4.6 Poměrové ukazatele

Základním metodickým nástrojem pro finanční analýzu, která může být využitelná, i v rámci finančního plánování, jsou poměrové ukazatele. Mohou být také použity při stanovování vývoje finančního stavu podniku. Růčková (2015) uvádí, že analýza v rámci poměrových ukazatelů je založena na podílu jednoho či více ukazatelů k jinému jednomu nebo i skupině ukazatelů, které přímo vycházejí ze základních účetních výkazů. V rámci finančního plánu působí finanční poměrové ukazatele jako podpůrný systém bezpečnostní výstrahy. V literaturách se běžně uvádí, že jsou ukazatele nepřesné, vzhledem k jejímž zdrojům dat z minulých let. V rámci plánu však podnik pracuje s budoucími odhadovanými daty, kdy jednotlivé ukazatele můžou dotvořit celkový pohled podnikatele. Není však zcela na místě zahrnout start-up velkým množstvím ukazatelům, které se více hodí pro větší podniky s historií.

Jak dále uvádí Dluhošová (2010), za zmínku stojí provázanost jednotlivých skupin poměrových ukazatelů, a to především rentability, likvidity a zadluženosti. Dané tři skupiny ukazatelů je ideálně možné vyjádřit pomocí ukazatelů finanční páky, pohotové likvidity a ukazatele rentability vlastního kapitálu. Pokud je možné v podniku zanedbat náklady bankrotu, je možné tvrdit, že nárůst zadluženosti znamená nárůst rentability. Tento růst je způsoben daňovým štítem. Na druhé straně se kvůli růstu zadluženosti přímo snižuje likvidita, což je způsobeno nebezpečím, vznikajícím v důsledku neschopnosti podniku splácet závazky

svým věřitelům. Z toho lze vyvodit fakt, že není možné dosahovat vysoké rentability zároveň s postupným snižováním likvidity. Volba hodnot těchto ukazatelů přímo závisí na vývoji podniku a výši rizika, který je podnik ochoten podstoupit. Mělo by tedy pro hodnocení finančního zdraví start-upu stačit několik základních ukazatelů, z každé ze čtyř základních skupin finančních indikátorů, jak vymezuje Dluhošová (2010):

- a) rentabilita,
- b) zadluženost,
- c) aktivita,
- d) likvidita.

Ad a) Rentabilita

Rentabilita se dá obecně vyjádřit jako poměr zisku vůči vloženému kapitálu. Lze tedy říci, že rentabilita značí výnosnost vloženého kapitálu, přičemž záleží na potřebách podniku, v jakém kapitálu bude rentabilitu analyzovat a jaký zisk bude pro potřeby tohoto měření použit jak uvádí Kalouda (2016). Mimo časté použití čistého zisku u výpočtu ukazatelů rentability se používá i zisk před zdaněním a úroky EBIT, který není ovlivněn jak změnou úrokových či daňových sazeb, tak i obecnou strukturou finančních zdrojů. U následujících ukazatelů se bude brát v potaz jejich rostoucí trend, vzhledem k tomu, že se jedná o rentabilitu – ziskovost, jejíž růst je pro podnik obecně důležitý, jak vymezuje Dluhošová (2010).

- **Rentabilita aktiv:** Jak uvádí Dluhošová (2010), rentabilita aktiv bývá často označována hlavním ukazatelem rentability, jelikož poměruje zisk s aktivy, a to bez ohledu na jejich zdroje financování. Vzhledem k tomu, že je čistý zisk pouze částí konečného efektu, je výsledný efekt rozdělený do dvou částí, do části čistého zisku a na druhé straně do efektu zhodnocení cizího kapitálu. Z uvedeného vzorce lze vyčíst, že rentabilita aktiv určuje, kolik zisku připadá na 1 Kč aktiv, přičemž čím vyšších hodnot tento ukazatel nabývá, tím to značí pro podnik lepší finanční zdraví. Ukazatel ROA by neměl být nižší než 5%. Vypočítá se dle vzorce (Dluhošová,2010):

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.5)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu:** Jak ve své publikaci píše Dluhošová (2010), tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu z vlastních zdrojů a jejich ziskové zhodnocení. Velikost tohoto ukazatele je přímo závislá na rentabilitě celkového kapitálu a na úrokové míře stanovené cizím kapitálem. Rentabilita vlastního kapitálu je závislá na investiční politice společnosti, která by neměla nechat zahálet vytvořené prostředky a dále se snažit o nárůst zisku, a tak

i ukazatele ROE. Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 8%. Vypočítá se na základě vzorce Dluhošová (2010):

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

- **Rentabilita tržeb:** Jak tvrdí Dluhošová (2010), řešení daného ukazatele spočívá v poměru čistého zisku k tržbám a vyjadřuje, kolik zisku připadá na 1 Kč dosažených tržeb. Posouzení rentability podle tržeb je vhodné jak při časovém porovnání, tak v mezipodnikovém srovnání. Vysoká hodnota tohoto ukazatele značí nadprůměrnou úroveň firmy, naopak nízká hodnota chybné finanční řízení firmy. Pokud se rentabilita pohybuje ve střední úrovni, může to být znakem dobrého jména firmy na trhu nebo chvályhodnou prací managementu společnosti. Vypočítá se dle vzorce Dluhošová (2010):

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Ad b) Ukazatele zadluženosti

Jak tvrdí Dluhošová (2010), je možné obecně vyjádřit, že finanční zadluženost by neměla být větší než objem vlastního kapitálu na financování aktivit podniku, i přesto, že v realitě to často bývá jinak. To znamená, že indikátory zadluženosti by neměly být brány v potaz jako hlavní hodnotící parametr, nýbrž je potřeba brát hodnocení v úvahu v rámci celkového výstupu finanční analýzy.

- **Ukazatel celkové zadluženosti:** Jak uvádí Knápková (2013), bývá tento indikátor zpravidla označován za základní ukazatel zadluženosti, který se vypočte jako podíl cizího kapitálu podniku k celkovým aktivům. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 30 – 60%. Vypočítá se dle vzorce Dluhošová (2010):

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkové aktiva}} \quad (2.8)$$

- **Podíl vlastního kapitálu na aktivech:** Jak vymezuje Dluhošová (2010), tímto ukazatelem se dá charakterizovat dlouhodobá finanční stabilita podniku, často se používá ještě s propojením s ukazatelem podílu cizího kapitálu na aktivech. Zvyšování tohoto ukazatele poukazuje na upevnění finanční stability v podniku. Finančně zdravá hodnota ukazatele by měla převyšovat 80%. Vypočítá se dle vzorce Dluhošová (2010):

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.9)$$

- **Ukazatel úrokového krytí:** Jak ve své knize uvádí Růčková (2015, s. 73), „Vzhledem k rozdělování zisku před zdaněním a úroky mezi věřiteli i vlastníky má použití ukazatele úrokového krytí mezi ukazateli zadluženosti jistý smysl. Vyjadřuje, kolikrát je možné splatit úroky za pomoci zisku před zdaněním a úroky. Čím vyšší má firma úrokové krytí, tím větší má potenciální schopnost splácet úroky.“ Doporučená hodnota by přitom měla být vyšší než 5. Vypočítá se podle vzorce Dluhošová (2010):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.1)$$

Ad c) Ukazatele aktivity

Jak ve své publikaci uvádí Dluhošová (2010), ukazatele aktivity měří dobu obratu a obratovost aktiv. Indikátor obratu udává rychlost obratu celkových aktiv a měří, jak intenzivně je majetek v podniku používán. Intenzivní rychlost obratu aktiv znamená vysoké využití majetku, díky čemu je trend tohoto ukazatele rostoucí.

- **Obrátka aktiv:** Dle Dluhošová (2010) daný ukazatel měří intenzitu využití majetku společnosti a vyjadřuje počet obrátů aktiv vůči tržbám za dané časové období, často za jeden rok. Doporučená hodnota ukazatele je 1. Vypočte se dle vzorce Dluhošová (2010):

$$\text{Obrátka aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.11)$$

- **Doba obratu aktiv:** Jak uvádí Dluhošová (2010), ukazatel vyjadřuje časový úsek v rámci počtu dní, za jak dlouho dojde k obratu majetkových aktiv ve vztahu k tržbám. Ukazatel doby obratu aktiv by měl dosahovat co nejnižších hodnot, tedy co nejkratší doby. Vzorec pro výpočet uvádí Dluhošová (2010):

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

- **Doba obratu zásob:** Tímto ukazatelem je možné vyjádřit běžnou úroveň provozního řízení. Doba obratu zásob by se měla udržovat jak v technicky, tak i v ekonomicky odůvodnitelné výši, jak tvrdí Dluhošová (2010). Doporučuje se dosahovat co nejkratší doby v rámci tohoto ukazatele. Vypočítá se na základě vzorce Dluhošová (2010):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

- **Doba obratu pohledávek:** Jak vymezuje Růčková (2015), daný indikátor ukazuje, za jak dlouhou dobu v průměru platí odběratelé podniku své závazky. Ideálním výsledkem je nulová hodnota, přičemž reálně by měl tento ukazatel vykazovat klesající hodnoty. Doporučují se kratší hodnoty ukazatele. Vypočítá se dle vzorce Dluhošová (2010):

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby} \quad (2.14)$$

- **Doba obratu závazků:** Daný ukazatel charakterizuje platební schopnost společnosti vůči jejím dodavatelům a vyjadřuje počet dní do splatnosti závazku, na který byl dodavateli poskytnut obchodní úvěr, jak uvádí Dluhošová (2010). Doporučují se vyšší hodnoty daného ukazatele. Je možné ji vypočítat dle vzorce Dluhošová (2010):

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \cdot 360}{tržby} \quad (2.15)$$

Ad d) Ukazatele likvidity

Pojem likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit včas její závazky. Na likviditě přímo závisí solventnost podniku, která vyjadřuje uspokojení finančních závazků v termínu jejich splatnosti, jak tvrdí Marek (2009).

- **Ukazatel celkové likvidity:** Jak uvádí Kalouda (2016), celková likvidita bývá často označována jako likvidita L3. Vymezuje, kolikrát musí být oběžná aktiva podniku vyšší než krátkodobé závazky. Vývoj daného ukazatele by měl dosahovat stabilní hodnoty a přiměřená výše ukazatele by měla dosahovat hodnot v rozmezí od 1,5 do 2,5. Vypočítá se dle vzorce Kalouda (2016):

$$L = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \quad (2.16)$$

- **Ukazatel pohotové likvidity:** Jak uvádí Růčková (2015), jsou zásoby považovány za nejpomalejší oběžné aktivum, vzhledem k pomalé rychlosti přeměny této položky z materiální hodnoty na tu peněžní. Ideální hodnoty by měly nabývat od 1 do 1,5. Ukazatel je možné vypočítat dle vzorce Kalouda (2016):

$$L2 = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky} \quad (2.17)$$

2.4.7 Vymezení metod hodnocení investic dle vybraných autorek

Ve své knize Scholleová (2012) předpokládá, že existuje spousta technik pro hodnocení investic, které jsou založeny na základě informací o nich samotných. Uvádí přitom šest základních technik a souborů metod:

- **Statické metody** – Zaměřují se dle Scholleová (2012) především na sledování cash-flow z investic a snaží se je různě poměřovat s prvopočátečními výdaji. Jejich nevýhodou je, že neberou v potaz riziko a časový průběh sledují jen omezeně, nicméně jsou vhodné pro svou rychlost a snadnost, zejména pro rychlé vyloučení nevhodných investic. Jedná se například

o metodu celkového příjmu z investice, který je založen na součtu všech peněžních toků, průměrný roční cash-flow, který poměruje celkový příjem k počtu let životnosti investice nebo průměrné roční návratnosti.

- Dynamické metody – Tyto techniky se zaměřují podle Scholleová (2012) na dynamické faktory, jako jsou finanční přínosy, čas a riziko. Jedná se o metody vyjádření budoucí nebo současné hodnoty peněz, přičemž u přepočtu budoucí hodnoty na současnou je nazýván diskontováním.
- Metoda čisté současné hodnoty (NPV) – Jedná se dle Scholleová (2012) o základní metodu, která porovnává jak příjmy z investice, tak i její výdaje, a to vždy v současných hodnotách, což znamená, že diskontuje budoucí peněžní příjmy diskontní mírou, která bývá často odhadována pomocí WACC podniku. WACC v tomto případě znamená vážené náklady na kapitál, které sestávají z velikosti nákladů na vlastní kapitál a objemu nákladů na kapitál cizí.
- Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR) – Tato metoda je podle Scholleová (2012) založena na vnitřním výnosovém procentu, což je vlastně relativní procentní výnos, který daná investice poskytuje během doby svého funkčního období. Relativita je obsažena ve vztahu k dané investici a respektování časové hodnoty peněz, která předpokládá, že peníze dnes mají vyšší hodnotu, než peníze zítra, a to kvůli působení různých faktorů, například inflace nebo postupného zvyšování cen, případně růstu cen zdrojů. Investice bývá přijímána pokud $WACC < IRR$.
- Index ziskovosti (PI) – Jak uvádí Scholleová (2012), jedná se o relativní měřítko, které se používá pro rozšíření působného pole pro rozhodování o přijetí investice. Vypočte se jako poměr přínosů investice a počátečních kapitálových výdajů. Index ziskovosti je dobré použít i pro srovnávání projektů s různou výší investovaných prostředků.
- Doba návratnosti (PP) – Jedná se jak tvrdí Scholleová (2012), o období, nejčastěji vyjadřované počtem let, za které přinesou jednotlivé roční cash-flow hodnotu, která se rovná počáteční investici. Za lepší investici v rámci několika investic, o kterých je rozhodováno, která bude vybrána, se považuje ta, jejíž doba návratnosti je nejkratší, tedy uhradí svými hotovostními toky investici co nejdříve. Nevýhodou této metody je zanedbání toků, které plynou z investice po splacení a nerespektování doby životnosti jednotlivých investic v rámci příjmu finančních prostředků z budoucích cash-flow.

Dluhošová (2010) ve své knize uvádí, že nejčastěji využívaným ukazatelem pro hodnocení investice je rentabilita investovaného kapitálu (ROCE). Jedná se o doplňkový ukazatel, který vyniká ve své jednoduchosti, díky čemu se často používá právě v rámci

investičního rozhodování. Rozhodování v rámci daného ukazatele postupuje dle velikosti ukazatele, kdy je vybrán projekt s vyšší hodnotou ukazatele. Daný ukazatel poměruje hodnotu čistého zisku (EAT) a investovaného kapitálu (INV), dle vzorce (Dluhošová, 2010):

$$ROCE = \frac{EAT}{INV} \quad (2.18)$$

2.5 Vymezení postupových kroků finančního plánování

V podnikovém prostředí existuje mnoho vymezení postupových kroků pro finanční plánování. Pro tvorbu specifického plánu pro start-upy je třeba použít syntézy jednotlivých přístupů, přičemž se jedná o základ pro vymezení vlastních postupových kroků finančního plánu pro start-upy.

2.5.1 Postupové kroky finančního plánování dle Kuratko

Kuratko (2017) uvádí, že finanční plán je obvykle sestavován jako segmentová část business plánu podniku při jeho založení. Jedná se v podstatě o počáteční plán podniku, na který navazují následné finanční plány v průběhu životnosti podniku. V rámci postupových kroků předpokladu použití financí v podniku vymezuje Kuratko (2017) celkem pět návazných částí:

- plánování příjmů a výdajů,
- cash-flow plánování,
- analýza bodu zvratu,
- plánování nákladů,
- navržení rozpočtů v rámci jednotlivých plánů.

Jak vymezuje Synek (2007), v souvislosti plánování nákladů a tržeb podnik obvykle zajímá, v jaké chvíli začíná dosahovat zisku při jaké produkci a kdy naopak dosahuje ztráty. Vše obvykle závisí na jediném bodu a to na objemu výroby (q), v rámci kterého se celkové tržby (T) rovnají celkovým nákladům (N). Daný bod se přitom nazývá bodem zvratu, případně též nulový bod či bod zisku. Bod zvratu je možné odvodit dle následujícího vzorce Synek (2007):

$$BZ = \frac{F}{p - b} \quad (2.19)$$

Kde jak uvádí Synek (2007), je bod zvratu vypočten jako poměr fixních nákladů (F) s příspěvkem na úhradu fixních nákladů, který se vypočte jako rozdíl ceny produktu na jednotku (p) a variabilních nákladů produktu na jednotku (b).

V rámci plánování nákladů je důležité uvést problematiku odpisů a odepisování majetku v českých podmínkách. Jak uvádí Marek (2009) odpisy dlouhodobého majetku představují část jeho ceny, která je zahrnována do provozních nákladů společnosti postupně a systematicky v průběhu životnosti majetku. Jak uvádí Valouch (2012) rovnoměrné daňové odpisy je možné vypočítat ze vstupní ceny majetku podle ročních sazeb, dle odpisových skupin vymezených viz příloha č. 21. První skupina se odpisuje deset let, druhá pět let a třetí tři roky. Roční odpisy, kde VC vyjadřuje vstupní cenu, se pak vypočítají podle vzorce Valouch (2012):

$$\text{Roční odpis v prvním roce} = \frac{VC \cdot \text{Sazba pro první rok}}{100} \quad (2.20)$$

$$\text{Roční odpis v dalších letech} = \frac{VC \cdot \text{Sazba pro další roky}}{100} \quad (2.21)$$

2.5.2 Postupové kroky finančního plánování dle Alhabeeba

Alhabeeb (2015) vymezuje základní kroky tvorby finančního plánu. K jednotlivým částem vymezuje tyto body postupových kroků pro sestavení finančního plánu:

- a) určení cílů,
- b) horizont předpovědi,
- c) určení proměnných,
- d) tvorba a výběr modelu,
- e) aplikace modelu,
- f) testování a hodnocení,
- g) ověřování a kontrola.

Ad a) Určení cílů

Vymezení cílů znamená, jak uvádí Alhabeeb (2015), rozhodnutí o hlavních důvodech a cílech prognózování, tedy zajištění odpovědí na otázky, proč se plánuje a čeho by mělo být dosaženo.

Ad b) Horizont předpovědi

Daný časový horizont vymezuje dle Alhabeeb (2015) dobu, na kterou je finanční plán stanovován. Je obecně známé, že čím delší je časový horizont stanoven, tím je zaručena nižší přesnost plánu. Co se rozvrhování tohoto času týče, je důležité uvažovat nad uvažovaným produktem podniku a jeho životním cyklem, stavem poptávky, dostupností potřebných dat nebo i formou businessu. Zároveň by se při tvorbě finančního plánu mělo postupovat v návaznosti na strategický plán podniku.

Ad c) Určení proměnných

Proměnné vyjadřují podle Alhabeeb (2015) faktory, které mají být prognózovány a které přímo souvisejí s dosažením stanovených cílů. Tento krok vyžaduje sběr dat, který může být proveden zcela libovolným způsobem v závislosti pouze na tom, co považuje sestavovatel plánu za vhodné.

Ad d) Tvorba a výběr modelu

Jednotlivé možně použitelné modely předpovědi se dle Alhabeeb (2015) liší mnoha faktory. Sestavovatel plánu má možnost rozhodnout se podle svých úvah.

