



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

---

Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku

## **Roční plán**

společnosti PYROSERVIS a.s.

## **Annual plan**

of the PYROSERVIS a.s. company

## **Diplomová práce**

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Vedoucí práce: Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.

**Viktor Pekar**

---

Praha 2015

## **Anotace**

Předmětem práce je sestavení ročního podnikového plánu společnosti PYROSERVIS a.s. pro rok 2015. Důraz je kladen zejména na využití moderních přístupů plánování, softwarové podpory a zajištění integračních vazeb mezi plány. Výsledkem práce je nejen vytvořený roční plán včetně několika scénářů vývoje, ale také manažerský nástroj ročního plánování pro budoucí období, postavený na modelu vytvořeném v programu Microsoft Excel.

## **Klíčová slova**

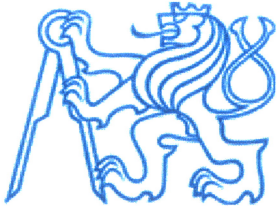
Roční plán, plán prodeje, rozpočet, kapacitní plánování, plánování pomocí scénářů

## **Annotation**

The subject of this thesis is creation of annual operating plan of PYROSERVIS a.s., for the year 2015. The emphasis is given to application of modern approaches in planning, software support and execution of integration. The result of thesis isn't only the constructed annual operating plan with various scenarios of progress, but also a management tool for annual planning of future periods, based on model built in Microsoft Excel program.

## **Key words**

Annual operating plan, sales plan, operating budget, capacity planning, scenario planning



Vysoká škola: **ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

Fakulta: **Strojní**

Ústav: **Řízení a ekonomiky podniku**

Akademický rok: **2014/2015**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Bc. Viktor Pekar**

Obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název práce v ČJ: **Roční plán společnosti PYROSERVIS a.s.**

Název práce v AJ: **Annual plan of the PYROSERVIS a.s. company**

Zásady pro vypracování:

1. Cíle a úkoly práce
2. Popis podniku a východiska ročního plánu
3. Teorie tvorby ročních plánů
4. Výchozí cíle a strategie společnosti
5. Sestavení plánu prodejů
6. Sestavení ostatních podnikových plánů a rozpočtu
7. Integrace jednotlivých plánů
8. Vyhodnocení ročního plánu

## 9. Shrnutí a doporučení

### Seznam doporučené literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. 1st ed. New York: HarperCollins, 2008, x, 357 s. ISBN 978-0-06-134501-2.

ZRALÝ M. a kol. *Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení*. Praha: [ČVUT, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku], 2005. ISBN 80-010-3362-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.**

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: **10. 4. 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **19. 6. 2015**


Neodevzdá-li student diplomovou práci včas, je povinen tuto skutečnost předem písemně zdůvodnit, pokud bude omluva (předaná prostřednictvím studijního oddělení děkanovi) děkanem uznána, určí děkan studentovi náhradní termín konání státní závěrečné zkoušky (zůstávají dva termíny SZZ). Pokud tuto skutečnost student řádně neomluví, nebo omluva nebude děkanem uznána, určí děkan studentovi termín pro opakování státní závěrečné zkoušky. SZZ je možné opakovat pouze jednou (SZŘ čl. 22, odst. 3, 4)

*Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.*

Zadání diplomové práce převzal dne:

  
.....  
prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
vedoucí ústavu



  
.....  
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
děkan

V Praze 19. ledna 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

Z důvodu citlivosti dat týkajících se hospodaření a plánů společnosti PYROSERVIS a.s. **odpírám udělit souhlas s užitím tohoto školního díla** ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 18. 4. 2015



podpis autora

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Popis podniku .....</b>	<b>10</b>
2.1	Základní charakteristika společnosti .....	10
2.2	Okolí podniku .....	11
2.3	Organizační struktura .....	11
2.4	Charakter plánování podniku .....	12
2.5	Současný stav plánování podniku .....	13
2.6	Informační systém podniku.....	14
<b>3</b>	<b>Teorie tvorby ročních plánů .....</b>	<b>15</b>
3.1	Proces plánování .....	15
3.2	Cíle .....	16
3.3	Obecný postup tvorby plánů.....	19
3.4	Definice ročního plánu .....	20
3.5	Plán prodeje .....	22
	3.5.1 Predikce .....	22
3.6	Scénáře.....	24
3.7	Plán výroby, kapacitní plán .....	25
3.8	Plán nákupu.....	26
3.9	Personální plán .....	27
3.10	Provozní rozpočet.....	27
3.11	Plán investic.....	28
3.12	Plán nákladů .....	29
3.13	Plán výdajů .....	29
3.14	Plán výnosů .....	30
3.15	Plán příjmů .....	30
3.16	Tříbilanční systém.....	31
	3.16.1 Plánová výsledovka .....	32
	3.16.2 Plán cash-flow .....	32
	3.16.3 Plánová rozvaha .....	32
3.17	Daň z přidané hodnoty .....	33
3.18	Integrace .....	34
3.19	Řízení nákladů .....	34
3.20	Vyhodnocení.....	35
3.21	Zodpovědnost.....	36
3.22	Citlivostní analýza .....	36
3.23	Prezentace dat, OLAP kostka, „drill down“ a „drill up“ funkce.....	37
3.24	Klouzavý roční plán.....	38
<b>4</b>	<b>Výchozí cíle a strategie společnosti.....</b>	<b>39</b>
4.1	Dlouhodobé cíle společnosti: .....	39
4.2	Strategie společnosti .....	39

4.3	Tržní vývoj budoucího roku, předpoklady a cíle .....	39
4.3.1	Smluvní zákazníci .....	39
4.3.2	Periodické zakázky .....	40
4.3.3	Jednorázové zakázky .....	40
4.3.4	Prodej zboží.....	41
4.4	Investiční projekty .....	41
<b>5</b>	<b>Sestavení plánu prodeje .....</b>	<b>42</b>
5.1	Úvod k tvorbě plánů .....	42
5.2	Softwarová podpora .....	42
5.3	Struktura plánu prodeje.....	43
5.4	Plán smluvních (periodických) zakázek.....	46
5.5	Plán periodických zakázek.....	49
5.6	Plán jednorázových zakázek.....	51
5.7	Plán prodeje zboží .....	52
<b>6</b>	<b>Sestavení ostatních podnikových plánů a rozpočtu .....</b>	<b>54</b>
6.1	Struktura ročního plánu .....	54
6.2	Plán nákupu.....	56
6.3	Personální plán .....	59
6.4	Evidence majetku, plán odpisů a leasingu .....	60
6.5	Rozpočet .....	62
6.5.1	osobní náklady .....	63
6.5.2	Náklady na HW a SW .....	64
6.5.3	Náklady na automobily.....	65
6.5.4	Náklady prostorů.....	67
6.5.5	Ostatní náklady .....	68
6.5.6	Přepočet na výdaje.....	69
<b>7</b>	<b>Integrace jednotlivých plánů.....</b>	<b>71</b>
7.1	Plán výnosů .....	71
7.2	Plán nákladů .....	71
7.3	Plán příjmů .....	72
7.4	Plán výdajů .....	73
7.5	Tříbilanční soustava .....	73
7.5.1	Plánovaná výsledovka .....	73
7.5.2	Plánované cash-flow .....	74
7.5.3	Plánová rozvaha .....	76
<b>8</b>	<b>Vyhodnocení ročního plánu .....</b>	<b>80</b>
8.1	Sestavení scénářů .....	80
8.1.1	Výchozí scénář „SC 1“ .....	80
8.1.2	Scénář prudkého poklesu revizí hasicích přístrojů „SC 2“ .....	81
8.1.3	Scénář výhry ve výběrovém řízení významného zákazníka „SC 3“ .....	82
8.2	Vyhodnocení výchozího ročního plánu (scénáře) .....	82

8.3	Porovnání a vyhodnocení scénářů .....	84
8.3.1	Porovnání výkonnostních ukazatelů .....	87
8.3.2	Porovnání a analýza plánované likvidity .....	88
8.4	Rizika plánovaného období .....	89
<b>9</b>	<b>Shrnutí a doporučení .....</b>	<b>90</b>
<b>10</b>	<b>Přehled použitých pojmů a zkratk.....</b>	<b>91</b>
<b>11</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>93</b>
<b>12</b>	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>94</b>
<b>13</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>95</b>
<b>14</b>	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>97</b>
<b>15</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>98</b>



# I Úvod

Dnešní doba je typická svojí dynamičností, která klade vysoké nároky na tržní konkurenceschopnost. Společnosti se tak musí stále více dívat směrem dopředu, aby byly schopny co nejrychleji a nejefektivněji reagovat na nové příležitosti a hrozby. Schopnost aktivně plánovat a plány realizovat se tak stává klíčovou pro budoucí úspěch, neboť nejlepší budoucnost je ta, kterou si sami vytvoříme.

Jedním z hlavních pilířů plánování je tzv. roční plán. Tato práce je věnována sestavení konkrétního plánu na rok 2015 pro společnost PYROSERVIS a.s., jež patří k předním společnostem v oblasti poskytování komplexních služeb požární ochrany a bezpečnosti práce.

Cílem práce je na základě popisu společnosti, znalosti jejího fungování a jejích cílů sestavit nejen konkrétní roční plán pro následující rok, ale také model zajišťující integrační vazby pomocí softwarové podpory, který by usnadňoval roční plánování i pro další roky.

K dosažení těchto cílů je třeba zanalyzovat stav a potřeby společnosti z hlediska plánování. Je nutné popsat činnosti ve společnosti a organizační stránku podniku. Velmi důležitá je také znalost informačního systému ve společnosti, s nímž je roční plán úzce svázán a současného způsobu plánování. Těmto bodům je věnována první část mé práce.

V další kapitole č. 3 – Teorie tvorby ročních plánů se zaměřuji na popis procesu plánování a moderních přístupů v oblasti ročního plánování. Je zde popsána běžná struktura systému plánování a ročních plánů a také integrační vazby s nimi spojené. Své poznatky pak aplikuji při sestavování ročního plánu.

V kapitole č. 4 – Výchozí cíle a strategie společnosti popisují představy a požadavky představenstva a managementu společnosti vzhledem k budoucímu vývoji podniku. Východiska této kapitoly jsou klíčovým prvkem při sestavování plánu na příští rok.

V praktické části se v první fázi věnuji sestavení plánu prodeje, jež je v tomto případě nejsložitější a zároveň stěžejní částí celého ročního plánu. Z tohoto důvodu je mu věnována největší pozornost v podobě samostatné kapitoly. Vzhledem ke komplexnosti nabídky a širokému portfoliu zákazníků jsou zde využity různé přístupy a samotný plán prodeje se tak dělí na několik částí.

V druhé fázi se věnuji zpracování ostatních podnikových plánů a rozpočtu. Pro potřeby společnosti se jedná konkrétně o plán nákupu, kapacitní plán a personální plán, který je obzvláště důležitý vzhledem k významu odborně způsobilých osob k poskytování nabízených služeb. Zpracován je také již existující plán investic, plán odpisů a počáteční rozvaha.

V předposlední části jsou jednotlivé plány integrovány ve výsledné bilanci v rámci tříbilančního systému. Jedná se o plán cash-flow, plán zisků a ztrát a plánovou rozvahu. Jsou popsány jednotlivé mechanismy integrace mezi plány a vysvětleny dopady jednotlivých věcných skutečností na finanční stránku společnosti.

V rámci hodnocení vytvořeného ročního plánu jsou vytvořeny 3 různé scénáře, kdy jsou nejprve popsány jejich východiska a podmínky, a posléze upraveny jednotlivé dílčí plány. Pro jejich závěrečné zhodnocení je vytvořen nástroj umožňující rychlé a snadné srovnání dopadů a efektů mezi jednotlivými scénáři.

Na závěr diplomové práce jsou vyhodnoceny jednotlivé scénáře, porovnány jejich kladné a záporné stránky a popsány rizika, se kterými jsou spojena. Tyto poznatky jsou následně shrnuty v závěru, kde se zároveň věnují vlastním interpretacím ročního plánu a doporučením pro management podniku.

## 2 Popis podniku

Tato kapitola je věnována popisu věcné, organizační a informační stránky společnosti a rozboru současného stavu plánování ve společnosti.