Ad e) Aplikace modelu

Jak vymezuje Alhabeeb (2015), následuje aplikace vybraného teoretického modelu a jeho uvedení do praxe. V tomto kroku jsou provedeny výpočty a získány odhady.

Ad f) Testování a hodnocení

Testování a hodnocení modelu dle Alhabeeb (2015) zajišťuje, že odhady prognózy jsou věrohodné a co nejbližší reálným údajům. Testování by také mělo zajistit, že použitý model je vhodný a tím pádem platný.

Ad g) Ověřování a kontrola

Jak uvádí Alhabeeb (2015), po testování a hodnocení následuje ověřování modelu, jeho kontrola a případná modifikace, pokud neposkytne to, co se od něj očekává.

2.5.3 Postupové kroky finančního plánování dle Landy

Landa (2007) uvádí, že podnik by se měl zaměřit na finanční plánování dlouhodobě strategické, a dále na taktické a operativní finanční plánování. Takto by to aspoň mělo být u fungujícího podniku. Vzhledem k vymezování finančního plánování pro start-upy, což jsou v podstatě začínající podniky bez podnikatelské historie a navíc je pro ně dlouhodobě strategické plánování v rámci optimálně používaných pěti let docela nemyslitelné, bude vymezen v rámci daného autora pouze operativní finanční plánování, které se zaměřuje výhradně na roční plánování financí v podniku. Landa (2007) tvrdí, že operativní finanční plánování lze charakterizovat jako krátkodobé plánování založené na aktuální výrobní kapacitě, ale současně bere v potaz strategický záměr podniku. Vymezuje přitom v rámci postupových kroků finančního plánování celkem čtyři fáze:

- a) analýza a sběr vstupních informačních podkladů,
- b) výpočet hodnot pro převod nákladů na výdaje a výnosů na příjmy,
- c) sestavení prvotní varianty výkazu cash-flow,

d) optimalizace výkazu Cash-flow.

Ad a) Analýza a sběr vstupních informačních podkladů

V rámci první fáze je klíčové sestavit dílčí provozní rozpočty výnosů, přímých a nepřímých nákladů. K tomuto účelu je ideální použít vnitropodnikový rozpočet v účelovém členění dle čtyř základních údajů členění:

- rozpočet výnosů: Tento rozpočet představuje plánovou velikost tržeb z prodeje výrobků,
- rozpočet vlastních nákladů: V plánovací praxi se jedná o náklady na prodané výrobky, tedy spotřebu přímého materiálu, externí služby vztažené k výrobkům, náklady na energie a osobní náklady,
- rozpočet provozních nákladů: Jedná se o náklady na vývoj, zásobování, odbyt a správu,
- rozpočet ostatních výnosů a nákladů: Do daného rozpočtu se zahrnují zejména výnosy a náklady, které není možné přiřadit do předchozích vymezených skupin, kdy se jedná zejména o nákladové daně, poplatky, úroky a ostatní provozní náklady a výnosy, případně nahodilé náklady.

Ad b) Výpočet údajů pro převod nákladů na výdaje a výnosů na příjmy

V dané fázi jde dle Landa (2007) o úpravu provozního rozpočtu na peněžní toky příjmů a výdajů, spolu s výpočtem položek, které nejsou uvedeny v provozním rozpočtu, ale přesto mají povahu příjmů nebo výdajů. Zejména se v tomto případě jedná o položky výdajů za nákup materiálu a zásob, úhrady osobních nákladů a také daňové výdaje.

Ad c) Sestavení základní varianty výkazu Cash-flow

Základní varianta výkazu peněžních toků by měla být zpracována podle Landa (2007) v rámci roku ideálně kvartálně nebo měsíčně, v závislosti na vymezení časových řad jednotlivých plánů a propočtů. Navazující část rozpočtu financí by měla obsahovat údaje o počátečním zůstatku finančních prostředků, součet salda cash-flow z přechozí části a dále pak údaje o zdrojích financování a hodnotu konečného stavu peněžních prostředků.

Ad d) Optimalizace výkazu cash-flow

V rámci finančního plánování by dle Landa (2007) neměl existovat pouze statický pohled na vyjádřené hodnoty, nicméně by do něj měla být zahrnuta i dynamičnost plánu, přičemž není možné dynamičnosti docílit pouze náhodnými změnami některých, různých hodnot s cílem dosáhnout lepších výsledků. V takovémto případě je nutné k finančnímu plánu přidat finanční analýzu v rámci vybraných ukazatelů, které pomohou docílit efektivnímu řízení hodnot v rámci finančního plánování. Použitelné ukazatele byly vymezeny již v předchozích kapitolách.

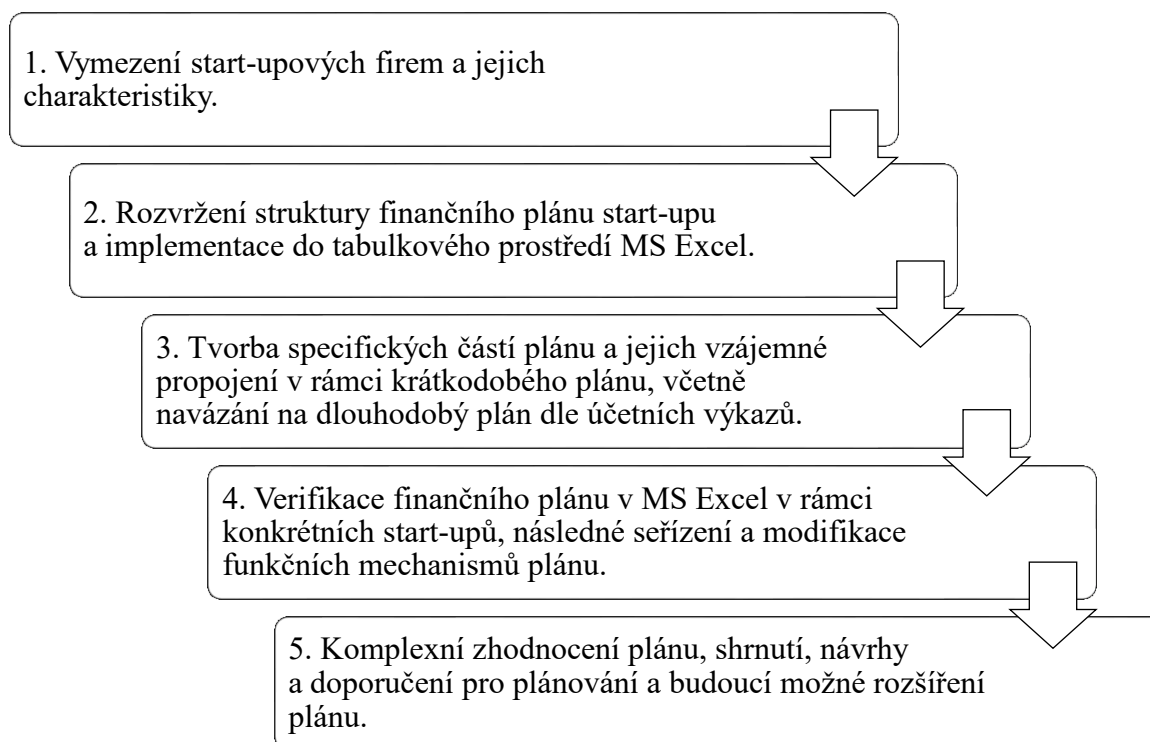
2.5.4 Postupové kroky finančního plánování dle Libese

Libes (2015) uvádí, že v rámci finančního plánu je potřeba myslet na rozložení jednotlivých detailů v jasném a logickém pořadí. Doporučuje zpracovat jednotlivé části za sebou takto:

- předpokládané příjmy,
- rozvržení fixních nákladů,
- čistý zisk/ztráta,
- investice a půjčky,
- peněžní toky.

2.6 Vlastní postupové kroky pro finanční plánování

V rámci teorie a rozdílných metod jednotlivých autorů byly vymezeny vlastní postupové kroky finančního plánování, které zohledňují uvedené přístupy v souvislosti s potřebami start-upů. Hlavním přístupem v rámci postupových kroků, který byl primárně použit, jsou postupové kroky finančního plánování dle Kuratko (2017). Vlastní navržené postupové kroky pro finanční plánování start-upového podniku jsou uvedeny viz Obr. 2.2.



Obr. 2.2 Vlastní postupové kroky finančního plánování start-upu

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Charakteristika start-upových firem

V kapitole budou charakterizovány jednotlivé start-up firmy, podle kterých bude verifikován navržený finanční plán, a zároveň budou ještě vymezena obecná specifika start-up firem, včetně prostředí Podnikatelského inkubátoru v Centru podpory inovací v Ostravě.

3.1.1 Start-up firma Express Juice Bar

Jedná se o start-up, s inovační myšlenkou distribuce vitamínů ve SMART formě pro spotřebitele. Začínajícím podnikatelem je v tomto případě Jaroslav, který se již od roku 2007 věnuje výzkumu a vývoji v oblasti robotického nápojového automatu. Na svém kontě má již obdobná zařízení na distribuci vína, či čerstvého mléka, které si našly své zákazníky, spotřebitele, jak v České republice, tak i na zahraničních trzích na Slovensku, v Polsku, Peru, Novém Zélandu či USA.

Existuje zde předpoklad, že express juice bar by měl přinést revoluci v distribuci přírodních lisovaných šťáv. Dané řešení prodlužuje jednak přirozenou dobu trvanlivosti bez obvykle používaných konzervačních přísad a pasterizace, dále zabraňuje světelné oxidaci, a zároveň snižuje náklady spojené se skladováním na přijatelně možné minimum. Automaty lze díky jejich snadné manipulovatelnosti jednoduše umístit kam je potřeba, dle požadavků klientů.

Ideou start-upu je navázání spolupráce s místními pěstitelskými farmami i drobnými farmáři, čím by měl vzniknout tlak na posílení a podporu lokálního trhu s ovocem a zeleninou, a zároveň podpořit tyto drobné podnikatele. Start-up je momentálně v situaci, kdy dokončuje třetí funkční prototyp, po kterém bude následovat testovací provoz. V rámci tohoto start-upu proběhlo značné množství konzultací k potřebám podnikatele k finančnímu plánování.

3.1.2 Start-up firma Pěstování exotických rostlin

Tento start-up je jedním ze start-upů, které byly tvořeny v rámci nového předmětu Start-up podnikání, v pilotním běhu v roce 2018. Daný podnik měl být založen jako nový, speciální typ zahradnictví, nabízející především produkty ve formě exotických, ovocných rostlin, které si zákazníci mohli pořídit domů, za účelem pěstování a možného budoucího výnosu v podobě ovoce v budoucnosti. V rámci nabídky produktů bylo nejprve uvažováno o nabídce velkého množství druhů rostlin, nicméně pro vysokou míru složitosti takového podnikání a předpokladu štíhlejšího start-upu bylo od této myšlenky upuštěno, přičemž nový business model měl obsahovat maximálně tři produkty. Těmito produkty měly být sazenice manga, banánovníku a ananasu. Při zpracování finančního plánu budou využity data z daného podnikatelského záměru v plném rozsahu, který byl zpracován již minulý rok.

3.1.3 Specifika start-up firem

Konkrétní vymezení charakteru start-upových společností vychází ze zkušeností a vyhledaných informací. Charakteristiky start-up firem jsou srovnány s charakteristikami klasických podniků, viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Charakteristiky start-upu a klasické firmy

Charakteristiky	Start-up	Klasický podnik
Velikost	Malá	Malá, střední, velká
Inovativnost	Vysoká	Nízká až střední
Konkurence	Slabá	Vysoká
Růst	Rychlý	Pomalý
Počáteční náklady	Nízké	Střední až vysoké
Rizikovitost	Extrémně vysoká	Nízká až střední

Zdroj: Vlastní zpracování

Poté co start-up překoná prvních pár let po zahájení své činnosti, v rámci kterých bývá často ještě podporován, dochází k jakémusi formálnímu zániku start-upu a dále je firma vymežována jako klasický podnik. I přes tuto skutečnost se často mnoho podniků prezentuje jako start-up, přičemž již dávno start-upem není.

Činnost start-upů je podporována organizacemi, které umožňují jejich další vývoj. Jedná se především o Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky. V rámci VŠB-TU poskytuje služby start-up firmám Centrum podpory inovací. Posláním CPI je především napomáhat uplatnění výsledků z výzkumu a vývoje v praxi. Podpora inovací je realizována ve smyslu podpory podnikání, start-upů i aktivních studentů. V rámci centra podpory inovací je důležité vymežit Podnikatelský inkubátor. Podnikatelský inkubátor nabízí zázemí pro inkubované firmy včetně různých využitelných služeb, jak v oblasti duševního vlastnictví a oprávnění, tak v rámci spolupráce s vysoce specializovanými pracovišti univerzity. Podnikatelský inkubátor se zaměřuje na veškeré typy podnikání, od rozvoje po podpůrné služby pro začínající podniky, start-upy, nebo třeba i neziskové organizace. Organizuje přípravu start-upů v rámci akcelératoru zakončeného závěrečnou akcí Greenlight Startup Show. Greenlight Startup Show lze pak vymežit jako zakončení tříměsíčního akceleračního programu pro start-upy, který rozvíjí nápady lidí z řad studentů či veřejnosti, který je završený prezentací před publikem a investory.

4 Navržení a verifikace finančního plánu pro start-upy

V kapitole bude proveden návrh finančního plánu pro start-upové firmy včetně jeho verifikace. Nejprve bude proveden návrh struktury finančního plánu, který bude rozpracován do krátkodobé, dlouhodobé a společné části. Následně bude probíhat verifikace vytvořeného finančního plánu ve vybraných start-upech.

4.1 Návrh struktury finančního plánu pro start-upy

Struktura finančního plánu pro start-upy byla navržena na základě propojení myšlenek jednotlivých autorů vymezených v teoretické části, v souvislosti s konzultacemi z Podnikatelského inkubátoru Ostrava v rámci potřeb start-upů. Jedná se v podstatě o nabyté zkušenosti z finančního plánování projektu účastněného v Greenlight akceleračním programu a konzultací s některými účastníci se investory.

Jednotlivé části finančního plánu jsou rozděleny na část krátkodobou, dlouhodobou a společnou. Tyto části jsou zpracovány v programu Microsoft Excel a to v rámci jednotlivých listů, pojmenovaných po určitých částech. Co se týče dlouhodobého plánu, ten bude sestaven na tři roky, přičemž bude korespondovat se základním ročním plánem daného podniku. Zároveň v rámci návrhu finančního plánu proběhlo několik konzultací v rámci schůzky se specialistou na start-upy z Podnikatelského inkubátoru, na základě kterých byl konzultován návrh finančního plánu pro start-upy. Mimo jiné byl dbán důraz na funkčnost a přehlednost návrhu. Prvotní reakcí byl návrh jednoduchého postupu, kdy bílé pozadí jednotlivých buněk finančního plánu v MS Excel vymezuje, která políčka lze upravovat a šedé pozadí je pak pouze informativní.

4.1.1 Krátkodobá část finančního plánu

Jednotlivé části krátkodobého finančního plánu by měly odpovídat plánu osobních nákladů, služeb a fixních nákladů, variabilních nákladů, investic a majetku, prodejů výrobků a výsledného přehledu. Součástí jsou i výsledky zpracované formou základních grafů, poměřujících jak strukturu nákladů, tak náklady ve vztahu k tržbám. Zároveň by se zde měly promítnout jednotlivé body zvratu. Tento krátkodobý plán by měl být vymezen na dobu jednoho roku, v rámci měsíčního plánování hodnot. V rámci krátkodobé části finančního plánu je nutné vymezit tyto dílčí plánové části:

- a) plán osobních nákladů,
- b) plán služeb,
- c) plán variabilních nákladů,

- d) plán investic a majetku,
- e) plán prodeje výrobků,
- f) přehled výsledných veličin a bodů zvratu.

Ad a) Plán osobních nákladů. V plánu osobních nákladů by měli být určeni pracovníci start-upu, přičemž nelze tvrdit, že by se mělo jednat pouze o náklady mzdové. Do start-upu obvykle vstupuje jeden nebo více lidí (podnikatelů). Přičemž u konzultace v Podnikatelském inkubátoru bylo plánováno, že postačí maximálně pět zaměstnanců podniku. V daném plánu bylo pro tyto účely vymezeno několik druhů poměru, a to pracovní poměr, dohoda o provedení práce, nebo pracovní činnosti a také odměna jednateli společnosti. Celkový návrh plánu osobních nákladů lze vidět viz příloha č. 1, který zaznamenává jeden rok měsíčního finančního plánování, přičemž návrh využívá tři tabulky, každou nastavitelnou pro jeden rok plánovacího období. Viz Tab. 4.1, kde lze vysvětlit funkčnost konkrétní tabulky pro konkrétního pracovníka start-upu. Je zde nutné zapsat jméno pracovníka, počet pracovníků a jejich hodinovou sazbu, kterou je možné začít od prvního, či kteréhokoliv jiného měsíce. Předpoklad, že se sazba v jednotlivých měsících nemění, by měla být vymezena smluvně a nemělo by se na dané vymezení zapomínat, nicméně to už není v kompetenci finančního plánu. V rámci každé tabulky se ještě vymezuje typ poměru, který může být pracovní poměr (pp), dohoda o provedení práce (dpp), dohoda o pracovní činnosti (dpč) a odměna jednateli (oj). Dle nastaveného pracovního poměru se informativně zobrazí velikost časového fondu, který byl nastaven v záložce „Nastavení finančního plánu“.

Tab. 4.1 Plán osobních nákladů

název/jméno	Počet:		Typ poměru:		Časový fond:		hod/měsíc
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	
Sazba/hod:							
Hrubá výplata:	0	0	0	0	0	0	0
Osobní náklad	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že je zadán typ poměru jako dohoda o provedení práce (dpp), je potřeba myslet na to, že podle nastavení časového fondu není možné překročit pracovní dobu 300 hodin ročně, jak je vymezeno dle Zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce. Toto pravidlo bylo uvedeno i do plánu osobních nákladů, kde se uplatnil následující postup, viz Tab. 4.2. Pokud je zde nastaven typ poměru, jako dohoda o provedení práce, v pravé části tabulky se zobrazí skryté buňky, které kontrolují stav odpracovaných hodin tak, aby nedocházelo k jeho překročení. Hlavním sledovaným polem je pak buňka napravo od pole „Skutečnost“. Pokud zde dojde k překročení,

nebo není časový fond vyčerpán, zobrazují se hodnoty tohoto pole červeně včetně červeného podkresu dané buňky.

Tab. 4.2 Plán osobních nákladů, nastavení dohody o provedení práce

dpp	Časový fond:	50	hod/měsíc	Časový fond roční - Plán:	300	Skutečnost:	0	
Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad b) Plán služeb. Obvykle si podnikatelé v rámci služeb platí pojištění, tarify volání, internetu, případně speciální typy dopravy, nájemné, administrace webu a další. I přes možné pravidlo fixních nákladů jako stálých, neměnných nákladů může docházet k jejich nárůstu. Musí být však bráno v potaz skokové navýšení. Pokud některé položky výdajů, potažmo nákladů rostou lineárně v souvislosti s nárůstem výroby, měly by se pak tyto výdaje přiřadit k nákladům variabilním. Tabulka plánu služeb a fixních nákladů viz příloha č. 2 je zpracována jednoduchým způsobem, kdy pracovník provádějící plánování může přidávat řádky do tabulky, přičemž je potřeba upozornit, že nelze přidávat řádky v rámci řádku sumarizace jednotlivých položek, jelikož v při nastavení funkce sumy by tento řádek zůstal neoznačen.