### 2.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost PYROSERVIS a.s. se zabývá komplexními službami a dodávkami v oblasti požární ochrany (PO) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Působí na území ČR a prostřednictvím organizační složky na Slovensku.

**Mezi hlavní obchodní aktivity společnosti patří tyto činnosti:**

- Komplexní služby v oblasti požární ochrany a bezpečnosti práce  
*(zejména vypracovávání dokumentací PO a BOZP, zařazování činností podle požárního nebezpečí, provádění hodnocení rizik, kategorizace činností a objektů, školení zaměstnanců, interní audity, posudky a požární asistence)*
- Výkon činnosti koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na staveništi
- Zpracovávání požárně bezpečnostních řešení staveb včetně projektové dokumentace
- Řešení problematiky chemických látek a HSEQ
- Servisní služby  
*(zejména kontroly a servis hasicích přístrojů, požárních vodovodů, požárních klapek, požárních uzávěrů, celistvosti požárních konstrukcí a utěsnění prostupů požárně dělícími konstrukcemi)*
- Provádění aplikací systémů pasivní ochrany staveb  
*(zejména zhotovování protipožárních ucpávek a utěsnění požárně dělícími konstrukcemi, zhotovování požárních přepážek, aplikace protipožárních nátěrů a montáž požárních uzávěrů)*
- Velkoobchodní a maloobchodní prodej prostředků požární ochrany  
*(zejména hasicích přístrojů, hydrantových systémů a jejich příslušenství, požárních hlásičů, EPS a materiálů pro systémy pasivní požární bezpečnosti staveb)*
- Správa obchodní a servisní sítě na tyto výrobky zahraničních firem:
  - hasicí přístroje z produkce FLN Neuruppin – SRN,
  - hasicí přístroje z produkce Minimax – SRN,
  - požární hadice z produkce Thöni – Rakousko,
  - elektrická požární signalizace z produkce Detectomat – SRN,
  - materiály pro pasivní ochranu budov z produkce svt Branschutz – SRN,
  - materiály pro pasivní ochranu budov z produkce Dunamenti – Maďarsko
  - školení servisních techniků zastupovaných výrobků k provádění kontrol, údržby, oprav a aplikací.

Společnost zaměstnává cca 43 zaměstnanců (ČR 36 a Slovensko 7) v hlavním pracovním poměru. Výkonní zaměstnanci pracují převážně v terénu u zákazníků po celém území obou států. Sídlo společnosti je v Praze, sídlo organizační složky je v Trenčíně a má pobočku v Ostravě. Její celkový roční obrat je více než 40 mil. Kč, který je tvořen převážně výnosy z poskytovaných služeb. Vlastní prodej výrobků tvoří cca 25-30 % celkového obratu. Tato práce se vztahuje pouze na českou část společnosti.

## 2.2 Okolí podniku

Portfolio zákazníků společnosti tvoří jak malé regionální společnosti, tak i velké nadnárodní společnosti:

- Obchodní řetězce (*Billa, Penny Market, Norma*)
- Banky a úřady (*Komerční banka, UniCredit Bank, Oborová zdravotní pojišťovna*)
- Společnosti provozující facility management (*HSG Zander, OKIN Group, SODEXO*)
- Společnosti provozující skladové areály (*Panattoni Europe, ProLogis*)
- Výrobní závody (*Philip Morris*)
- Projekční kanceláře (*Archcon, Cigler & Marani Architects, Jestico + Whiles Architects, Kajima Cech Design and Construction, Break Point Czech*)
- Stavební firmy (*BAK, Metrostav, Skanska, Step, Syner*)

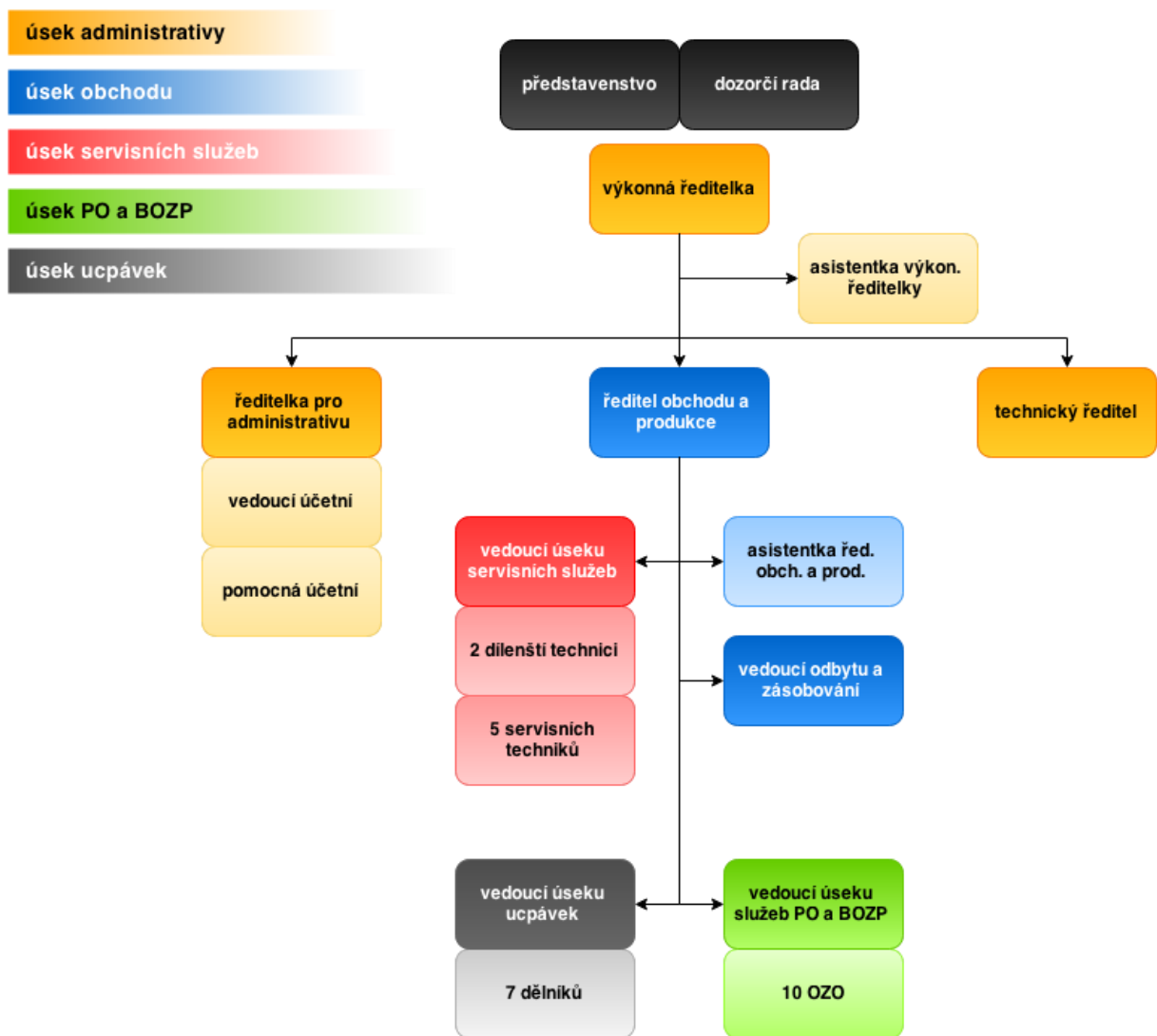
Dalšími okruhy zákazníků jsou:

- Společenství vlastníků domů
- Maloobchodní prodejci v oblasti PO
- Servisní společnosti v oblasti PO
- Drobné společnosti a podnikatelé
- Řadoví spotřebitelé

## 2.3 Organizační struktura

Společnost je strukturovaná do pěti úseků:

- úsek administrativy
- úsek obchodu
- úsek servisních služeb
- úsek služeb PO a BOZP
- úsek ucpávek



Obr. 1: Organizační struktura společnosti

## 2.4 Charakter plánování podniku

Jak již z popisu podniku vyplývá, jedná se o společnost, jejíž předmětem jsou služby a prodej zboží. V tomto směru má společnost velmi širokou škálu nabízených produktů, která vyplývá z její dlouhodobé strategie stát se ve svém oboru dodavatelem s co nejširší nabídkou služeb. Kromě velkého rozsahu produktů má také velmi rozmanité portfolio zákazníků, do kterého patří jak B2B tak B2C sféra.

Tyto skutečnosti představují vysoké nároky na komplexnost ročního plánu samotného. Zejména náročný je v tomto případě plán prodejů, který musí reflektovat specifika různých skupin zákazníků a specifika charakteru jednotlivých produktů, které společnost poskytuje. Značnou část tržeb představují právě zákazníci B2B sféry, s kterými jsou na základě vyhraných výběrových řízení uzavírány smlouvy, přičemž peněžní plnění probíhá zpravidla skrze paušální platby. Proto je nezbytné k těmto zákazníkům i v rámci plánování přistupovat individuálně.

Velké rozdíly jsou i mezi jednotlivými poskytovanými produkty, kdy prodej zboží a poskytování některých služeb představuje jednorázový obchod, zatímco jiné zejména revizní a kontrolní služby jsou ze zákona periodické, tj. musí být opakovány v pravidelných termínech. S tím tedy souvisí velmi rozdílné přístupy při předpovídání budoucích prodejů a tržeb.

Společnost vede také několik konsignačních skladů u svých odběratelů, s kterými je nutno počítat při plánování nákupu a prodejů. Největší úskalí plánování však tvoří velcí zákazníci. Jejich odchod či získání nových má pro společnost zásadní dopady a může zapříčinit rozdíly v tržbách až o desítky procent a představuje také značné dopady na kapacitní potřeby společnosti.

Přitom však není možné spolehlivě určit, zdali se zákazník rozhodne vypovědět smlouvu nebo jestli podnik vyhraje nějaké výběrové řízení. Například u nadnárodních společností se mnohdy stává, že změní lokálního dodavatele, neboť centrální vedení zvolí jednoho nadnárodního dodavatele pro všechny své zahraniční pobočky. Stejně tak dochází ke ztrátám zákazníků vlivem jejich akvizic jinými společnostmi.

K těmto ztrátám zákazníků však nedochází příliš často, a ačkoli nelze předem určit, jestli k nim dojde, jsou zpravidla avizovány s dostatečným předstihem. Výpovědní doba takovýchto smluv bývá kolem třech měsíců a stejně tak akvizice zákazníků společnosti bývají ohlašovány s předstihem několika měsíců. Přejít k jinému dodavateli navíc není záležitostí okamžiku, a zpravidla trvá několik dalších měsíců, než k němu dojde, zvláště je-li vypsáno výběrové řízení. Je tedy možné se takovýmto situacím včas přizpůsobit.

## **2.5 Současný stav plánování podniku**

V současné době management společnosti nezpracovává žádné podrobné dlouhodobé plány, vyjma strategie, která je každoročně revidována při příležitosti valné hromady a jež obsahuje hlavní cíle společnosti a určuje, na které oblasti se bude společnost zaměřovat.

Oblasti střednědobého plánování společnosti se týkají zejména ad-hoc plánů vytvářeným k velkým výběrovým řízením, které pro společnost představují kapacitní změny například v nabírání nových zaměstnanců, rozšiřování vozového parku, prostor apod. Jejich součástí je také kalkulace nákladů a stanovení ceny zakázky. Plány jsou sestavovány také v případě vypovězení smlouvy ze strany zákazníka, i zde se jedná především o kalkulace a řešení nedostatečného využití kapacit.

Dalším plánem, který společnost sestavuje je krátkodobý plán cash-flow, kde počítá s vystavenými a došlými fakturami a dalšími výdaji, jako například výplaty zaměstnancům nebo investiční výdaje plánované v budoucích měsících. Tento plán však predikuje cash-flow pouze na dobu splatnosti vystavených faktur, jež činí nejčastěji 30 dní.

Mezi věcné plány lze zařadit zejména plán servisních služeb, jež je průběžně aktualizován a který umožňuje rozvržení práce techniků v horizontu jednoho měsíce, nebo predikování objemů poskytovaných služeb během nadcházejícího roku, čímž slouží také jako podklad pro zjištění nastávajících potřeb z hlediska počtu techniků, servisních vozů, či dílenských kapacit.