Ad c) Plán variabilních nákladů. Plánování variabilních nákladů bývá často upraveno při kalkulaci nákladů. Existuje přitom několik metod pro kalkulování nákladů na jednici, tedy vymezení kolik jednotlivých částí materiálu, výrobních hodin a ostatních nákladů se vztahuje k jednomu kusu výrobku. Zároveň se do této kalkulace zahrnují režie, a to výrobní, správní a odbytové. Ve start-upu by však mělo postačit kalkulování variabilních nákladů, jako jsou přímý materiál, mzdy a ostatní přímé náklady. Jednotlivé režie v podniku nejsou dostatečně zřetelné, aby s nimi bylo nutné počítat. Finanční plánovač by si zde měl uvědomit, jaká je struktura nákladů na daný produkt a jak moc je představovaný výrobek zatížen náklady. Vzhledem ke skutečnosti, že start-upové podniky nepřichází obvykle pouze s jedním druhem výrobku, bylo nutné ve finančním plánu vytvořit celkem pět tabulek pro určité produkty, případně pro pět druhů výrobků se společnými znaky. Více tabulek pro vymezení produktů by již nemělo význam vzhledem k tomu, že předpokladem start-upu zřejmě není velkovýroba diferencovaných produktů. Jednotlivé kalkulace lze sledovat v tabulce viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Plán variabilních nákladů

Název výrobku:	x	Název výrobku:	x	Název výrobku:	x	Název výrobku:	x
Přímý materiál (Kč/ks)		Přímý materiál (Kč/ks)		Přímý materiál (Kč/ks)		Přímý materiál (Kč/ks)	
název	0	název	0	název	0	název	0
název	0	název	0	název	0	název	0
Přímé mzdy (Kč/ks)		Přímé mzdy (Kč/ks)		Přímé mzdy (Kč/ks)		Přímé mzdy (Kč/ks)	
název	0	název	0	název	0	název	0
název	0	název	0	název	0	název	0
Ostatní přímé Ná (Kč/ks)		Ostatní přímé Ná (Kč/ks)		Ostatní přímé Ná (Kč/ks)		Ostatní přímé Ná (Kč/ks)	
název	0	název	0	název	0	název	0
název	0	název	0	název	0	název	0
Vlastní náklady výroby:		Vlastní náklady výroby:		Vlastní náklady výroby:		Vlastní náklady výroby:	
	0		0		0		0

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad d) Plán investic a majetku. V rámci plánu investic a majetku je potřeba vymezit strukturu. Ta by měla korespondovat s předpokladem použití SEED investice od investora, který většinou požaduje přehled, jakým způsobem byl jeho kapitál v podniku použit. Zároveň by měla být struktura vymezena tak, aby bylo možné z dlouhodobějšího hlediska sledovat majetek podniku i v rámci odpisů. Proto je vhodné investice rozčleňovat na stroje, auta a soubory movitých věcí. Dále pak je vhodné vložit část peněžních prostředků do zásob a do rezerv, které představují pouze peněžní vložku na bankovním účtu společnosti, ze které je odebíráno dle potřeby a která obvykle vzniká například na základě nedostatku prostředků na vyplácení mezd, nebo placení závazků v rámci služeb. Podle uvedených předpokladů je možné vidět zpracovanou tabulku investic a majetku viz příloha č. 3.

Ad e) Plán prodeje výrobků. V rámci plánu prodeje výrobků start-upu je potřeba zajistit možnost prodeje až pěti výrobků, případně jejich druhů, již podle určených variabilních nákladů, přičemž jednotlivé produkty by měly být mezi sebou provázány, tedy pouze vizuálně, aby mechanismus finančního plánu fungoval správně. V bližším pohledu by to tedy mělo být tak, že první tabulka určitého výrobku by měla být nazvána stejně jako první tabulka kalkulace přímých nákladů na daný výrobek. Z tohoto pohledu byla realizována provázanost buněk Excelu s názvy produktů, tak, aby byly vybrány správně.

Dále by měla existovat možnost rozplánovat prodeje výrobků pro každý měsíc roku. Veškeré sloupce jsou pak nazvány podle měsíců, tak, jak jdou za sebou. V tabulce prodejů, by se měly zadávat počty prodaných kusů, které podnikatel plánuje podle svých odhadů, případně expertních odhadů či prognóz, které si nechal zpracovat mimo tento finanční plán. Dále by zde měl uvádět prodejní cenu, kterou si taktéž musí stanovit sám, částečně dle pohledu na variabilní

náklady na výrobek, nicméně pro stanovení reálné ceny by měl zpracovat cenotvorbu ideálně v rámci tržního prostředí, do kterého jeho podnikatelský záměr směřuje.

Zároveň zde vyvstává otázka konečného prodeje produktu, kdy se musí podnikatel rozhodnout, jestli chce provádět prodej ve vlastní režii, případně zda se chce obrátit na externího obchodního partnera, nebo bude své produkty nabízet v sortimentu určitých typech podniků, v kamenných prodejnách nebo formou e-shopů anebo obchodních řetězců. Pokud si prodej zajišťuje sám podnikatel, konečná cena by se měla rovnat uvažované prodejní ceně. Nicméně, pokud podnikatel prodej navazuje na partnera, podniky nebo řetězce, měl by počítat se slevou pro tyto strany. Z tohoto důvodu má možnost podnikatel zapsat velikost rabatů, tedy slev z prodeje, které mu jeho prodejní cenu v podstatě sníží. Část, o kterou byla prodejní cena snížena dostane třetí strana zabývající se prodeji, čímž bude konečná cena pro zákazníka, ke které podnikatel v rámci průzkumu trhu přišel, zachována.

Následně byl přidán řádek tržeb z prodejů, který propočítává dosažené tržby za daný výrobek. Tabulka byla zpracována pro všech pět typů produktu. Všechny tabulky byly ohraničeny a nazvány dle roku, pro který jsou stanoveny. Vzhledem k tříletému plánu jsou tabulky vymezeny i pro další roky vedle sebe a pod každým oddílem je možné sledovat celkové tržby za daný rok v rámci měsíců, jak je možné vidět viz příloha č. 4.

Ad f) Přehled výsledných veličin a bodů zvratu. Daná část byla uvažována jako přehled, tudíž zde není možnost nic nastavovat a důležitost tohoto přehledu je jeho využitelnost při sledování výsledků v grafech, které byly zpracovány v následující části. V neposlední řadě je tato část využitelná i pro finančního analytika, pohled investora, banky, věřitelů, případně dalších stakeholderů.

V přehledu zobrazeném viz příloha č. 5 můžeme vidět pospolu tabulky fixních a variabilních nákladů, tržeb, přehledu celkových nákladů a tržeb včetně výpočtu zisku. Dále lze sledovat jednotlivé body zvratu přepočtené pomocí tabulky procentuálních podílů produktů na tržbách. Daná potřeba přepočtu je určena v následujícím odstavci. Následuje tabulka marží, která vykazuje, jak velkou marži podnik z jednotlivých produktů získává. Následně jsou zde uvedeny tabulky realistické a pesimistické varianty výsledků dosažených tržeb, které jsou navázány na tabulku v záložce Nastavení finančního plánu, kde se má možnost podnikatel pomocí návodu rozmyslet a odhadnout, jak moc je jeho plán nadsazený a je mu umožněno rozhodnout o velikosti handicapu tržeb v rámci realistického plánu a zároveň ještě slabšího pesimistického plánu. Varianty by měly simulovat nedokonalost trhu a různorodost preferencí při nezměněném počtu nákladů i vyrobených výrobků. Tato simulace by měla podnikateli

pomoct v kvalitním plánování financí start-upu, právě vzhledem k realistické variantě tržeb, přičemž pesimistickou variantu lze využít ve smyslu, jak dlouho podnik může fungovat ve špatné ekonomické situaci a kdy už je tato situace pro podnikatele neúnosná a je tedy ideální čas podnikání opustit.

Problémem tohoto přehledu byla obzvláště problematika bodu zvratu, kdy pokud podnik uvažuje o různých druzích výrobků, případně jde o více než jeden produkt, je nutné body zvratu upravit, protože zpracovat bod zvratu pro každý výrobek zvlášť je nesmyslné, vzhledem k tomu, že v tomto přístupu by po dosažení bodu zvratu prvního výrobku už nemusel být prodáván produkt druhý. Přepočty byly tedy nastaveny, jako přepočet podle velikosti dosažených tržeb za jednotlivé produkty. V rámci tržeb je totiž započítána velikost prodeje jednotlivých výrobků a v ceně produktu také rozdílnost variabilních nákladů jedince i možnost poskytnout rabaty. Základní propočty bodů zvratu byly přitom provedeny dle vzorce (2.19).

Daná část by pro možnou nepřehlednost a ztrátu pozornosti podnikatele start-upu, který jednotlivým veličinám v dostatečné míře nerozumí, mohla být skryta, vzhledem k tomu, že veškeré nastavení a všechny hodnoty se zpracovávají mimo tento přehled. Měla by však existovat možnost uvolnění tohoto skrytí, právě pokud by měl někdo zájem sledovat tabulkový přehled, případně tomu rozuměl a chtěl si vytvořit vlastní grafy výsledků podle vlastních potřeb.

4.1.2 Dlouhodobá část finančního plánu

V dlouhodobém finančním plánu budou vybrány k majetku a investicím potřebné odpisy a dále pak účetní výkazy, jako jsou rozvaha, výsledovka a cash-flow. Dlouhodobý plán by měl být dále doplněn o složku finančních ukazatelů, které by sloužily hlavně jako kvalitní předpověď vývoje start-up podniku, a to v dlouhodobém i krátkodobém plánu po dobu každého měsíce roku. Výstupem finančních indikátorů budou grafická znázornění, kde bude vidět vývoj ukazatelů firmy vzhledem k doporučeným hodnotám daných ukazatelů. Zároveň bude každý ukazatel doplněn o komentář, jakým způsobem se chovat při dosahování slabých hodnot ukazatelů. Což udává, jaké změny by měl podnikatel v plánu udělat, aby dosáhl lepších výsledků. V dlouhodobé části plánu podnikových financí budou tedy vybrány tyto dílčí části:

- a) plán odpisů,
- b) plánová rozvaha,
- c) plánová výsledovka,
- d) plánový cash-flow,
- e) plán půjček a seed investice.

Jednotlivé výkazy by měly pomoci start-upu s přehledností při práci s účetními výkazy, s přípravou na podnikání a na rozšiřování firmy. Pokud má navíc majitel, tedy podnikatel ze start-upu možnost si předem prohlédnout výkazy ve zjednodušené podobě, bude pro něj v budoucnu snazší sestavovat výkazy v nezjednodušené podobě, případně pokud je nebude zpracovávat pro sebe, bude snazší se v nich alespoň orientovat.

Ad a) Plán odpisů. Pro funkčnost účetních výkazů je nutný předpoklad odepisování dlouhodobého hmotného majetku. V tomto případě bylo potřeba vytvořit plán odpisů, který však funguje jako přehled a hodnoty se kterými počítá, tedy vstupní hodnoty jednotlivých druhů majetku jsou získány z krátkodobé části, majetkového plánu. Odpisy jsou rozčleněny do tří kategorií – stroje, automobily a movité věci a soubory movitých věcí. Podle jednotlivých skupin jsou odpisy prodlouženy u strojů na deset let, u aut na pět let a u movitých věcí na tři roky. Jedná se pouze o jakýsi výhledový přehled do budoucnosti, jelikož není zpracováván finanční plán start-upu na deset let. Podnikatel by si však měl uvědomit velikost majetku a problematiku odepisování, proto je tento rozpis zachován i s výpočtem v následujících letech po skončení tříletého období. Jednotlivé výpočty odpisů jsou provedeny dle vzorce (2.20) a (2.21).

V přehledu plánu viz příloha č. 6 můžeme sledovat tabulku s odpisy jednotlivých druhů majetku a zároveň pak způsob výpočtu jednotlivých druhů majetku. U vstupních cen za jednotlivé roky jsou uvedeny veškeré majetkové vstupy, se kterými je dále počítáno a tím pádem zde nemusí existovat velké množství tabulek, každá pro určitý jeden majetek. Tento výpočet, zpracovaný dle vzorců (2.20) a (2.21) v tabulce Excelu pozorujeme z výpočtu odpisů tříletého movitého majetku, viz Obr. 4.1, přičemž tento postup je vymezen u všech odepisových skupin majetku.

		fx			=(D25*D26)/100+(C25*D27)/100+(B25*D27)/100			
	A	B	C	D	E	F	G	H
22								
23	MV (3 roky)							
24	rok	2019	2020	2021				
25	vstupní cena	0	0	0				
26	sazba první rok	20	20	20				
27	sazba další roky	40	40	40				
28	roční odpis	0	0	=(D25*D				
29	zůst.cena	0	0	0				

Obr. 4.1 Výpočet odpisů v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad b) Plánová rozvaha. V rámci dlouhodobého pohledu na finanční plán by rozvaha měla tvořit pomyslný střed finančního plánu a to tak, že ukazuje veškerý majetek start-upu v rámci jednotlivých let. Pro potřeby start-upů, pro lepší přehlednost a vzhledem k lidem se slabšími ekonomickými znalostmi, byla pro potřeby finančního plánu použita zjednodušená forma daného výkazu. Výkaz rozvaha, kterou je možné vidět viz příloha č. 7 je funkční především s výkazem zisku a ztráty, ale i s majetkovými odpisy.

Ad c) Plánová výsledovka. Plánová výsledovka neboli plánování výkazu zisku a ztráty je založeno na klasické výsledovce podnikového účetnictví, kdy jsou jednotlivé položky provázané s dílčími částmi finančního plánu a s konkrétními položkami. K tomuto účelu byl použit klasický výkaz zisku a ztráty běžně používaný v podnicích, zjednodušený o nepotřebné části, kterými se finanční plán nezabývá a pravděpodobně by jej většina start-upů neměla potřebovat. Lépe řečeno je tato část uzpůsobena jednoduchosti a obecnosti finančního plánu pro start-upy. Plánová výsledovka, kterou je možné spatřit viz příloha č. 8 je pak taktéž propojena s ostatními výkazy a dílčími plány.

Ad d) Plánový cash-flow. Plánování peněžních toků je pro start-upy asi nejdůležitější. Jedná se totiž o budoucí podniky, které zatím ještě nezačaly svou podnikatelskou výdělečnou činnost. Právě z daného hlediska je tato část velmi důležitá, vzhledem k tomu, že start-upy většinou nemají dostatek vlastních peněžních zdrojů k financování svého podnikání a jsou závislé na kapitálových investicích investorů, takzvaných seed investicích. Při založení start-upů existuje navíc předpoklad, že v prvních letech podnikání bude cash-flow záporný. V klasickém podniku by k tomuto nikdy nemělo dojít, protože bez peněžních prostředků fungovat nelze. Tento předpoklad plyne právě z důsledku nutnosti seed investice, která by v podstatě měla pokrývat celý tento záporný stav peněžních prostředků a to možná i s přesahem v rámci finanční rezervy. Plánovaného cash-flow je možné si všimnout viz příloha č. 9.

Ad e) Plán půjček a seed investice. Plánování půjček a seed investice přímo závisí na výsledcích předchozího plánování, především krátkodobého. V rámci krátkodobého plánování má možnost start-up zjistit, jestli na začátku realizace své činnosti potřebuje prostředky k jejímu financování. V podstatě se to dozví, pokud v jednotlivých měsících roku dosahuje záporného zisku, tedy ztráty, což je možné sledovat již v této dílčí plánové části, díky propojeným tabulkám z přehledu krátkodobé části. Je nutno podotknout, že tento krok by měl být zpracováván v podniku až nakonec, protože po započtení daného kroku může podnik opět provádět plánování, nyní však již s peněžními prostředky, které může plánovat formou bankovní půjčky nebo seed investice viz Tab. 4.4. Mezi ukazateli použitými v dílčí části plánu

půjček a seed investice je čistý zisk a rentabilita investovaného kapitálu (ROCE), která byla vypočtena na základě vzorce (2.18).

Tab. 4.4 Půjčky a investice

Bankovní půjčka:	2019	2020	2021
Průměrná výše půjčky			
Roční sazba	%	%	%
Roční úrok	Kč	Kč	Kč
Investor:			
Seed investice		tisíc Kč	
Ukazatele:	2019	2020	2021
EAT	Kč	Kč	Kč
ROCE	%	%	%

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3 Společná část finančního plánu

Ve společné části budou vymezeny tři hlavní části finančního plánu, které jsou vzájemně propojeny, včetně propojení s dílčími plány krátkodobé i dlouhodobé části celkového plánu. Pro svou specifickou je nutné vybrat tyto složky mimo předchozí dvě části. V daných částech jde především o zajištění primárních údajů o směru podniku a výstupní oblasti formou hodnocení a sledování vývoje, přičemž se jedná o tyto části:

- a) nastavení finančního plánu,
- b) ekonomické ukazatele,
- c) grafické vyjádření výsledků důležitých veličin.

Ad a) List nastavení finančního plánu. Tento list představuje v celém finančním plánu pomocné nastavení, které bylo určeno mimo jednotlivé části, právě kvůli zachování přehlednosti jednotlivých částí a také pro vymezení základních informací, záměrů a hodnot některých veličin upravovaných ze zákona. Dané nastavení by si měl každý člověk provádějící finanční plánování start-upu projít jako první a zadat do něj hodnoty, podle kterých bude finanční plán postupovat a počítat, pomocí později zadaných plánových hodnot. Nastavení by mělo sloužit jako počáteční dotazník ohledně finančního plánu podniku. Všechny podniky však nemají stejný základ působení, v podstatě je každý podnik jiný, a proto potřebuje v rámci svého plánování nastavit nejrůznější specifika. Pro fungování celého finančního plánu správně a přesně by nemělo být vynecháno doplnění údajů v této části plánu. Mezi jednotlivé části, které je možné vysledovat viz příloha č. 10 patří:

- tabulka časových fondů,

- nastavení handicapu variant,
- tabulka alternativních nákladů start-upu.

V rámci tabulky časových fondů by měl podnikatel zadat hodnoty, které předpokládá v rámci realizace činnosti start-upu. V tabulce nastavení handicapu variant se může rozmyslet, o kolik procent sníží v jednotlivých variantách své tržby, což může pomoci samotnému podnikateli k rozhodnutí o podnikání. Podobně ke zkvalitnění rozhodnutí napomáhá tabulka alternativních nákladů. Cílem tabulky alternativních nákladů je jednoduše poukázat na to, jakých příjmů, potažmo výnosů by člověk dokázal dosahovat v rámci druhé nejlepší varianty svého činnosti. Dané alternativní náklady by pak měly být porovnány s výsledky hospodaření v jednotlivých letech pro uvědomění si této možnosti a pro vyhodnocení podnikatele, zda-li má cenu podnikat, nebo je pro něj lepší se nechat zaměstnat.