Na základě těchto dat lze určit také předpokládané tržby za revizní služby. V souvislosti s těmito periodickými kontrolami však často souvisí i jednorázové prodeje zboží či opravy technických zařízení, jež nelze predikovat s takovou jistotou.

Obdobné informace lze získat i pro výkon odborných služeb v oblasti požární ochrany a bezpečnosti práce z plánu služeb odborně způsobilých osob. Další informace týkající se tržeb lze získat také z plánu školení servisních techniků, jež společnost poskytuje a která je taktéž naplánována na rok do předu.

Z plánů ovlivňujících nákladovou stránku podniku lze dále jmenovat plán údržby, plán interních auditů, plán školení zaměstnanců a plán investic. Tyto plány hrají významnou roli při sestavování rozpočtu společnosti.

## **2.6 Informační systém podniku**

Základem informačního systému je běžný ekonomický ERP systém, v němž je zpracovááno účetnictví, skladové hospodářství, mzdy a další běžné provozní oblasti. Data z tohoto systému lze jednoduše exportovat jako sestavy například v Excelovském formátu .xlsx.

Vedle ERP systému společnost vlastní také CRM systém, ve kterém je vedena komunikace se zákazníky i uvnitř podniku a jehož prostřednictvím jsou řízeny jednotlivé projekty. Z hlediska plánování se jedná o důležitý zdroj při předpovídání objemu obchodů u velkých zákazníků.

Další části informačního systému tvoří především různé evidence vedené v Excelovských tabulkách. Jedná se například o evidenci a plán servisních služeb zmíněný výše, evidence smluv, evidence docházky, evidence dlouhodobého majetku, evidence silniční daně, elektronická kniha jízd, výkazy čerpání paliva dle „CCS karet“ a další.

### 3 Teorie tvorby ročních plánů

Začátek teoretické části je věnován obecným základům procesu plánování. Postupně kapitola přechází k problematice ročního plánu, rozebírá jeho strukturu, popisuje přínosy a také úskalí, které sebou nese. Současně jsou popsány i principy a moderní přístupy a metody, jež se v současné době při plánování používají.

#### 3.1 Proces plánování

Plánování je výchozí manažerskou funkcí nezbytnou pro správné a efektivní směřování podniku. Vytváří cestu mezi stavem, ve kterém se nacházíme a stavem kterého chceme dosáhnout. Je to myšlenkový proces, jež prochází strategickým, taktickým i operativním řízením společnosti. Čím dlouhodobější obzor plánujeme, tím vyšší míra invence, kreativity a intuice je potřeba k určení směru společnosti.

Plánování je procesem, který je předpokladem řízení jako takového, neboť vytyčuje cíle, které jsou nezbytné pro rozdělování úkolů, dohled nad jejich realizací, kontrolu a jejich vyhodnocení. Bez plánu je podnik jako loď bez kormidla.

Správný plán umožňuje sjednotit úsilí managementu, zaměstnanců a obchodních partnerů ve snaze dosáhnout společných cílů. Říká jak cílů dosáhnout a jak se vypořádat s problémy. Je nástrojem efektivity rozdělení zdrojů a snižování nejistoty z budoucna. Je podkladem pro následnou kontrolu naplňování cílů a to již v samotném průběhu. Díky tomu lze vyhodnocovat jeho plnění a včas přijímat opatření.

Plánování je však procesem nesmírně náročným, plným rizik vyplívajících z dynamických změn vnějších vlivů a nekonečného množství proměnných určujících budoucí vývoj. Ty se navíc s rostoucím časovým horizontem stupňují. Jde tedy o proces spojený s velkou nejistotou. Zároveň však umožňuje budoucnost ovlivňovat k obrazu svému. Slovy Peter F. Druckera "The best way to predict your future is to create it". [2, str. 54]

Schopnost reagovat na budoucí potřeby zákazníků již od samotného vývoje je jedním z nezbytných prvků plánování v oblasti konkurenceschopnosti. Díky plánování je možné včas stanovit, jakým způsobem bude vhodné uspokojovat budoucího zákazníka a získat tak náskok před konkurencí při obsazování tržních příležitostí.

Soustava plánů se může společnost od společnosti zásadně lišit dle individuálních potřeb a charakteristik jednotlivých odvětví a trhů. Obecně jsou plány podrobnějším dokumentem korespondujícím se strategií společnosti a odpovídající na 4 základní otázky plánování:

- Pro koho je plán určen
- Co je třeba dosáhnout
- Jakým způsobem toho dosáhneme
- V jakém časovém rámci budou úkoly realizovány



Z pravidla se v podnicích setkáváme se třemi elementárními druhy dlouhodobých plánů, jimiž je podnikatelský plán, finanční plán a marketingový plán. Jsou sestavovány na několik let dopředu a jsou výsledkem práce představenstva a top managementu.

Tyto plány bývají východiskem tzv. ročního plánu, který je můstkem mezi těmito dlouhodobými plány a plány operativními. Někdy je kromě ročního plánu sestavován i plán víceletý, který má obdobný charakter, ale není tak detailní a vytyčuje pouze obrysy ročního plánování. Popisu ročního plánu se dále věnuji samostatně v dalších kapitolách mé práce.



**Obr. 2: Příklad soustavy plánů**

Na obrázku je vidět schéma běžné soustavy plánů v podnicích včetně nástinu základních otázek, kterými se uvedené plány zabývají. Struktura plánů a obsah plánů se však může mezi podniky výrazně lišit, podle konkrétních potřeb. Stejně tak nelze jasně definovat, na jak dlouhá období se jednotlivé plány vztahují. Důležitější než jednotná definice těchto plánů je jejich harmonizace a vyvážení v rámci plánové soustavy.