Ad b) Ekonomické ukazatele. Tato část byla založena na základě myšlenky o doplnění finančního plánu o finanční ukazatele, které by měly v podniku sloužit pro dokreslení ekonomické situace podniku a pro lepší interpretaci jednotlivých indikátorů. V rámci této části plánu budou zpracovány i grafické vizualizace některých ukazatelů, dle konkrétního start-upu. Mezi jednotlivé ukazatele viz Tab. 4.5 patří rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS), koeficient samofinancování, obrátka aktiv a celková likvidita. Jednotlivé ukazatele byly vybrány podle zkušeností z finančního plánování start-upu v akceleračním programu Greenlight a na základě konzultace z Podnikatelského inkubátoru ohledně důležitých ukazatelů, které jsou využitelné i v jejich dalších modelech, například v modelu pro finanční část hodnocení start-upových firem. Jednotlivé výpočty ukazatelů jsou provedeny dle vzorce (2.5), (2.6), (2.7), (2.9), (2.11) a (2.16).

Tab. 4.5 Ekonomické ukazatele

Jednotlivé ukazatele:	2019	2020	2021
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), v %			
Rentabilita aktiv (ROA) v %			
Rentabilita tržeb (ROS) v %			
Koeficient samofinancování v %			
Obrátka aktiv			
Celková likvidita			

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad c) Grafické vyjádření výsledků důležitých veličin. Tato část je v tabulkovém návrhu finančního plánu rozdělena do dvou částí a to krátkodobých a dlouhodobých výsledků. Výsledky jsou zpracovány ze tří částí, z ročních výsledků, meziročních výsledků a ostatních

výsledků, kam spadá například poměrování variant tržeb nebo dosažených zisků k alternativním nákladům. Jedná se o hlavní výstup finančního plánu, který je možné využít do prezentací k finanční části business modelu start-upového podniku. Zároveň má tato část velmi dobrou vypovídající schopnost o firmě pro investory, díky čemu se může mimo jiné snížit například doba promyšlení záměru investorem, což může mít vliv na rychlost dohodnutí se na poskytnutí investice.

4.2 Verifikace finančního plánu ve vybraných start-upech

V kapitole bude verifikován finanční plán na základě vytvořeného finančního plánu v MS Excel. Verifikace finančního plánu bude realizována ve start-upu Express Juice Bar a následně ve start-upu Exorostliny. Získané zkušenosti s verifikací s ohledem na funkčnost a přehlednost plánu budou využity k upřesnění finálního finančního plánu.

4.2.1 Verifikace navrženého finančního plánu ve společnosti Express Juice Bar

Při verifikaci finančního plánu start-upu Express Juice Baru, proběhlo několikrát opakované plánování daného start-upu, přičemž konečné výsledky a doporučení budou shrnuty v následující kapitole. V rámci verifikace bylo postupováno dle jednotlivých částí celkového plánu:

- a) vyplnění nastavení finančního plánu,
- b) nastavení krátkodobé části plánu,
- c) nastavení dlouhodobé části plánu.

Ad a) Vyplnění nastavení finančního plánu. Zde byla nejprve vyplněna tabulka časových fondů, viz Tab. 4.6, kde byl dle požadavků daného start-upu byl vyplněn pouze měsíční časový fond pro pracovní poměr z důvodu neuvažování o jiném způsobu poměru, který by mohl být použit. Dále byla nastavena tabulka variant handicapu tržeb, pesimistická varianta byla navržena jako poloviční příjem z tržeb a realistická pak rozdíl předpokládané optimistické a pesimistické varianty, tedy 25%. Tento postup byl konzultován a dále vymezen jako obecný, tudíž by měl být takto nastaven i pro ostatní start-upy, avšak stále s možností změny. Poslední částí je tabulka alternativních nákladů, viz Tab. 4.7. Ty byly vyplněny podle druhé nejlepší varianty výdělečné činnosti podnikatele, tedy pokud by si měl hledat zaměstnání.

Tab. 4.6 Tabulka časových fondů

Měsíční časový fond pracovního poměru (PP)	150
Časový fond odměny jednatele (OJ)	
Roční časový fond (DPP)	
Na kolik měsíců se bude poskytovat DPP?	
Měsíční časový fond dohody provedení práce (DPP)	0
Měsíční časový fond dohody o pracovní činnosti (DPC)	75

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.7 Tabulka alternativních nákladů

Tabulka alternativních nákladů start-upu	
Celkem předrealizační výdaje do start-upu:	250000
Počet dní strávených na realizaci start-upu:	50
Hodinová sazba v možném zaměstnání:	210
Pracovní doba v možném zaměstnání (hod):	8
Podíl (%) předpokladu uspořené peněz:	25%
Předpokládaný úrok spořicího účtu:	3%
Celkem alternativní náklady start-upu:	341588
Alternativní náklady start-upu 2019:	378000

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad b) Nastavení hodnot krátkodobé části plánu. Při nastavení hodnot krátkodobého plánu budou nastaveny již hodnoty pro všechny tři sledované roky v měsíčních hodnotách.

Na začátku nastavení hodnot, měly být dle start-upu nastaveny osobní náklady. V daném start-upu se uvažovalo v začátku o třech pracovnících, výkonném řediteli, obchodním managerovi a technikovi, starajícím se o chod zařízení, automatů na džus. Všichni tři pracovníci jsou přitom uvažováni jako platní zaměstnanci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Z tohoto důvodu je v rámci jejich mzdy počítáno s časovým fondem upraveným pro tento typ poměru z listu Nastavení finančního plánu. Nastavení jednotlivých let je možné vidět, viz příloha č. 11.

Další částí bylo nastavení variabilních nákladů a počtu výrobků. Start-up nabízí ve své podstatě jediný standardizovaný druh výrobku a tím je litr ovocné šťávy. V kalkulaci start-upu bude vytvořen již výdaj formou tzv. celku, což je v podstatě cena za outsourcing výroby džusu včetně výdaje za obal. Následně k celku připadá ještě cena za kelímeček a rozpočet přepravy na litr šťávy, která byla vymezena podnikatelem, přičemž vše je viditelné viz Tab. 4.8. Vzhledem k nabídce pouze jednoho druhu produktu jsou ostatní tabulky nevyplněny.

Tab. 4.8 Variabilní náklady

Název výrobku:	Štáva	Název výrobku:		Název výrobku:	
Přímý materiál (Kč/l)		Přímý materiál (Kč/ks)		Přímý materiál (Kč/ks)	
Celek	10	název	0	název	0
Kelímek	1	název	0	název	0
Přímé mzdy (Kč/l)		Přímé mzdy (Kč/ks)		Přímé mzdy (Kč/ks)	
název	0	název	0	název	0
název	0	název	0	název	0
Ostatní přímé Ná (Kč/l)		Ostatní přímé Ná (Kč/ks)		Ostatní přímé Ná (Kč/ks)	
Přeprava	0,5	název	0	název	0
název		název	0	název	0
Vlastní náklady výroby:	11,5	Vlastní náklady výroby:	0	Vlastní náklady výroby:	0

Zdroj: Vlastní zpracování

V části prodeje výrobků byla vyplněna pouze první tabulka v každém roce, právě vzhledem k jednomu standardizovanému typu výrobku viz příloha č. 12. Prodané kusy byly pouze převedeny na prodané litry. V prvním roce podnikatel předpokládá začátek prodeje až v posledních třech měsících a celoroční prodej pak až v dalších letech. Zároveň nejsou v dílčím plánu uvažovány rabaty, díky čemuž je konečná cena rovna prodejní ceně, nastavené podnikatelem.

V záložce investic a majetku viz příloha č. 13 start-up uvažuje počáteční investici především na stroje a zásoby včetně malé rezervy na rozjezd podnikání v prvním roce, přičemž v následném jsou vyplněny pouze reinvestice ze zisku, použité na další stroje.

Co se týče plánu služeb, bylo taktéž uvažováno o začátku až v posledních třech měsících podnikání, přičemž do té doby podle slov podnikatele neměly být vnímány předběžné výdaje. Pro všechny tři roky byly vymezeny vesměs stejné druhy výdajů a po prvním a druhém roce jsou některé náklady navýšeny právě v souvislosti s navyšováním investic z předchozího kroku a tím pádem navyšování majetku firmy v rámci strojů, automatů na džus. Jednotlivé rozdělení fixních nákladů v daném start-upu je možné vidět viz příloha č. 14.

Ad c) Nastavení dlouhodobé části plánu. V rámci nastavení dlouhodobého finančního plánu start-upu, který sestává z účetních výkazů a záložky odpisů, v podstatě nebylo nutné doplnění hodnot podnikatelem a to vzhledem k tomu, že jednotlivé účetní výkazy byly mezi sebou navzájem provázány a vychází z dílčích částí popsaných v předchozích částech. Například osobní náklady jsou i v rámci odvodů vyplněny jako osobní náklady výkazu zisku a ztráty, stejně jak jsou zpracovány například tržby za prodej výrobků v rámci celkových tržeb

zjištěných v dílčím plánu prodeje výrobků z jednotlivých let. Díky této skutečnosti byly pak účetní výkazy rozpracovány do tříletého plánu. Jediné co bylo potřeba vymezit mimo účetní výkazy byl plán odpisů, který byl však již vytvořen v rámci propojení s dílčím plánem investic a majetku, ze kterého přebírá hodnoty strojů, automobilů a movitých věcí právě pro zajištění odpisování dlouhodobého majetku. Výpočet odpisů je možné sledovat viz příloha č. 23. Jednotlivé výkazy je lze pozorovat viz příloha č. 15, přičemž výkaz cash-flow je možné sledovat viz Tab. 4.9.

Tab. 4.9 Výkaz cash-flow

Výkaz Cash-flow	2019	2020	2021
Počáteční stav peněžních prostředků - začátek ÚO	0	-1370	1116
Výsledek hospodaření ÚO	652	2 672	2 672
Účetní odpisy majetku	110	210	210
Změna stavu zásob	0	0	0
Změna stavu pohledávek - krátkodobé	-132	-396	0
Změna stavu pohledávek - dlouhodobé	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	0	0	0
Čistý cash-flow z běžné a mimořádné činnosti	630	2 486	2 882
Změna stavu investičního majetku	-2 000	0	0
Čistý cash-flow z investiční činnosti	-2 000	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0
Změna stavu vlastního jmění (vybrané operace)	0	0	0
Čistý cash-flow z finanční činnosti	0	0	0
Čistý cash-flow	-1 370	2 486	2 882
Konečný stav peněžních prostředků - konec ÚO	-1 370	1 116	3 998

Zdroj: Vlastní zpracování

V dlouhodobé části finančního plánování po prvotním plánování byla stanovena nutnost naplánování seed investice viz Tab. 4.10, jejíž výše byla stanovena podle výsledků krátkodobé části finančního plánování. Ukazatel ROCE byl vypočten viz příloha č. 24.

Tab. 4.10 Plánování seed investice

Bankovní půjčka:	2019	2020	2021
Průměrná výše půjčky			
Roční sazba	%	%	%
Roční úrok	Kč	Kč	Kč
Investor:			
Seed investice	1695	tisíc Kč	
Ukazatele:	2019	2020	2021
EAT	652	2 672	2 672
ROCE	38%	158%	158%

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Verifikace navrženého finančního plánu ve společnosti Exorostliny

Při verifikaci finančního plánu start-upu Exorostliny, bylo postupováno podle jednotlivých částí uvedených v předchozí kapitole o tvorbě jednotlivých částí plánu. Dále bylo postupováno v podstatě stejně jako u předchozího start-upu, Express Juice Baru. U finančního plánu daného start-upu tedy proběhlo testování částí podle dané struktury:

- a) vyplnění nastavení finančního plánu,
- b) nastavení krátkodobé části plánu,
- c) nastavení dlouhodobé části plánu.

Výsledné shrnutí a posouzení této části včetně grafického vyjádření bude zpracováno v následující páté kapitole, věnující se shrnutí, návrhům a doporučení, stejně jako v případě přechodného start-upu.

Ad a) Vyplnění nastavení finančního plánu. Doplnění údajů v této dílčí části plánu proběhlo stejně jako předchozím start-upu v souvislosti s tím, že pro potřeby tohoto start-upu není nutné pracovat s jinými hodnotami. Taktéž nastavení handicapu výsledných tržeb bylo nastaveno stejně, v podstatě se tedy osvědčilo přednastavit v dané tabulce obecné hodnoty, nastavené na 50% a 25%. Nelze však tvrdit, že to takto musí vždy zůstat, ve start-upu by se mělo přihlížet i na jeho konkurenci, finanční náročnost a stav realizace. Pouze tabulka nastavení alternativních nákladů se změnila podle preferencí podnikatele nového start-upu. Dané nastavení lze vidět viz Tab. 4.11.

Tab. 4.11 Alternativní náklady

Tabulka alternativních nákladů start-upu	
Celkem předrealizační výdaje do start-upu:	5000
Počet dní strávených na realizaci start-upu:	22
Hodinová sazba v možném zaměstnání:	120
Pracovní doba v možném zaměstnání (hod):	8
Podíl (%) předpokladu uspořené peněz:	50%
Předpokládaný úrok spořicího účtu:	3%
Prvotní a alternativní náklady start-upu:	26587
Alternativní náklady start-upu 2019:	216000

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad b) Nastavení hodnot krátkodobé části plánu. Na začátku nastavení hodnot, byly zadány osobní náklady viz příloha č. 16. V tomto start-upu bylo od začátku uvažováno o jediném pracovníkovi a podnikateli současně. I přes to, že je podnikání náročné, mělo se jednat o menší podnikání s hlavním cílem přivýdělku, který měl být srovnatelný nástupní mzdě podniku, který měl být druhou nejlepší variantou pro výdělečnou činnost hned po podnikání.

V rámci podnikání však neměla rozhodovat výše výdělku, nicméně do nejlepší varianty byla zahrnuta i samostatnost, které byla přidána značná váha.

Další částí bylo nastavení variabilních nákladů a počtu výrobků. Startup nabízí tři druhy výrobků, sazenice manga, banánovníků a ananasů. Jednotlivé kalkulace nákladů na jednice všech tří výrobků individuálně je možné sledovat viz Tab. 4.12.

Tab. 4.12 Variabilní náklady

Název výrobku:	Mangovník	Název výrobku:	Banánovník	Název výrobku:	Ananasovník
Přímý materiál (Kč/ks)		Přímý materiál (Kč/ks)		Přímý materiál (Kč/ks)	
Sazenice	20	Sazenice	0	Sazenice	20
Doplňky a MAT	22	Doplňky a MAT	22	Doplňky a MAT	22
Přímé mzdy (Kč/ks)		Přímé mzdy (Kč/ks)		Přímé mzdy (Kč/ks)	
název	0	název	0	název	0
název	0	název	0	název	0
Ostatní přímé Ná (Kč/ks)		Ostatní přímé Ná (Kč/ks)		Ostatní přímé Ná (Kč/ks)	
Balení	15	Balení	15	Balení	15
Přeprava	30	Přeprava	30	Přeprava	30
Vlastní náklady výroby:	87	Vlastní náklady výroby:	67	Vlastní náklady výroby:	87

Zdroj: Vlastní zpracování

V části prodané výrobky byly vyplněny celkem tři tabulky pro každý rok, vzhledem ke třem nabízeným výrobkům, sazenicím rostlin. Prodeje jsou předpokládány hned v začátku roku a prodejní cena nastavená podnikatelem je v každém prodeji degradována o rabat, který v daném podnikání přichází v úvahu skrze pře prodej výrobků přes zahradnictví a květinářství se stanovenou úrovní 10%. V záložce investic a majetku tento typ start-upu v podstatě nevyžaduje nutnost použití investice, proto je tato část finančního plánování daného podniku nevyužita. Nastavení plánu prodeje je vidět viz příloha č. 17.

Plán investic a majetku byl ve start-upu Exorostliny vynechán, kvůli absenci potřebného majetku pro budování start-upu mimo variabilní náklady a služby.

Co se týče části služeb, zde bylo vymezeno pouze několik málo služeb v začátku předpokládané realizace činnosti, které se k danému typu start-upu vážou dle nastavení podnikatele. V dalších letech je plánován nárůst položek, a to nájemného prostor a zabezpečení. V posledním plánovaném roce jsou vytvořeny náklady na web, přičemž v daném roce se předpokládá opuštění pře prodeje produktů přes obchodní partnery, jako jsou květinářství

a zahradnictví, a je plánován přechod na prodeje formou e-shopu. Plán fixních nákladů je možné vidět viz příloha č. 18.

Ad c) Nastavení dlouhodobé části plánu. Zde byl postup stejný jako v předchozím start-upu Express Juice Bar. Rozvahu a výkaz zisku a ztráty lze sledovat viz příloha č. 19 a výkaz Cash-flow pak viz Tab. 4.13.

Tab. 4.13 Výkaz Cash-flow

Výkaz Cash-flow	2019	2020	2021
Počáteční stav peněžních prostředků - začátek ÚO	0	18	96
Výsledek hospodaření ÚO	37	87	160
Účetní odpisy majetku	0	0	0
Změna stavu zásob	0	0	0
Změna stavu pohledávek - krátkodobé	-19	-9	-8
Změna stavu pohledávek - dlouhodobé	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	0	0	0
Čistý cash-flow z běžné a mimořádné činnosti	18	78	151
Změna stavu investičního majetku	0	0	0
Čistý cash-flow z investiční činnosti	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0
Změna stavu vlastního jmění (vybrané operace)	0	0	0
Čistý cash-flow z finanční činnosti	0	0	0
Čistý cash-flow	18	78	151
Konečný stav peněžních prostředků - konec ÚO	18	96	248

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Shrnutí, návrhy a doporučení

V kapitole jsou shrnuty výsledky finančního plánování nejprve v obecném finančním plánu a dále pak podle start-upů, na základě kterých proběhla verifikace plánu. Součástí shrnutí jednotlivých start-up firem je doporučení pro budoucí plánování. V poslední části je pozornost věnována návrhům a doporučením, které plynou z finančního plánu pro start-upy.

5.1 Shrnutí

V Podnikatelském inkubátoru v Ostravě se v současné době využívá k podpoře finančního plánování start-upů finanční plán, který je schopný naplánovat situaci start-upů na pět let dopředu, přičemž plánuje pouze v jednotlivých letech. Výstupem tohoto finančního plánu jsou pouze tabulky s výčtem základních hodnot tržeb, nákladů a zisku, a zároveň hodnota bodu zvratu dosažená na začátku podnikání, která je neměnná pro celé finanční plánování. V rámci těchto výsledků slouží pro lepší pochopení jednoduchý graf, ve kterém je tento bod zvratu vymezen formou střetu základních ukazatelů velikosti tržeb, nákladů a zisku. Daný nástroj finančního plánu, který Podnikatelský inkubátor v Ostravě používá, však postrádá pohled na krátkodobé finanční plánování, kdy se podnikatelé ve start-upech, většinou snaží svou činnost plánovat v co nejkratších časových obdobích, měsíčně, případně čtvrtletně. Aktuálně používaný finanční plán postrádá širší pohled na výsledky start-upů, jak v rámci nízkého počtu sledovatelných grafů, tak v téměř nulovém pohledu hodnocení finanční stránky podniku a investic.

Právě z daných důvodů byl vytvořen vlastní návrh finančního plánu pro start-upové podniky. Byla navržena nová struktura finančního plánu, která se zaměřuje na krátkodobé měsíční i dlouhodobé roční finanční plánování. Oproti stávajícímu nástroji finančního plánování používaného v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě, umožňuje vlastní návrh finančního plánu propracovanější pohled jednotlivých částí plánu. Konkrétně část plánu osobních nákladů je přepracována pro hodinové sazby, kdy si podnikatel dokáže lépe uvědomit výši výdělku. Tento výdělek může sledovat ve stejné tabulce v celkové výši za jednotlivé měsíce. Zároveň je možné v plánu nastavit, v jakém poměru určitý pracovník do start-upu vstupuje, případně jaké výdělečné pozice zaujímají jeho členové. V kalkulaci variabilních nákladů jsou zadány jednotlivé kalkulace pro celkem pět druhů výrobků, oproti předchozímu řešení s jedním produktem. V záložce prodeje výrobků je zacházeno s pohyblivým bodem zvratu, vzhledem k častému nárůstu služeb, a změnám v plánování variabilních nákladů v prvotním předběžném plánování start-upů, jak často bývá zvykem. To znamenalo ve

stávajícím používaném finančním plánu častý problém. Stávající finanční plán také předpokládal stanovování odpisů bez rozčlenění majetku i hodnocením investice. V rámci návrhu finančního plánu je majetek rozčleněn, následně jsou jeho části, vhodné pro odepisování převedeny do části odpisů, kde jsou jednotlivé odpisy vypočteny, a zároveň je možné hodnotit investici investora, v souvislosti s dosaženým ziskem v rámci ukazatele rentability investic (ROCE). Další části plánu byly buďto ponechány nebo aktualizovány, případně jen částečně upraveny. Co se týče výsledné části finančního plánu, sloužící pro start-upové podniky jako interpretační část výsledků jejich plánování. Bylo zde provedeno rozšíření této části o částečnou finanční analýzu a byly také přidána další grafická vyjádření dosažených hodnot, což může být využito i investory.

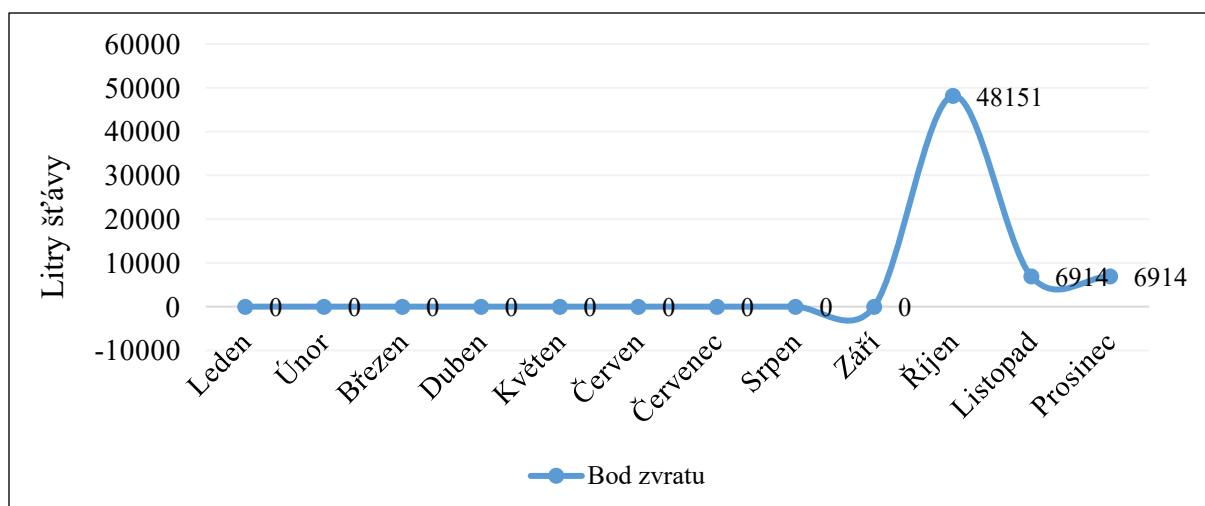
Plánování financí start-upového podniku je realizováno jako celek, který je však rozdělen na část krátkodobého ročního plánování a dlouhodobého pohledu po dobu tří let. Není vhodné finanční plán přímo rozdělovat na dvě části, jelikož člen start-upu, který provádí finanční plánování vyplňuje jednorozhodný plán celkem třikrát v rámci jednotlivých let a následný dlouhodobý plán, který zobrazují účetní výkazy je již z těchto krátkodobých částí dopočítá automaticky.

V následujících podkapitolách proběhne shrnutí výsledku dvou sledovaných start-upů, ve kterých byla provedena verifikace finančního plánu v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Jednotlivé výsledky budou strukturovány do několika částí, přičemž každá část bude vymezena podle funkčnosti, nabytých výsledků a v závěru pak formou doporučení.

5.1.1 Finanční plán start-upu Express Juice Bar

V následující podkapitole je vymezeno shrnutí finančního plánu start-upu Express Juice Bar. Jedná se o grafickou vizualizaci výsledků včetně komentáře. Doporučení pro podnik a jeho budoucí plánování je uvedeno na konci této podkapitoly.

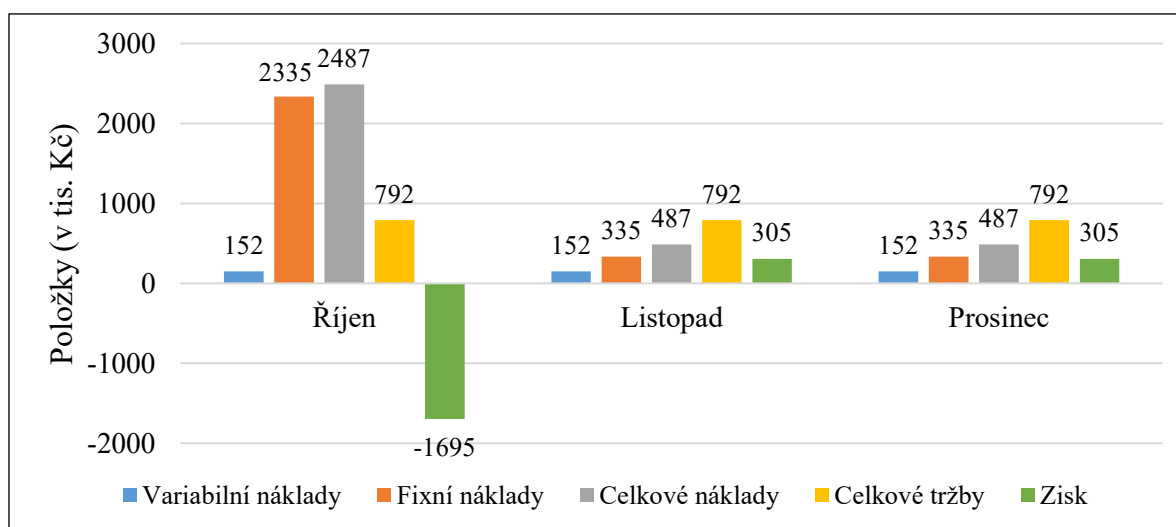
Průběh bodu zvratu v roce 2019 je znázorněn viz Graf 5.1. Start-up předpokládá zahájení činnosti během podzimu, od měsíce října. V říjnu můžeme vidět vysoký skok pro dosažení bodu zvratu, což je způsobeno nákupem majetku v daném měsíci. V následujících měsících se bod zvratu umírňuje, v následujících letech je pak předpokládán postupný nárůst v rámci jednotlivých let, nikoli však v tak vysoké skokové fázi jako na začátku realizace činnosti.



Graf 5.1 Průběh bodu zvratu 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu viz Graf 5.2 je vidět průběh hospodaření podniku v jednotlivých měsících od konce roku 2019, kdy daný start-up plánuje zahájení své činnosti. V prvním měsíci podnik dosahuje ztráty, přičemž v dalších měsících je hospodaření již stabilizováno. Daný výkyv způsobuje pořízení majetku, který má přímý vliv na dosahování zisku.

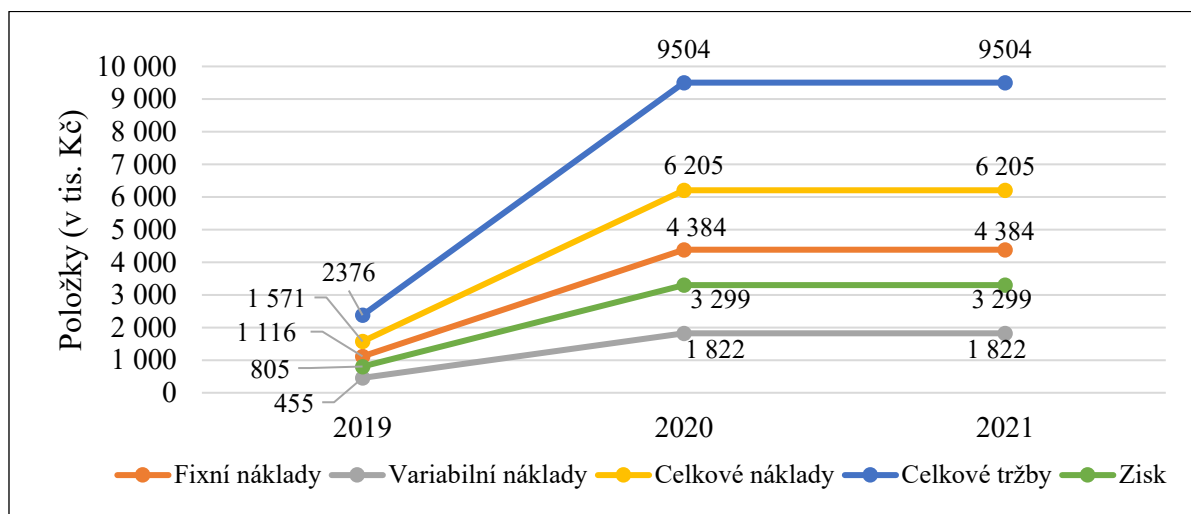


Graf 5.2 Základní ukazatele 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj základních ukazatelů za roky 2019-2021 lze pozorovat viz Graf 5.3. Jak je možné si všimnout, jednotlivé ukazatele rostou od prvního roku a mezi dvěma následujícími roky zůstávají neměnné v rámci dlouhodobého finančního plánu. V prvním plánovém roce již není vidět vysoké náklady, což je způsobeno převodem pořízeného majetku na odpisy. V dlouhodobém plánu by se tak mohlo zdát vše v pořádku, což by v rámci finančního plánování

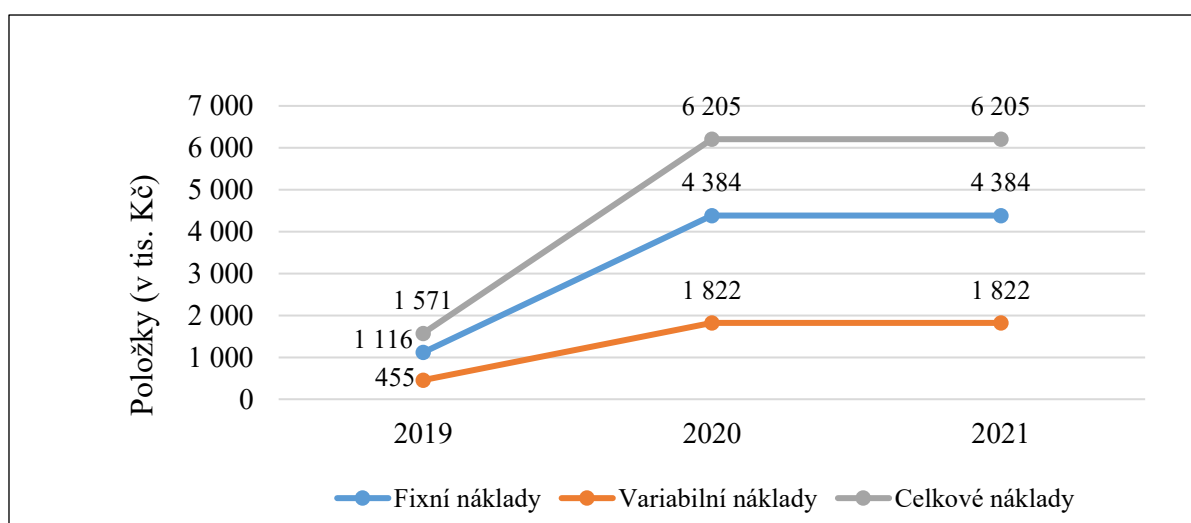
mohlo znamenat fatální chybu, pokud by nebylo pořízený majetek jak pořídit vzhledem k nedostatku peněžních prostředků.



Graf 5.3 Vývoj základních ukazatelů 2019-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

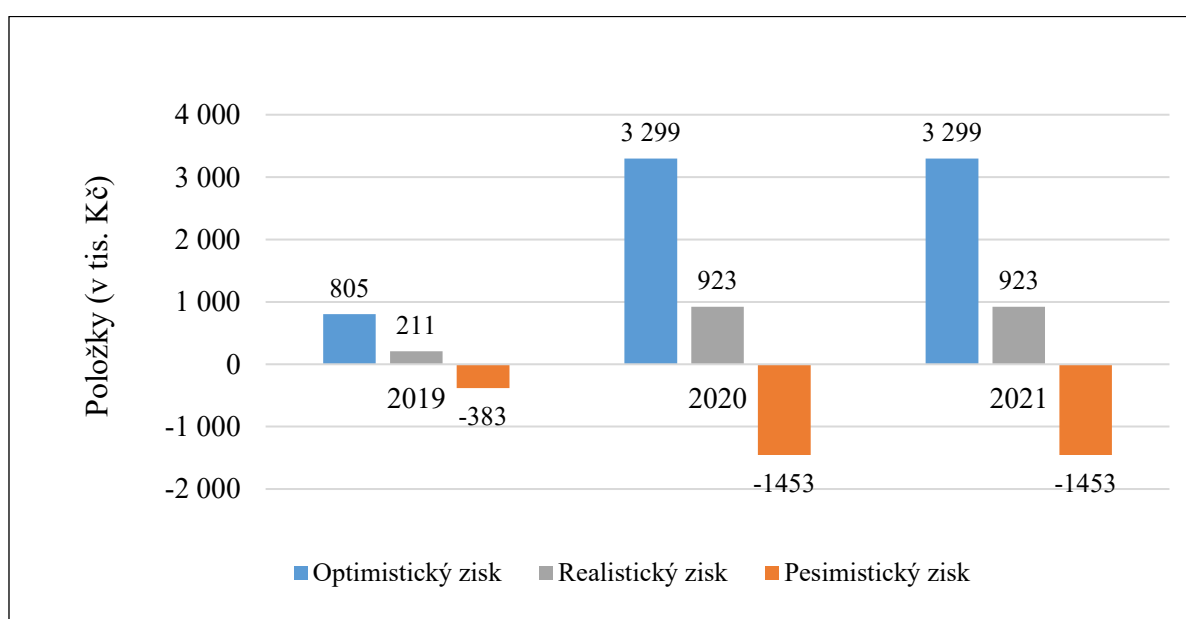
Vývoj nákladů je možné sledovat viz Graf 5.4, který je zpracován taktéž v rámci tří let. Tento graf může být užitečný pro start-up například při sestavení prezentace, kde se zabývá pouze náklady, které je možné lépe sledovat, díky menšímu počtu křivek v grafu. Jednotlivých variant pro sestavení grafu je velké množství a umění zpracování grafu v programu MS Excel by nemělo být problémem snad pro žádného člověka, který provádí finanční plánování start-upu. V základu nástroje finančního plánu jsou však některé grafy vytvořeny předem pro ještě lepší práci s plánem.



Graf 5.4 Vývoj nákladů 2019-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve finančním plánování byly vytvořeny varianty handicapu tržeb, kdy jak již bylo zmíněno v přechozích kapitolách, v nastavení finančního plánu má možnost každý finanční plánovač stanovit výši handicapu pro realistickou a pesimistickou verzi plánu. Jako optimistická verze plánu se obecně bere ta, kterou podnikatel plánuje, aniž by ji měl speciálně vymýšlet, protože v běžné praxi, podnikatelé často nadstavují své plány z vlastních ideí, které mnohdy překračují hranice reality. V těchto variantách byly zpracovány výsledky jednotlivých dosažených zisků, viz Graf 5.5. Zde je vidět optimistický zisk opravdu vysoký, přičemž pesimistický pohled, který uvažuje, že se start-upu výrazně nedaří, poukazuje na vykazování ztráty ve všech sledovaných letech, což poukazuje na částečně špatné finanční zdraví firmy. Co se však týče realistického pohledu, ten vykazuje lepší výsledky a je umírněnější. Zpravidla je nutné podotknout, že výsledky této části přímo závisí na nastavených hodnotách handicapu pro jednotlivé varianty. Podnikatel by tedy měl věnovat značnou pozornost právě nastavení tohoto handicapu. Obvykle se však udává, že pesimistická varianta je, pokud podnik dosahuje minimálně o polovinu menších příjmů, z dané skutečnosti je pak možné odvodit, že realistická varianta by měla být mezi optimistickou a pesimistickou variantou, tedy na 75% původně předpokládaných tržeb.



Graf 5.5 Porovnání výše zisků dle variant ekonomického vývoje

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz peněžních toků Tab. 5.1 vykazuje v prvním roce své činnosti záporný konečný stav peněžních prostředků. Daná skutečnost vznikla hlavně díky pořízení majetku z investiční činnosti firmy.