### 3.2 Cíle

Za základní stavební prvek plánů lze považovat cíl. Cíle jsou popisem určitého stavu v budoucnosti, o který společnost usiluje. Od cílů se odvíjí stanovení jednotlivých kroků (úkolů) jež by měly vést k jeho dosažení. Správné stanovení cílů znamená respektovat řadu

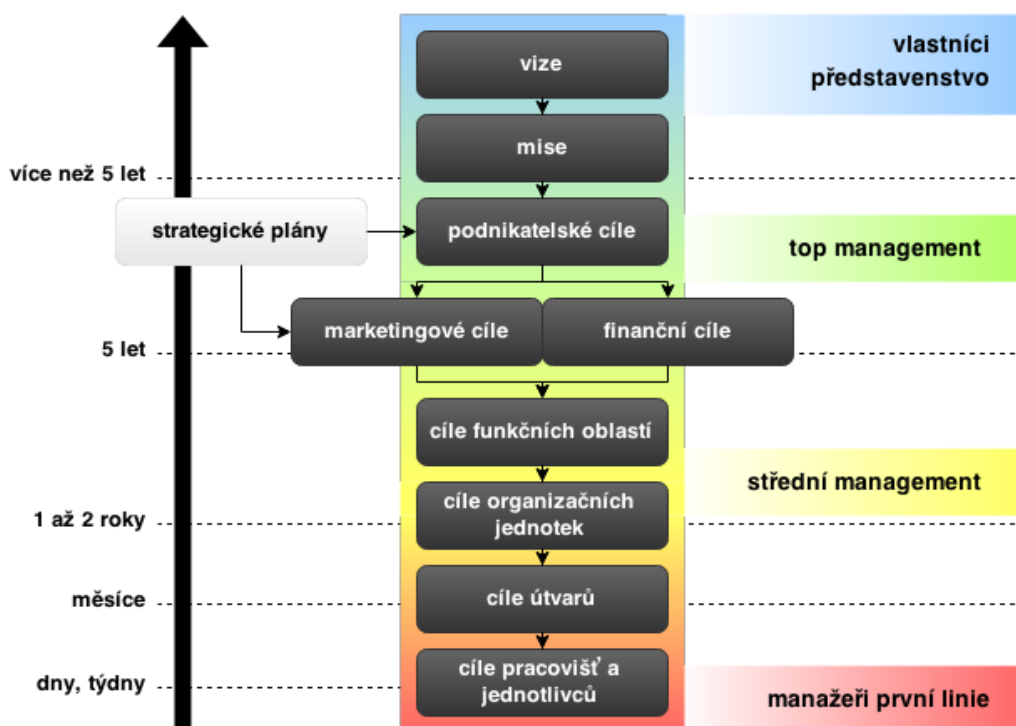
aspektů, které s cílem souvisí. Tyto aspekty vyplývají z požadavků, které na dobře formulovaný cíl obecně klademe.

Tyto požadavky lze popsat následujícím způsobem:

- Vytyčení směru
- Synergie
- Motivace
- Zodpovědnost
- Zpětná vazba

Vytyčení směru znamená, že chceme vědět, kam přesně jdeme, v jakém časovém horizontu a na jaké místo se chceme dostat. Samotná obsahová stránka cílů je bezesporu tou hlavní. Při jejím stanovení se začíná od hlavních cílů vycházejících ze zvolené strategie společnosti. Na hlavní cíle pak navazuje celá soustava dílčích cílů, které vedou k dosažení těch hlavních.

Je tedy důležité, aby byla v rámci soustavy jasně daná hierarchie jednotlivých cílů v prostoru a čase, určena jejich priorita a také aby se jednotlivé cíle doplňovali, tzv. synergický efekt. Management se musí rozhodnout, kterým směrem se vydá, neboť není možné při omezených zdrojích usilovat o naplnění velkého množství různých vzájemně nesouvisících cílů.



Obr. 3: Schéma soustavy cílů včetně stupňů řízení [12, str. 62, modifikováno]

Na obrázku je příklad hierarchie soustavy cílů. Barevně jsou vyznačeny jednotlivé úrovně řízení cílů, přičemž v některých případech dochází k jejich vzájemnému prolínání. Časový horizont cílů zobrazený na ose není směrodatný a jednotlivé podniky stanovují trvání svých cílů v závislosti na jejich obsahu, vzájemných vazbách a charakteru oblasti podnikání.

Abychom cíle dosáhli, musíme být ochotni vynaložit určité úsilí. Z nátury konkurenceschopnosti společnosti je přirozená snaha dávat si co nejvyšší cíle a ambice. Takové cíle bezesporu přinášejí určitý motivační faktor, nelze však jít cestu za něčím, co neexistuje. V takovém případě má cíl naopak demotivační efekt. Nezbytnou podmínkou by tedy měla být dosažitelnost cílů.

Každý cíl má určitou skupinu zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za jeho plnění. Tato skupina by měla být specifikována a v určitých případech, zejména na vyšších úrovních managementu je vhodná provázanost těchto cílů se systémem odměn. Z hlediska motivace je však vhodné aby i řadoví zaměstnanci věděli, že splněním jejich cílů pomáhají naplňovat vize společnosti a utvářet tak pocit sounáležitosti napříč společností.

Postupné plnění hlavních cílů v rámci harmonogramu dílčích cílů s nimi spojených pak umožňuje určitou reflexi, na kolik se daří plnit plán, případně z jakého důvodu se plán odchyluje od skutečnosti. K tomu je však nezbytné moci objektivně porovnat skutečnost s plánovaným stavem. Za tímto účelem je třeba navrhnout takové metriky, které toto porovnání umožní. Tento úkol může být obzvláště obtížný u cílů jako je zvýšení prestiže značky, kde se pracuje s měkkými daty. Zpětná vazba je však velmi důležitou stránkou cílů, která umožňuje přijít s nápravnými opatřeními a zvrátit tak negativní průběh jejich naplňování.