Tab. 5.1 Výkaz Cash-flow

Výkaz Cash-flow	2019	2020	2021
Počáteční stav peněžních prostředků - začátek ÚO	0	-1370	1116
Výsledek hospodaření ÚO	652	2 672	2 672
Účetní odpisy majetku	110	210	210
Změna stavu zásob	0	0	0
Změna stavu pohledávek - krátkodobé	-132	-396	0
Změna stavu pohledávek - dlouhodobé	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	0	0	0
Čistý cash-flow z běžné a mimořádné činnosti	630	2 486	2 882
Změna stavu investičního majetku	-2 000	0	0
Čistý cash-flow z investiční činnosti	-2 000	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0
Změna stavu vlastního jmění (vybrané operace)	0	0	0
Čistý cash-flow z finanční činnosti	0	0	0
Čistý cash-flow	-1 370	2 486	2 882
Konečný stav peněžních prostředků - konec ÚO	-1 370	1 116	3 998

Zdroj: Vlastní zpracování

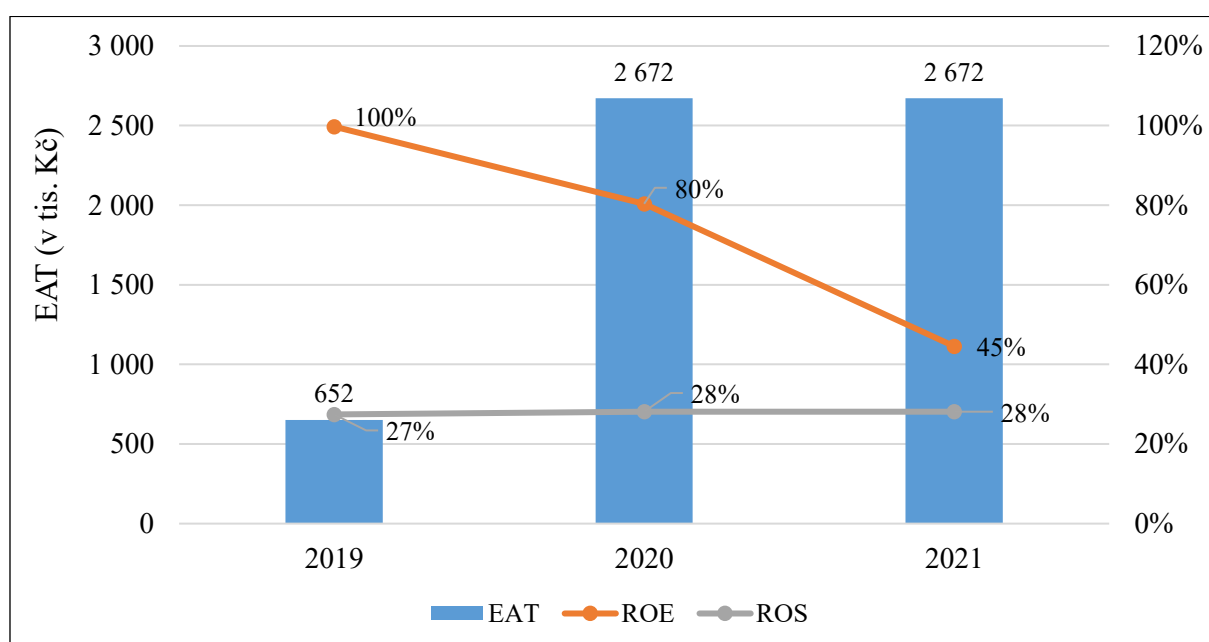
Výsledky finančního plánování podle ekonomických ukazatelů lze vidět viz Tab. 5.2. Jednotlivé hodnoty jsou vypočteny viz příloha č. 24, přičemž jednotlivé hodnoty byly v tabulce v rámci procent pronásobeny stem. Rentabilita vlastního kapitálu se v rámci let snižovala ze 100 % až na 45 %, což i tak znamená velmi dobrou ziskovost dané firemní činnosti. Rentabilita aktiv je o trochu vyšší než ukazatel ROE, zhruba o 20 %. Rentabilita tržeb pak lépe dokresluje situaci přechozích ukazatelů ziskovosti, u ní lze pozorovat pouze slabý nárůst mezi lety 2019 a 2020, nicméně i tak se ukazatel drží v úctyhodné výši 28 %. Obrátka aktiv je poměrně vysoká ve všech sledovaných letech. Celková likvidita je nulová, což je způsobeno žádných krátkodobých závazků v nezaplacené části zásob a materiálu. Pokud by však podnik v budoucím plánování, případně v realitě dosáhl krátkodobých závazků, tento ukazatel se bude měnit a v takovém případě je nutné sledovat jeho hodnotu, přičemž je nutné podle určení ukazatele v teorii mít na paměti, že ideální hodnota se pohybuje od 1,5 do 2,5.

Tab. 5.2 Ekonomické ukazatele

Jednotlivé ukazatele:	2019	2020	2021
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	100%	80%	45%
Rentabilita aktiv (ROA)	123%	99%	55%
Rentabilita tržeb (ROS)	27%	28%	28%
Koeficient samofinancování	1,00	1,00	1,00
Obrátka aktiv	3,65	2,86	1,59
Celková likvidita	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

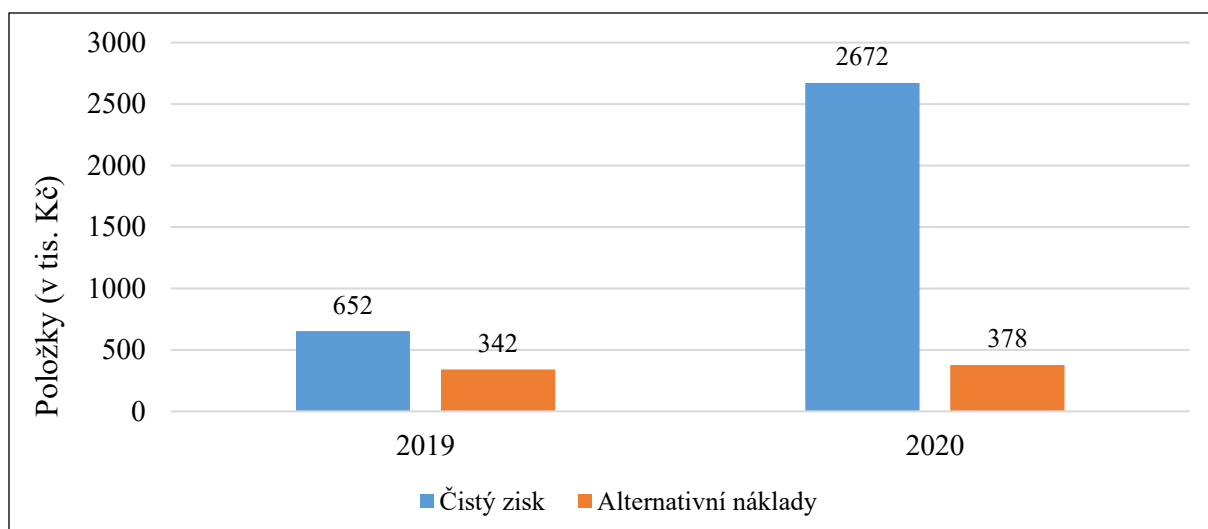
V následující části je možné sledovat vývoj rentability viz Graf 5.6. V jednotlivých letech je poměřován vývoj čistého zisku s ukazateli rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb.



Graf 5.6 Vývoj čistého zisku a rentability 2019-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

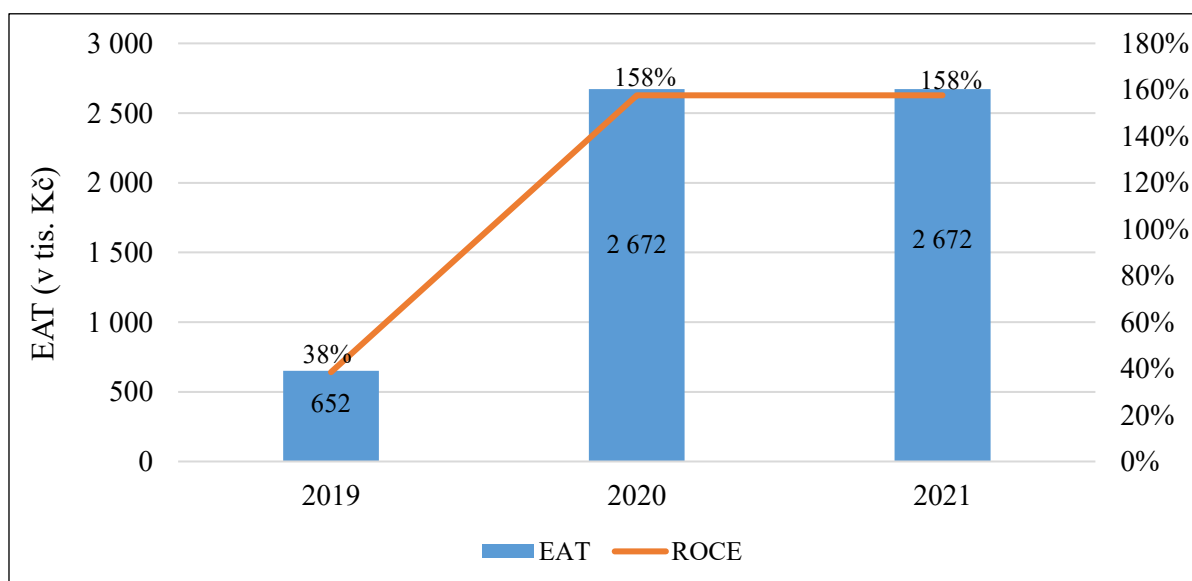
Velikost dosaženého čistého zisku v letech 2019 a 2020 vzhledem k výši alternativních nákladů je pozorována viz Graf 5.7. V roce 2019 také včetně výše prvotní investice před zahájením činnosti. Z daného grafu vyplývá, že podnik již během posledních tří měsíců roku 2019, kdy plánuje realizovat svou činnost, dokáže vykázat takový hospodářský výsledek, který téměř dvakrát převyšuje alternativní náklady, kterých by mohl dosáhnout podnikatel v rámci druhé nejlepší varianty, závislé činnosti jako zaměstnanec v klasické firmě. Již v roce 2020 je pak předpokládaný poměr mezi dosaženými zisky a alternativními náklady markantní.



Graf 5.7 Čistý zisk a alternativní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

Investiční činnost start-upu lze vidět viz Graf 5.7, která proběhla na základě předchozí skutečnosti výsledků hospodaření během krátkodobé a dlouhodobé části finančního plánu. Výpočet ukazatele ROCE byl stanoven viz příloha č. 24. Z tohoto poměrování bylo zjištěno, že hned v prvním měsíci plánované realizace činnosti podniku se podnik dostává do záporných čísel ztráty ve výši 1 695 tis. Kč. Právě tato částka byla start-upem určena jako požadavek seed investice. Pokud by se povedlo zajistit seed investici na proinvestování plánovaného majetku na konci roku 2019, byla by výnosnost investice viz Graf 5.7 38% v prvním roce a 158% v letech následujících, což značí dobrou bonitu podniku.



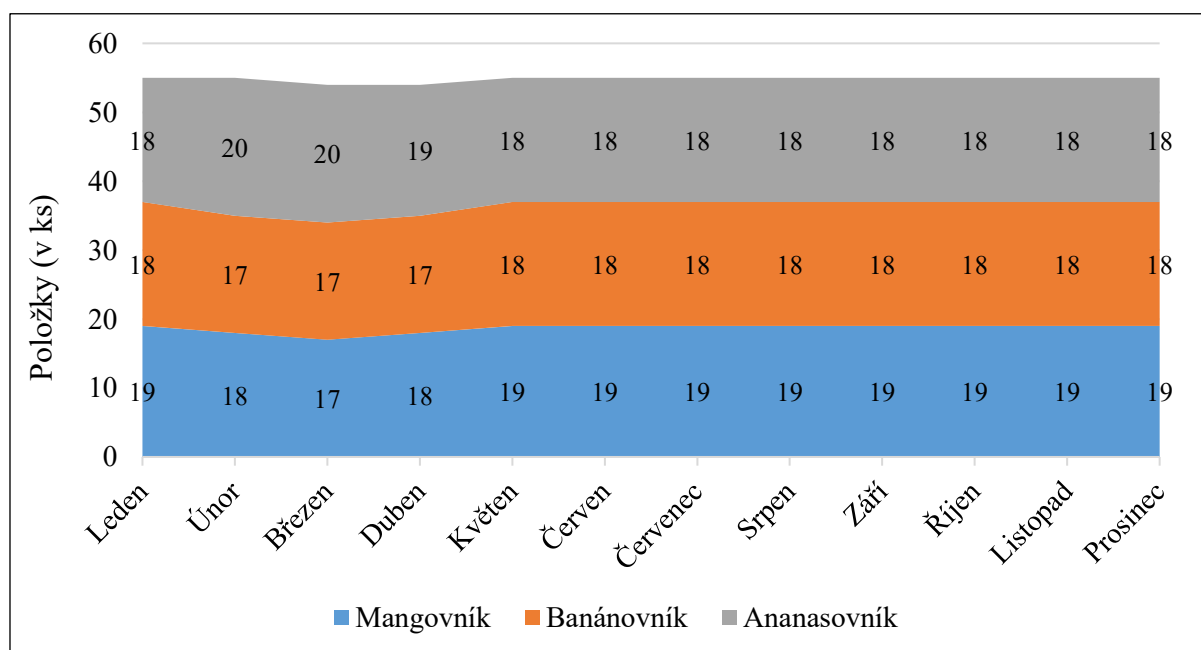
Graf 5.7 Vývoj čistého zisku a rentability investice 2019-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Start-up Express Juice Bar by měl v dalším plánování uvažovat nad navýšením investic v souvislosti na zvýšení své působnosti s návazností na zvýšení prodejů. V takovém případě by mělo dojít k nárůstu zisku v dalších letech. Dané reinvestice by měly tedy pomoci k rychlejšímu růstu celé společnosti. Zároveň by měla být zvážena možnost financování v rámci cizího kapitálu, především po prvním roce fungování podniku. Cizí kapitál nepodléhá dvojímu zdanění a navíc je opatřen tzv. daňovým štítem, vzhledem k jeho možnosti zápočtu do nákladů v rámci výpočtu daně z příjmu právnické osoby. Náklady cizího kapitálu jsou tedy levnější a jejich použití by v podniku mohlo znamenat úsporu peněžních prostředků, které by mohly být využity na další reinvestice, s důsledky navýšení zisku. Aby nedošlo k přesycení cizím kapitálem v podniku, je vhodné sledovat koeficient samofinancování, který by měl být udržován ve výši od 30% do 80%, pokud je budoucnost trhu nejistá, je lepší držet se blíže horní hranice.

5.1.2 Finanční plán start-upu Exorostliny

Vývoje jednotlivých bodů zvratu za rok 2019 je možné vidět viz Graf 5.8. Jednotlivé body zvratu jsou započteny do podílu jednotlivých výrobků na tržbách, jak bylo již upraveno v předchozích kapitolách o implementaci dílčích částí finančního plánu.



Graf 5.8 Vývoj jednotlivých bodů zvratu 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé body zvratu viz Graf 5.8 byly vzhledem k podílu všech tří výrobků na tržbách přepočteny právě v rámci tržeb tak, aby pravým bodem zvratu byla suma jednotlivých produktů a nikoliv případ, kdy by bod zvratu byl tvořen pouze jediným druhem výrobku. Jednotlivé

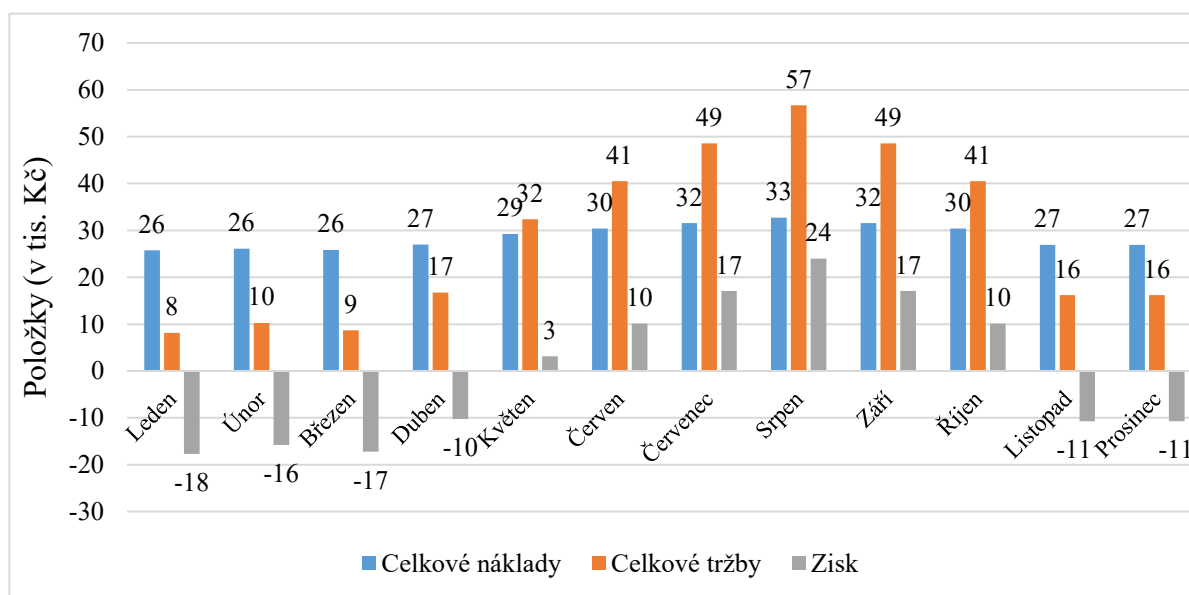
podíly daných produktů je možné sledovat viz Tab. 5.3, přičemž od měsíce května byly již body zvrátů daných produktů ustáleny na aktuálních hodnotách.

Tab. 5.3 Podíly tržeb jednotlivých produktů na celkových tržbách

% podílení se na tržbách	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Mangovník	33%	32%	31%	32%	33%
Banánovník	33%	32%	31%	32%	33%
Ananasovník	33%	37%	38%	35%	33%

Zdroj: Vlastní zpracování

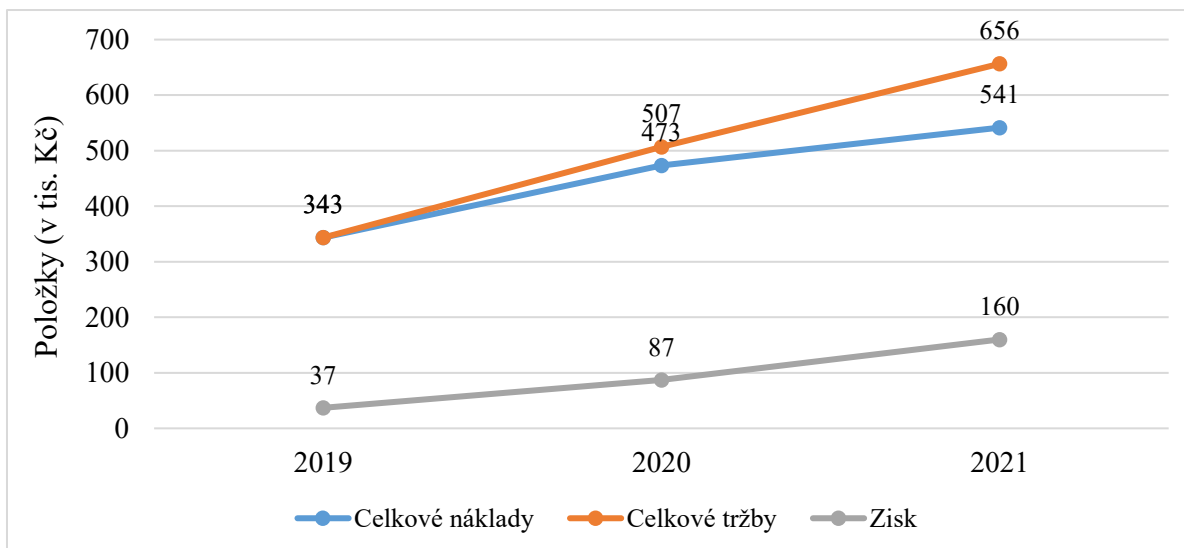
Vývoj ukazatelů celkových nákladů, tržeb a zisku za rok 2019 je vyobrazen viz Graf 5.10. Jak lze vidět, celý rok jsou náklady víceméně neměnné, mění se pouze v závislosti na skladbě nákladů, kdy fixní zůstávají stejné a mění se, tedy narůstají pouze variabilní. Je tedy možné říct, že byť náklady rostou ze své počáteční výše v lednu 2019 pouze slabě, u tržeb jsou nárůsty o mnoho vyšší. I přes tuto skutečnost jsou náklady v prvních měsících příliš vysoké, což znamená převýšení tržeb a dosahování ztráty.