Při stanovování cílů je vhodné držet se metody zvané SMART. Tato metoda vychází z pěti základních bodů, které by měl správně formulovaný cíl splňovat. Těmito body jsou:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Acceptable (akceptovatelný)
- Realistic (realistický)
- Time based (časově vymezený)

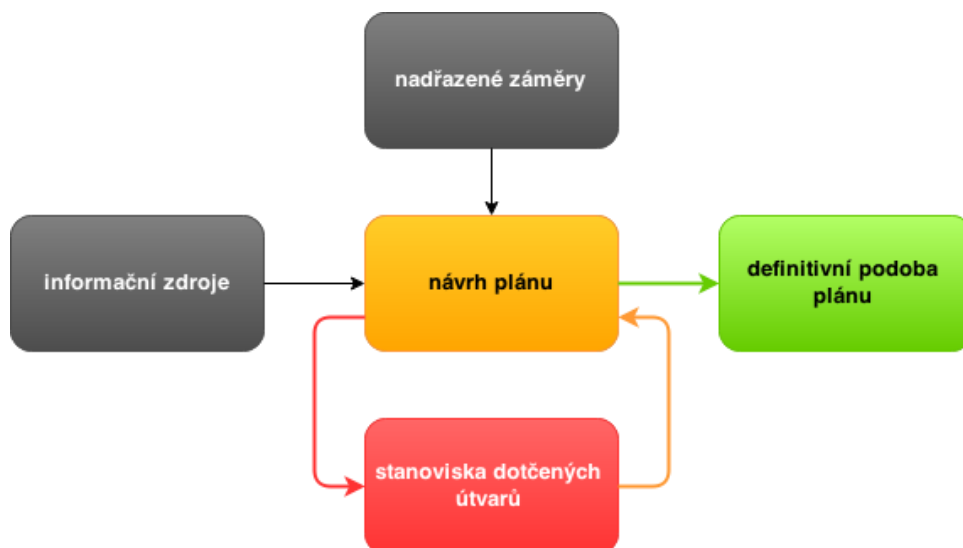
Často se vyskytují i odlišné definice či různé kombinace jednotlivých písmen zkratky této metody, například:

- Stimulating (stimulační)
- Manageable (řiditelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Relevant (relevantní)
- Time/cost limited (časově a nákladově omezený)

### 3.3 Obecný postup tvorby plánů

Dle Ing. Vladimíra Žáčka, CSc., MBA lze postup tvorby plánů charakterizovat následujícími kroky: [12, str. 57]

1. Konkretizace záměrů plánu a jejich formulace v závislosti na hierarchicky nadřazených záměrech pro danou oblast plánování.
2. Zajištění potřebných informačních zdrojů pro tvorbu plánu.
3. Vypracování návrhu plánu.
4. Seznámení dotčených útvarů podniku s návrhem plánu.
5. Stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu.
6. Korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů.
7. Schválení a vydání definitivní podoby plánu.



Obr. 4: Schéma postupu plánování [12, str. 58]

Proces sestavování plánu je zejména o sběru dat, analýzách, tvorbě variant a neustálé komunikaci a diskuzi. Na sestavování se nepodílí pouze management a controllingový útvar, ale pro jeho sestavení jsou velmi důležité i informace z ostatních útvarů společnosti, jichž se jednotlivé oblasti plánu dotýkají. Stejně tak je vhodné, aby měli zástupci těchto útvarů možnost připomínkovat navržené varianty, neboť zpravidla znají věcnou stránku svých činností lépe.

Důležitá je především konstruktivnost připomínek. Měla by být zvažována rizika, hledány přínosy a negativa jednotlivých variant a navrhována opatření. Vždy je důležité hledat cestu, nikoliv výmluvy proč je něco nedosažitelné a nerealizovatelné.

Při sestavování plánu je vždy třeba mít na paměti, že jsou sestavovány za nejistoty a že skutečnosti, které platí při jeho sestavování, již další den platit nemusí. Nelze tedy brát plán jako nějaký zákon, který bude za každých okolností směrodatný a který je třeba dodržet. Z charakteru proměnlivosti a dynamiky budoucího vývoje je třeba přistupovat obdobně i k plánu a usilovat o jeho dynamičnost.

Každý plán má tendenci velmi rychle stárnout a ztrácet svojí hodnotu, neboť není schopen odrážet nastalé skutečnosti. Důležitým úkolem plánování je jeho neustálá obnova a reflexe. Plán by měl být pravidelně revidován a zpřesňován. Mnohdy je třeba i úplně upustit od některých cílů a záměrů, pakliže se ukážou jako nevýhodné, nedosažitelné, nebo se na obzoru objeví atraktivnější příležitosti či nebezpečné hrozby.

Riziko je faktorem, který prostupuje každým plánem a kterému je třeba věnovat velkou pozornost. Jedním z hlavních předpokladů k jeho zmírnění je uvědomělost, že rizika existují. Jsme-li schopni rizika identifikovat, popsat jejich možné dopady a příčiny, lze vypracovat takové scénáře, které umožňují na nastalé problémy včas a efektivně reagovat. Proto by součástí každého plánu měla být určitá forma risk managementu, která se tomuto aspektu věnuje.

Častým problémem bývá soustředění se na ty negativní jevy, které jsou nejpravděpodobnější. Mnohdy tak bývají přehlíženy nebo podceňovány takové případy, které jsou sice relativně nepravděpodobné, ale zato můžou mít přímo katastrofální dopady. Takovýchto rizik může být velké množství a ne všechny je možné dobře postihnout, problematika řízení rizika se tak stává velmi rozsáhlou a komplexní součástí plánování.

### **3.4 Definice ročního plánu**

Podnikový roční plán lze definovat jako integrovaný soubor vzájemně souvisejících plánů týkajících se jednotlivých oblastí podniku. V rámci plánové soustavy je mezičlánkem mezi strategickými a operativními plány. Důležitým prvkem ročního plánu je integrace věcného a finančního hlediska.

Jde o to, že finanční stránka podniku je kauzálně spjatá s věcnou. Například počet prodaných produktů ovlivňuje přímo výši výnosů. Zároveň se od něj odvíjí přímé náklady a nepřímé i náklady režijní. Výhodou ročního plánu je právě to, že tyto souvislosti reflektuje a dovede je vyčíslit jako cash-flow či hospodářský výsledek.