Graf 5.10 Vývoj předpokládaných nákladů, tržeb a zisku za rok 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

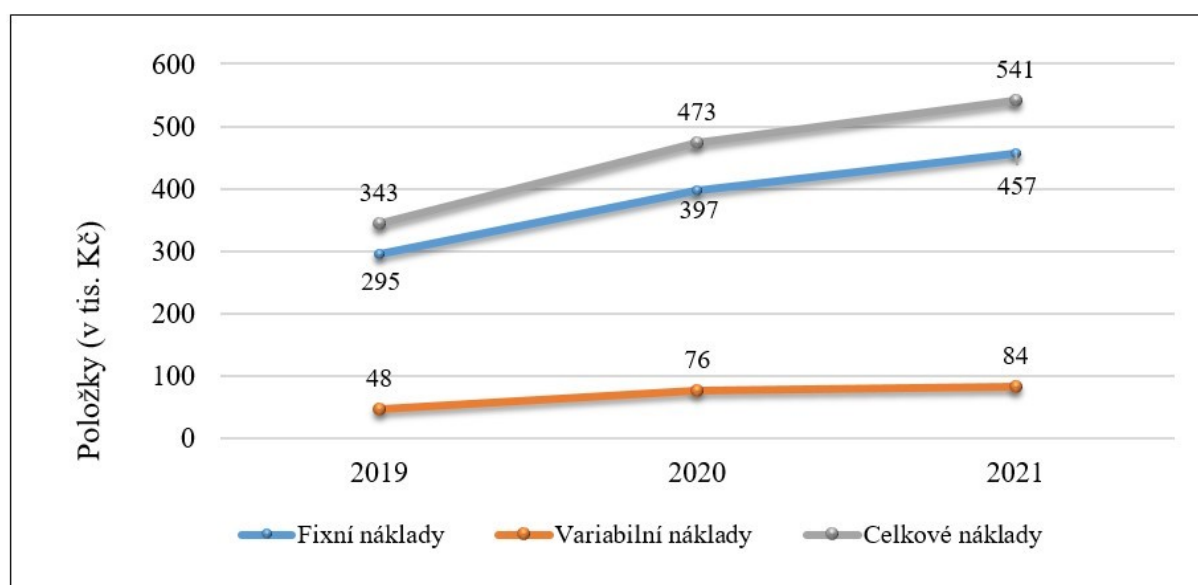
Meziroční průběh hlavních ukazatelů celkových nákladů je možné sledovat viz Graf 5.11, tržeb a zisku. Daný graf slouží pro lepší ekonomický pohled v rámci finančního plánování do budoucnosti.



Graf 5.11 Vývoj celkových nákladů, tržeb a zisku 2019-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu viz Graf 5.12 lze vidět vývoj skladby nákladů v jednotlivých letech.



Graf 5.12 Vývoj nákladů 2019-2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče výsledků cash-flow podniku viz Tab. 5.4 v rámci optimistické varianty, podnik ve všech letech dosahuje kladného konečného stavu peněžních prostředků. I tak by měl podnikatel zvýšit pozornost, právě kvůli nízkým dosahovaným hodnotám daného výkazu v jednotlivých letech. Pokud by v podniku došlo k nečekaným výdajům, mohl by se podnik dostat do problémů, kvůli nedostatku peněžních prostředků. Výkaz Cash-flow v tříletém výhledu v podstatě dokresluje pohled krátkodobé části a vymezuje výhled do budoucna.

Tab. 5.4 Výkaz Cash-flow

Výkaz Cash-flow	2019	2020	2021
Počáteční stav peněžních prostředků - začátek ÚO	0	18	96
Výsledek hospodaření ÚO	37	87	160
Účetní odpisy majetku	0	0	0
Změna stavu zásob	0	0	0
Změna stavu pohledávek - krátkodobé	-19	-9	-8
Změna stavu pohledávek - dlouhodobé	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	0	0	0
Čistý cash-flow z běžné a mimořádné činnosti	18	78	151
Změna stavu investičního majetku	0	0	0
Čistý cash-flow z investiční činnosti	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0
Změna stavu vlastního jmění (vybrané operace)	0	0	0
Čistý cash-flow z finanční činnosti	0	0	0
Čistý cash-flow	18	78	151
Konečný stav peněžních prostředků - konec ÚO	18	96	248

Zdroj: Vlastní zpracování

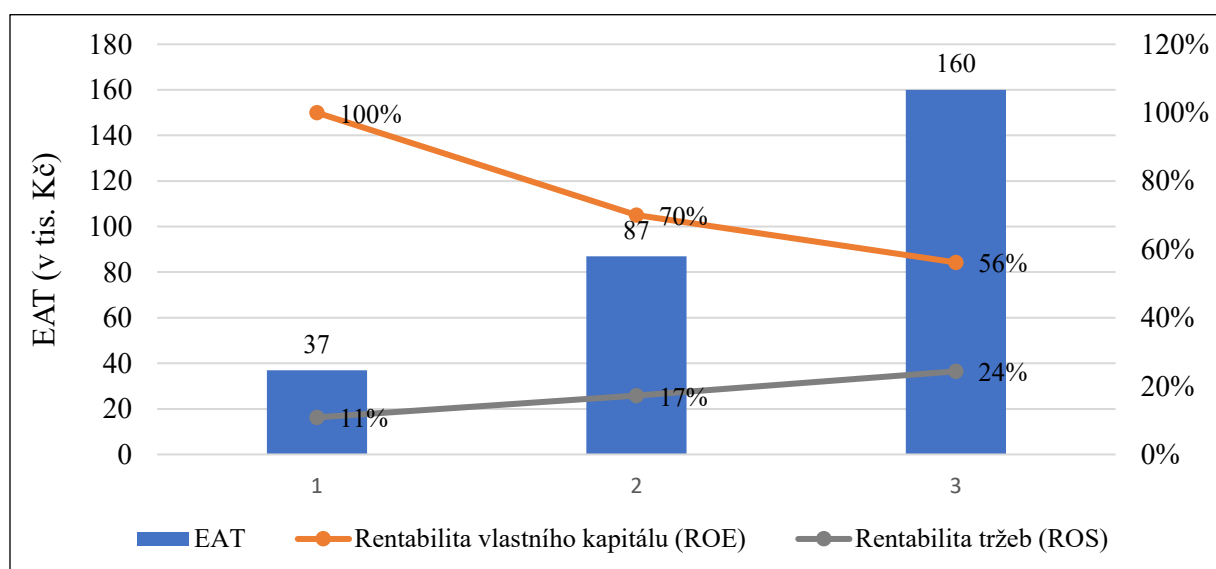
Výsledky ekonomických ukazatelů jsou uvedeny viz Tab. 5.5. Hodnoty byly vypočteny viz příloha č. 24, přičemž jednotlivé hodnoty ukazatelů v procentech byly pronásobeny stem. V první části je možné si všimnout rentability vlastního kapitálu, která vykazuje v prvním roce 100%, přičemž v dalších letech klesá. Podobně vykresluje situaci i rentabilita aktiv, která je v dalších letech vyšší než rentabilita vlastního kapitálu. Rentabilita je tedy poměrně vysoká. Je také důležité zohlednit výši čistého zisku za jednotlivá období vzhledem k daným ukazatelům, kdy nemusí být první rok podnikání nutně tak úspěšný, což ukazuje rentabilita tržeb, která je v roce 2019 poměrně nízká oproti výsledkům předchozích ukazatelů rentability. Koeficient samofinancování vyjadřuje objem financování podniku vlastním kapitálem. Ten by se měl pohybovat ve výši mezi 30-80%, přičemž v rámci daného start-upu existuje přesah, který by měl být řešen. Obrátka aktiv je pak také poměrně vysoká. Celková likvidita je nulová, vzhledem k absenci krátkodobých závazků. Zde je také důležité si uvědomit, že se jedná o dlouhodobé plánování a nemělo by se zapomenout na krátkodobé plánování v jednotlivých měsících, kde pokud jsou peněžní toky záporné, jedná se o problém, který je potřeba řešit, i přes to, že dlouhodobý plán vykazuje relativně vhodné hodnoty. Hodnocení v této tabulce by tedy mělo být použito jako doplňkové ke krátkodobému hodnocení.

Tab. 5.5 Ekonomické ukazatele

Jednotlivé ukazatele:	2019	2020	2021
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	100%	70%	56%
Rentabilita aktiv (ROA)	123%	86%	69%
Rentabilita tržeb (ROS)	11%	17%	24%
Koeficient samofinancování	1,00	1,00	1,00
Obrátka aktiv	9,22	4,07	2,31
Celková likvidita	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj ukazatelů rentability v závislosti na vývoj čistého zisku je možné vidět viz Graf 5.13. Rok 2019 je označený jako 1, 2020 jako 2 a 2021 jako 3. Daný graf tedy dokresluje situaci vymezenou v tabulce ekonomických ukazatelů. Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE je sice ve výši 100 %, nicméně podnik by neměl uvažovat tím směrem, že má velké množství prostředků. Již velikost čistého zisku EAT vykazuje pouze roční výslednou výši 37 tisíc Kč, což společně s rentabilitou tržeb ROS, která dosáhla v roce 2019 výše 11 %, dokáže ukazatel ROE spolehlivě uzemnit. V následujících letech však dochází k nárůstu výše čistého zisku, což vzhledem k vyšším ukazatelům vykresluje poměrně dobrou bonitní situaci podniku.

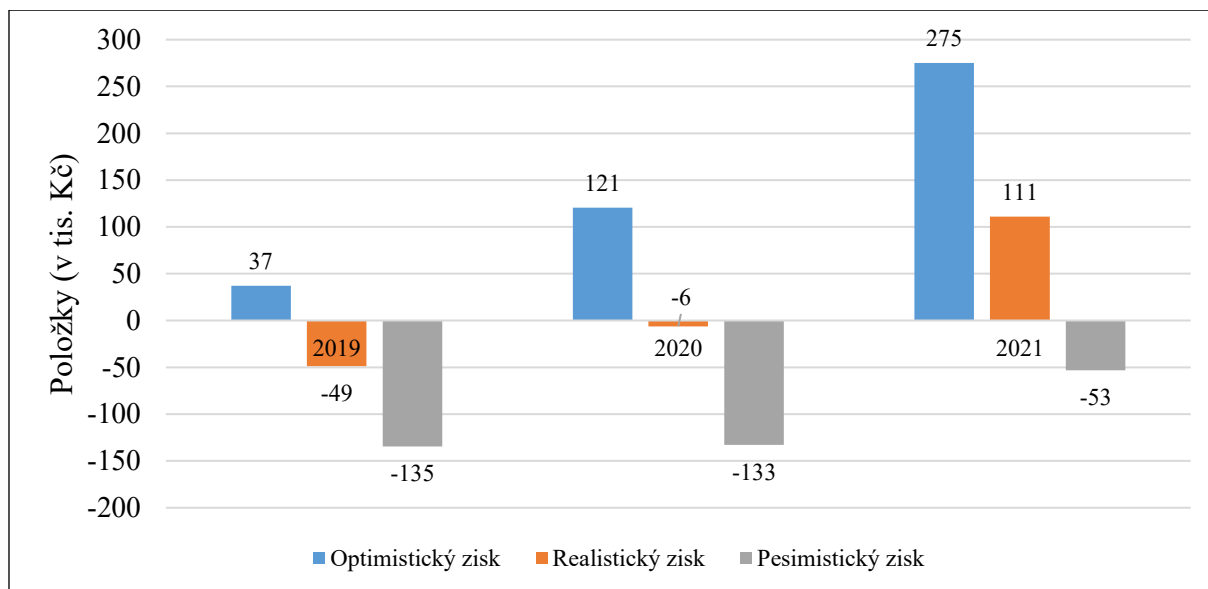


Graf 5.13 Vývoj čistého zisku a vybraných ukazatelů rentability

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně můžeme vidět viz Graf 5.14 porovnání výše zisků dle jednotlivých variant dosahovaných tržeb sledovaného start-upu v jednotlivých letech. Stejně jako u přechozího start-upu byly handicap tržeb jednotlivých variant vymezeny v nastavení finančního plánu. Jak je možné vidět z daného grafu, start-up v optimistické variantě uvažuje dosahování zisku,

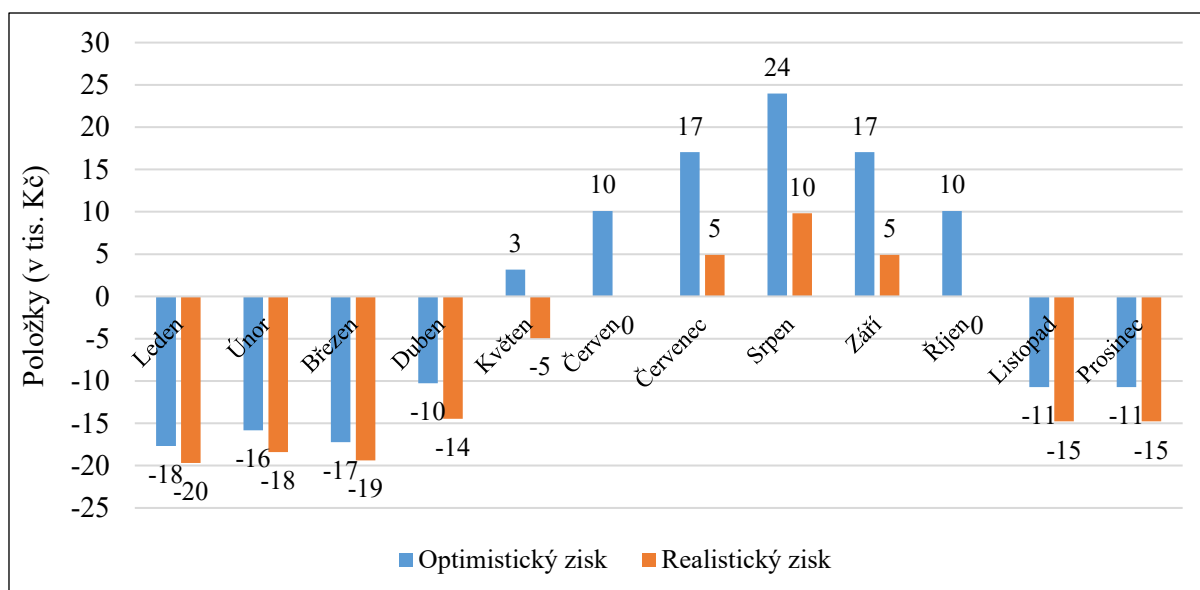
nicméně v rámci předpokladu realistického vývoje financí na trhu je zřejmé, že plán start-upu buďto není dobře rozplánován, nebo hrozí vysoké riziko zániku start-upu, protože se nejedná o dobře zpracovanou myšlenku. V takovémto případě si může podnikatel start-upu uvědomit, v jakém okamžiku, pokud bude následující vývoj v realitě podobný vymezeným situacím, by měl své podnikání ukončit.



Graf 5.14 Porovnání výše zisků dle variant vývoje tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování

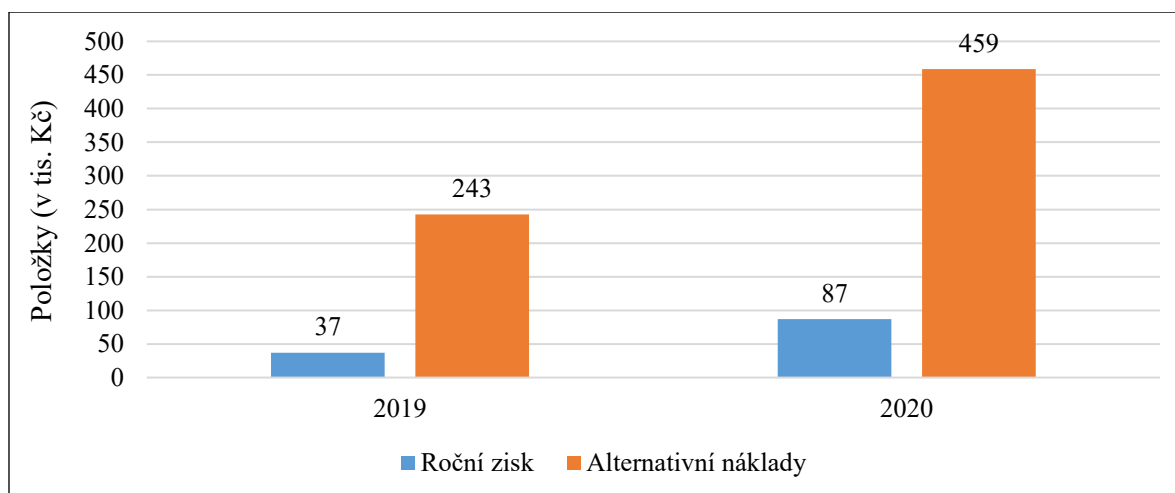
Jak je možné vidět viz Graf 5.15, pokud je do plánování zahrnut reálný zisk, který předpokládá o 25% nižší tržby, je dosahováno mnohem horší výsledků hospodaření podniku. Až do měsíce května se jedná o dosahování ztráty, přičemž na podzim, přesněji od listopadu k nim dochází opět. Tyto ztráty jsou však mnohem vyšší než v rámci optimistické varianty a mělo by se k této variantě vývoje přihlédnout.



Graf 5.15 Optimistický a realistický zisk 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět viz Graf 5.16, již v prvním roce podnikání start-upu je předpokládaná ztráta ve výši cca -1 tisíc Kč. Tato částka by však pro ideální výběr varianty výdělečné činnosti v rámci rozhodování podnikatele měla být vyšší než druhá nejlepší varianta z jeho pracovních možností. V alternativních nákladech v prvním roce vidíme možný dosažitelný výsledek ze závislé činnosti, ve kterém jsou započítány i prvotní náklady start-upu. Jelikož nebylo možné tento alternativní náklad pokrýt ziskem start-upu v prvním roce 2019, byl tento náklad přepočten do druhého roku 2020. V roce 2020 start-up již dosahuje zisku, nicméně ten je pořád velmi malý v ohledu na alternativní náklady, které již mohl podnikatel získat, kdyby si místo podnikání vybral závislou činnost.



Graf 5.16 Roční zisk a alternativní náklady projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Start-up Exorostliny by se měl ve svém plánování finanční snažit o vyřešení problému s dosahovanými ztrátami v prvních měsících svého podnikání. Tyto ztráty není možné hradit z minulých let, což znamená buďto řešení ztrát minimálně do nulových hodnot nebo přistoupit k možnosti rezervy, kdy by podnikatel měl do podniku tyto peníze vložit, v krajním případě využít půjčku, která by však znamenala pro podnik vysokou zadluženost, což by mohlo přinést špatné následky. Lepším způsobem je uvažování nad náklady, a to především osobními, pokud by během prvních měsíců rozjezdu podnikatel nepobíral mzdu, mohl by v rámci podniku ušetřit cenné zdroje. Jiným způsobem je pak úvaha o nárůstu ceny produktů, což pokud není možné tak aspoň nárůstu objemu prodeje. Pokud však bude uvažován reálný zisk vzhledem k handicapovaným tržbám o 25%, bude potřeba špatnou ekonomickou situaci podniku řešit ještě razantněji, podnikatel by pak měl uvažovat spíše o formě přivýdělku, možná uvažováním nad jiným typem podniku a podnikání. Toto rozhodnutí by pak měl ovlivnit i poměr dosahovaných ročních tržeb a alternativních nákladů včetně prvotních nákladů vložených do start-upu před začátkem podnikání. Z produkčního hlediska by měl tento start-up zvážit svou existenci, a to především v poměru mezi dosažitelnými financemi a svobodou v podnikání. Pokud však bude ve start-upu vyřešen první rok podnikání, případně pak rozšířena výroba, může podnik dosahovat dobrých výsledků vzhledem k nastaveným osobním nákladům podnikatele, které byly vymezeny dle druhé alternativy výdělečné činnosti.

5.2 Návrhy a doporučení

Na základě provedené verifikace a shrnutí výsledků finančního plánu dvou start-upových firem byly formulovány konkrétní návrhy a doporučení, které umožní jednodušší spolupráci jak start-upovým firmám s Podnikatelským inkubátorem, tak s investory.

5.2.1 Vytvořený model finančního plánu pro start-upy

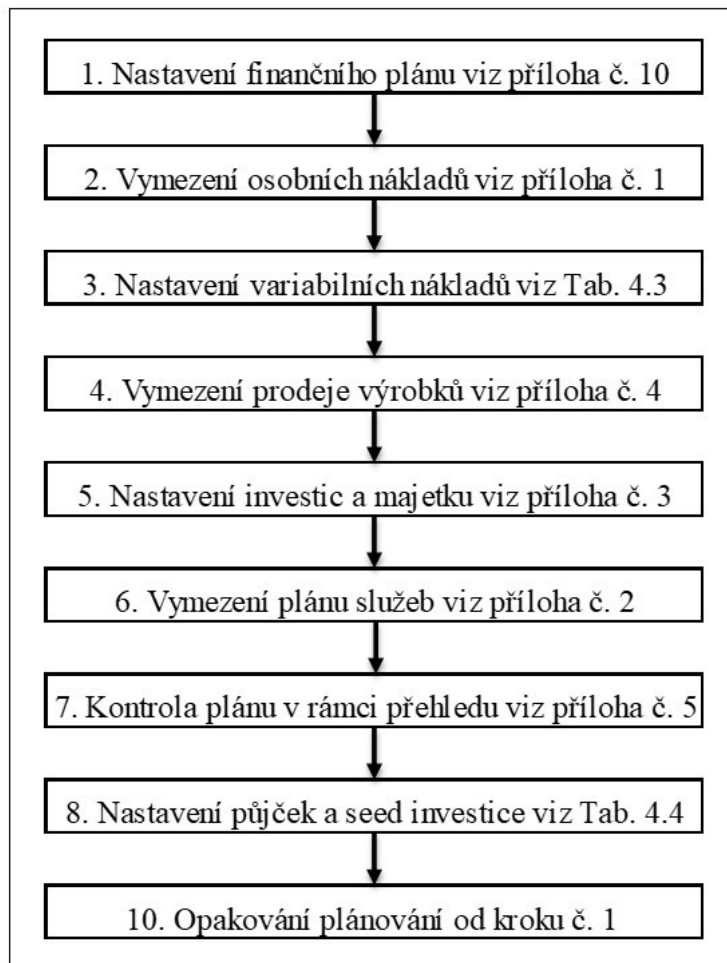
Základem návrhu finančního plánu pro start-up firmy je souhrnná tabulka v programu MS Excel viz příloha č. 20, která umožňuje finančně plánovat budoucí realizaci činnosti start-upových podniků. Model finančního plánu je rozdělen do jednotlivých sekcí, ve kterých probíhá plánování ucelených částí. Těmito částmi jsou osobní náklady, variabilní náklady, prodeje, služby, majetek, odpisy, půjčky a investice. K jednotlivým plánovaným úsekům připadá ještě část nastavení finančního plánu, kde je nutné zadat handicapy tržeb pro pesimistickou a realistickou variantu vývoje, využitelné časové fondy pro vymezené pracovní poměry a prvotní náklady včetně alternativních nákladů. Na základě těchto dílčích plánů se zobrazují výsledky finančního plánování v dalších sekcích. Jedná se o celkový přehled, účetní

výkazy, ekonomické ukazatele a o grafické výsledky krátkodobé a dlouhodobé. Tyto části jsou informativní, přičemž hlavním předpokladem plánování v tomto modelu je dynamičnost, kdy finanční plán formou výsledků neustále pobízí k dalšímu plánování a dosažení lepších výsledků. Vyplnění jednotlivých tabulek pak závisí především na samotném start-upu, potřebách a zkušenostech podnikatele, částečně na předvyplnění obecné části a na aktualizacích. Samotný model obecného finančního plánu je zpracován komplexně, ale jednotlivé části plánu mohou být dále upravovány a přeskupovány dle potřeb plánovatele financí start-upu. Dalo by se zároveň říci, že se jedná o základní stavební kámen finančního plánování start-upů obecně, ze kterého je možné dobře vycházet jak v jednotlivých podnicích, tak v souvislosti s aktualizací obecného plánu a tvorby jeho modifikací. Nelze tvrdit, že se jedná o konečný plán v rámci start-upové sféry, vzhledem k neustálému vývoji jak okolí i potřeb a preferencí start-upových firem.

5.2.2 Navržení postupových kroků pro finanční plánování

Navržený obecný finanční plán je možné individuálně upravovat jakýmkoliv start-upem. V podstatě si daný plán může podnikatel přeskupit podle vlastních potřeb, zvýraznit jednotlivé buňky a přeskupovat jednotlivé tabulky v dílčích částech. Zároveň tak může být plán upraven Podnikatelským inkubátorem v návaznosti na potřeby investorů a na sjednocení požadavků na finanční část dle akceleračního programu.

Po následném předělání finančního plánu se může stát, že budou některé dílčí části opomenuty, případně se bude start-up snažit vyplňovat nejdříve ty části, které by měly být vyplněny až později, v souvislosti s dosaženými výsledky. Díky této skutečnosti jsou vymezeny následující postupové kroky pro finanční plánování start-up firem viz Obr. 5.1.



Obr. 5.1 Postupové kroky pro finanční plánování

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Doporučení pro realizaci finančního plánování

U prvního seznámení start-upu s finančním plánem, by měla být vytvořena prezentace, ve které by mělo proběhnout vizuální seznámení s plánem formou příkladu finančního plánování včetně předvedení postupu podle jednotlivých navržených postupových kroků. V každé části by mělo být vysvětleno, jak s daným obsahem pracovat a na co se konkrétně zaměřit. Pokud to bude možné, je dobré uvést vizuální příklad finančního plánování na konkrétním zúčastněném start-upu. V rámci prezentování finančního plánu by měl být vymezen dostatečný čas pro dotazy z řad start-upů, případně by měla být navržena možnost individuálních konzultací, včetně pomoci se specifickými požadavky a úpravami konkrétního finančního plánu. Závěrem by měly být předány i psané informace jakým způsobem při sestavování plánu postupovat a jak jej individuálně hodnotit.

Finanční plán pro start-upy by měl pomoci především v plánování financí podniku před zahájením činnosti alespoň s ročním předstihem. Předpokladem úspěšného návrhu financí

start-upu pak je vyladění finančního plánu v neustálém plánování a vylepšováním vlastního modelu. Jakmile však start-up podnik rozběhne svou podnikatelskou činnost, měl by si vytvořit nový soubor obecného finančního plánu a provádět zápis konkrétních dosažených hodnot v rámci jednotlivých měsíců fungování nově vzniklé společnosti. Reálné a plánové výsledky by pak měly pomoci start-upu v kvalitním finančním řízení a při zpracovávání finančního plánu na další rok.

Navržený plán jako takový by se mělo používat neustále v následujících letech bez nutnosti zpracování nového obecného finančního plánu pro start-upy. Jediné, co by se mělo změnit jsou některé přednastavené hodnoty, které pokud se časem budou měnit, je potřeba je aktualizovat. Jedná se především o přednastavené hodnoty daní v rámci dílčí části osobních nákladů a dále pak i výpočtu čistého zisku v souvislosti s daní z příjmu právnických osob. Zároveň je možná aktualizace účetních výkazů, které však pro vlastní použití mohou zůstat ve zjednodušené podobě. Pokud by se případně změnil preference investorů ve sledovaných ukazatelích bylo by vhodné sledovat další ukazatele nezohledněné v návrhu finančního plánu. Je taktéž možné je aktualizovat do nové formy finančního plánu. Ukazatele by pak měly být vykázané v dílčí části ekonomických ukazatelů, přičemž pro výpočet by měly posloužit data z účetních výkazů rozvahy, výsledovky a případně i Cash-flow. Aktualizaci by měl provést proškolený pracovník, případně specialista, který se orientuje a má znalost daného finančního plánu pro start-upy.

5.2.4 Doporučení na zpracování speciálního webu pro finanční plánování

Návrh finančního plánu pro start-upy je definován formou propojených tabulek v programu Microsoft Excel. Jednotlivé buňky jsou propojeny a složité operace jednoduše naprogramovány funkcí „když“. Návrh je využitelný stacionárně tím způsobem, že si start-up stáhne daný soubor, ve kterém následně realizuje plánování. V souvislosti s tímto přístupem je vhodné vymezit doporučení pro návrh webu založeného na finančním plánu pro start-upy. Tento web by pak měl převzít úlohu excelovského programu, přičemž by mohl finanční plánování posunout na vyšší úroveň. Na webu by mohl mít každý start-up přístup ke svému plánu, který by se dal reálně měnit z jakéhokoli přístroje s přístupem k internetu. Možnost stažení souboru v Excelu by přitom mohla být zachována. Daný plán by mohl být vytvořen jednoduchým převodem ze souboru Excelu na přednastavený web. Naprogramovat tabulky na webu je sice náročné, nicméně pokud jsou již v Excelu vymezena funkční propojení, nejedná se rozhodně o složitý problém.

Při zpracování tohoto doporučení existuje ještě jedna větší výhoda. Pokud by bylo docíleno zpracování obecného finančního plánu pro start-upy formou webu, mohl by Podnikatelský inkubátor z daného řešení využít tzv. big data, ze kterých by mohly být tvořeny start-upové průzkumy, na jejich základě by pak probíhalo obecné hodnocení finanční stránky start-upů v Podnikatelském inkubátoru, případně by na tomto základě mohl být finanční plán dále aktualizován dle potřeb start-up firem.

6 Závěr

Ještě do nedávna představoval pojem start-up začínající podnik, který bylo možné charakterizovat jako vysoce inovativní, díky svému průkopnictví v nové oblasti trhu, do kterého směřoval svou geniální myšlenku. Již v dnešní době však vzniká trend, který původní vymezení start-upového podniku významně degraduje. Současně je již možné za start-up považovat podnik, který je alespoň z části inovativní, přichází na relativně nový trh, nebo přichází s novou myšlenkou, ke které však již existují podobné myšlenky. Trendem je pak i boom start-up firem, kterých je stále více a více. Ne všechny však v rámci své realizace uspějí. Jedním z důvodů konce start-upů je i nedostatečné ekonomické cítění start-upových členů. Právě k pomoci vyřešení problému dané oblasti slouží finanční plánování.

Cílem diplomové práce bylo navržení a verifikace finančního plánu pro start-upové firmy. Návrh byl zpracován převážně dle přístupu postupových kroků dle Kuratko (2017). Byla vybrána start-upová firma Express Juice Bar a start-up Exorostliny, vy kterých byl vytvořený finanční plán verifikován.

V teoretické části byla vymezena teoretická východiska finančního plánování. Postupně byly v návaznosti za sebou vymezeny přístupy k finančnímu plánování, následně pak byly popsány vybrané metodologické postupy a dále pak předvedeny postupové kroky, vše dle vybraných autorů. Dále byly vymezeny jednotlivé start-up firmy včetně jejich podnikatelského prostředí a podpory podnikání.

V praktické části byl proveden návrh struktury plánu na základě vlastních postupových kroků a konzultací v rámci Podnikatelského inkubátoru v Ostravě. Následně byly zpracovány jednotlivé dílčí části finančního plánu, které byly následně mezi sebou propojeny formou základního programování v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Dále proběhla verifikace finančního plánu dvěma vybranými start-up firmami, Express Juice Bar a Exorostliny. V závěrečné části bylo provedeno shrnutí finančního plánu a zhodnocení situací obou start-upů, ve kterých bylo provedeno individuální finanční plánování.

Hlavním výsledkem je vytvořený model finančního plánu pro start-upy zpracovaný v MS Excelu. Dále byly navrženy postupové kroky pro zajištění návaznosti jednotlivých částí navrženého finančního plánu. Následně bylo uvedeno doporučení pro realizaci finančního plánu, kde je vysvětleno jakým způsobem by měla probíhat příprava a realizace finančního plánu včetně doporučení pro využití plánu při zahájení činnosti start-upu. Závěrem bylo vymezeno doporučení na zpracování speciálního webu pro finanční plánování.

Seznam použité literatury

a) Odborná literatura

1. ALHABEEB, M. J. *Entrepreneurial finance: fundamentals of financial planning and management for small business*. Hoboken: Wiley, [2015]. ISBN 978-1-118-69151-9.
2. BLANK, Steven G. a Bob DORF. *The startup owner's manual*. Vol. 1, The step-by-step guide for building a great company. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012. ISBN 978-0-9849993-0-9.
3. BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Účetnictví. ISBN 978-80-7552-603-8.
4. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2. Kolektivní monografie.
5. RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
6. FORSMAN, Helena. *Small firms as innovators: from innovation to sustainable growth*. London: Imperial College Press, [2015]. Series on technology management, vol. 25. ISBN 978-1-78326-633-3.
7. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
8. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
9. HAKALOVÁ, Jana, Marcela PALOCHOVÁ, Yveta PŠENKOVÁ a Hana BARTKOVÁ. *Účetnictví podnikatelských subjektů I*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2905-0.
10. HELIGROVÁ, Ilona. *Účetní výkazy očima neúčetáře*. Praha: VOX, 2004. Ekonomie (VOX). ISBN 80-86324-38-9.
11. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
12. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
13. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

14. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
15. KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.
16. KRAUSEOVÁ, Jaruše. *Finanční projekt firmy: do kapsy*. Praha: Bilance, 2013. ISBN 978-80-86371-57-3.
17. KURATKO, Donald F. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. Tenth edition. Boston: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1-305-57624-7.
18. LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
19. LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1996-9.
20. LAURENČÍK, Marek. *Programování v Excelu: záznam, úprava a programování maker : 2013 & 2016*. Praha: Grada, 2018. Průvodce. ISBN 978-80-271-0895-4.
21. LIBES, Luni. *The Next step: a guide to building a startup financial plan*. Revision 3.0. Seattle: Lunarmobiscuit Publishing, [2015]. Next step, book 3. ISBN 978-0-9980947-2-4.
22. MÁČE, Miroslav. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru: obecná teorie účetnictví, účetní a finanční kontrola, účetnictví řídicí kontroly, účetnictví pro finanční řízení, pokročilé finanční řízení a plánování, controlling*. Praha: Grada, 2018. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-271-2003-1. Příručky.
23. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
24. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
25. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Jan VAVŘINA a Miloš KONEČNÝ. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
26. MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. /. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.
27. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

28. PATÁK, Milan R. Podnikový finanční management. V Praze: Idea servis, 2006. ISBN 80-85970-52-X.
29. PITRA, Zbyněk. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
30. RIES, Eric. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
31. RUBÁKOVÁ, Věra. Praktické účetní případy 2014: příklady účtování na všech účtech. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5122-1.
32. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
33. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
34. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.
35. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.
36. ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.
37. ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.
38. VALOUCH, Petr. Účetní a daňové odpisy 2012. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4114-7.
39. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
40. ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada Publishing, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

b) Elektronické zdroje a ostatní

41. Interní zdroje Centra podpory inovací
42. OSPANOV, Nurzhan. Excel for Startups: Simple Financial Models and Dashboards: Ready-to-use Excel templates of different financial models for startups. *Medium* [online]. 18.7.2017 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z:

<https://blog.statsbot.co/excel-for-startups-simple-financial-models-and-dashboards-2b7c99580992>

Seznam zkratek

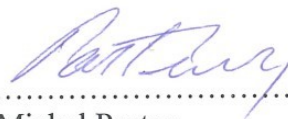
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BÚO	Běžné účetní období
CF	Cash-flow, peněžní tok
CPI	Centrum podpory inovací
EAT	Earnings after taxes, zisk po zdanění (čistý zisk)
EBIT	Earnings before interests and taxes, zisk před zdaněním a úroky (provozní zisk)
EVA	Economic value added, ekonomická přidaná hodnota
FA	Finanční analýza
FP	Finanční plán
GL	Greenlight
IRR	Internal Rate of Return, vnitřní výnosové procento
MS	Microsoft
MVA	Market Value Added, tržní přidaná hodnota
Obr.	Obrázek
ROA	Return on Activity, rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment, návratnost investice (rentabilita)
Tab.	Tabulka
Tzv.	Takzvaně
ÚO	Účetní období
USA	United states of America, Spojené státy Americké
VK	Vlastní kapitál
VŠB – TUO	Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava
WACC	Weighted Average Cost of Capital, vážené průměrné náklady kapitálu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 5. 2019



.....
Bc. Michal Pastva

Seznam příloh

Příloha č. 1: Plán osobních nákladů

Příloha č. 2: Plán služeb

Příloha č. 3: Plán investic a majetku

Příloha č. 4: Plán prodeje výrobků

Příloha č. 5: Přehled výsledných veličin a bodu zvratu

Příloha č. 6: Plán odpisů

Příloha č. 7: Plánová rozvaha

Příloha č. 8: Plánový výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 9: Plánový cash-flow

Příloha č. 10: List nastavení finančního plánu

Příloha č. 11: Plán osobních nákladů Express Juice Bar 2019, 2020, 2021

Příloha č. 12: Nastavení plánu prodeje Express Juice Bar 2019, 2020, 2021

Příloha č. 13: Plán investic a majetku Express Juice Bar 2019

Příloha č. 14: Plán služeb Express Juice Bar

Příloha č. 15: Účetní výkazy Express Juice Bar

Příloha č. 16: Plán osobních nákladů Exorostliny 2019, 2020, 2021

Příloha č. 17: Plán prodeje Exorostliny 2019, 2020, 2021

Příloha č. 18: Plán služeb Exorostliny 2019, 2020, 2021

Příloha č. 19: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty Exorostliny

Příloha č. 20: Model finančního plánu pro start-upy

Příloha č. 21: Účetní výkazy

Příloha č. 22: Odpisové skupiny a sazby

Příloha č. 23: Výpočet ukazatelů odpisů dle vztahu (2.20), (2.21)

Příloha č. 24: Výpočet ukazatele ROA, ROE, ROS, Koeficient samofinancování, Obrátka aktiv, Celková likvidita, ROCE dle vztahů (2.5), (2.6), (2.7), (2.9), (2.11), (2.16), (2.18)