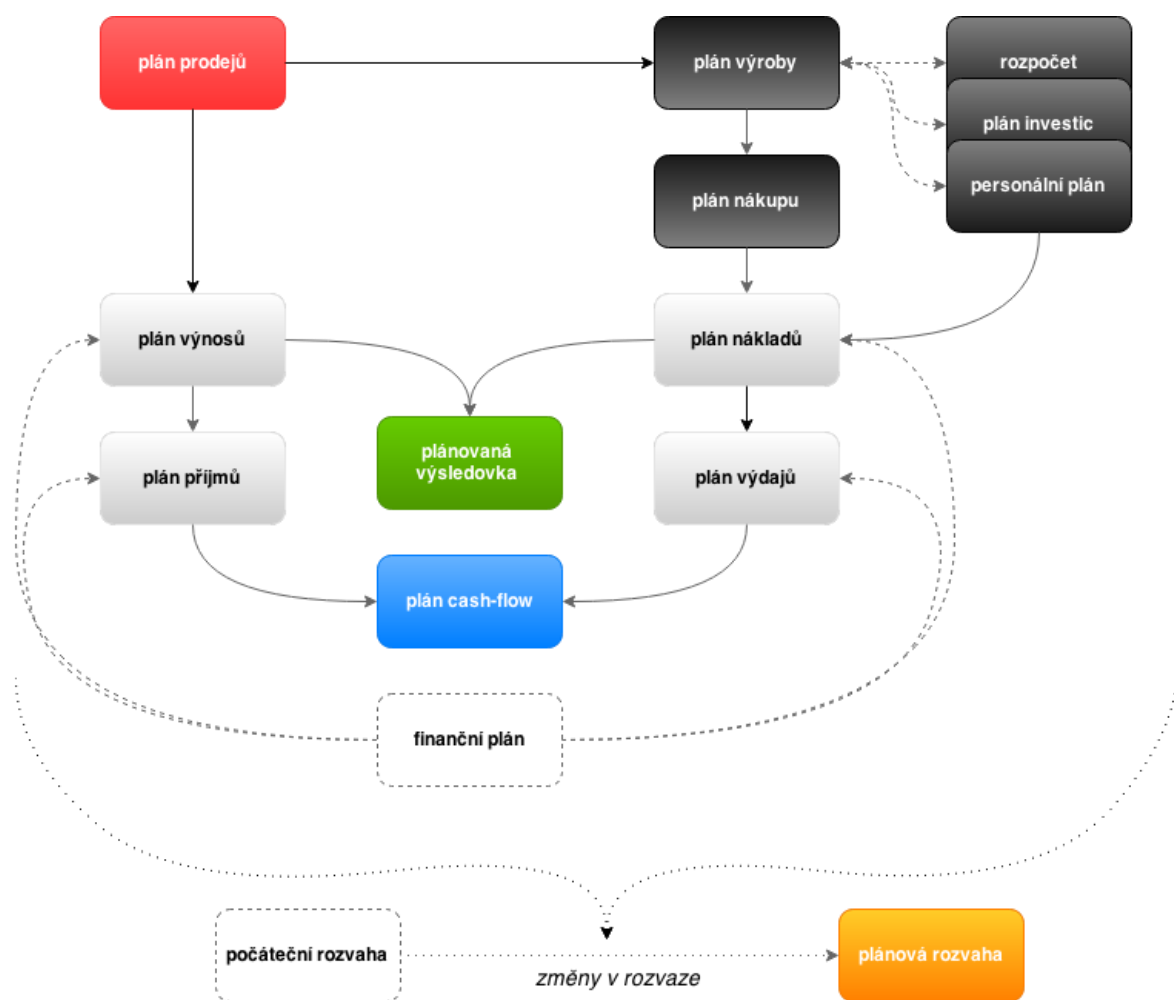
Roční plán nemusí být sestavován vždy na 12 měsíců a jeho forma a struktura může být různá. Roční plán je vždy individuální a stavěn na míru potřebám daného podniku v závislosti na charakteru daného odvětví a jeho procesnímu řízení. V následující části se pokusím nastínit běžnou strukturu ročního plánu a popsat jednotlivé dílčí plány.

### Struktura věcných plánů:

- Plán prodeje
- Plán výroby
- Plán nákupu
- Personální plán
- Plán oprav a údržby
- Plán investic

### Struktura finančních plánů:

- Rozpočet
- Plánová rozvaha
- Plánovaná výsledovka
  - plán výnosů
  - plán nákladů
- Plánované cash-flow
  - plán příjmů
  - plán výdajů



Obr. 5: Schéma základních vazeb ročního plánu

### 3.5 Plán prodeje

Výchozím bodem podnikového ročního plánu bývá zpravidla plán prodeje. Sestavuje se na základě dlouhodobých tržních cílů společnosti, při jeho sestavování se tedy vychází ze strategických plánů. Pro ostatní plány je stěžejní, protože objem prodeje úzce souvisí s objemem produkce a tím i s požadovanými zdroji a kapacitou.

Prodejní plán v zásadě udává cílový objem ročního prodeje, korespondující s marketingovou strategií společnosti, kterou rozpracovává na jednotlivé měsíce. Říká také, kterým zákazníkům a za jakých podmínek (cen, bonusů, splatnosti, záruk,...) budou produkty prodávány.

Sestavování tohoto plánu se značně odvíjí od charakteru a předmětu businessu, v kterém společnost podniká. Zásadně jiné podmínky panují na trzích B2B a B2C. Lze do jisté míry říci, že čím větší množství menších zákazníků a čím vyšší je obrátka spotřebovaného produktu, tím snadněji lze předpovídat poptávku na základě statistických metod a marketingových plánů, zatímco u společností zaměřených na velké jednorázové kontrakty je směrodatný úspěch v jednotlivých výběrových řízeních, který lze předpovídat jen velmi obtížně.

Při sestavování plánu prodeje je třeba brát v potaz objektivní tržní skutečnosti, jako jsou vnější vlivy ovlivňující poptávku nebo počítat s pravděpodobnostmi úspěchu v jednotlivých soutěžích. Prodejní plán je tedy zatížen velkou mírou nejistoty, která pak zásadně ovlivňuje i ostatní roční plány podniku.

Nejlepší plán prodeje je takový, při kterém má společnost nasmlouvané kontrakty na rok dopředu. To je však luxus, který je běžný jen pro určitá odvětví. Typickým příkladem takové společnosti jsou výrobci letadel, kteří mají objednávky od leteckých společností na dlouhý čas dopředu. V takovém případě je však potřeba podrobně plánovat na delší horizont než je jeden rok.

#### 3.5.1 Predikce

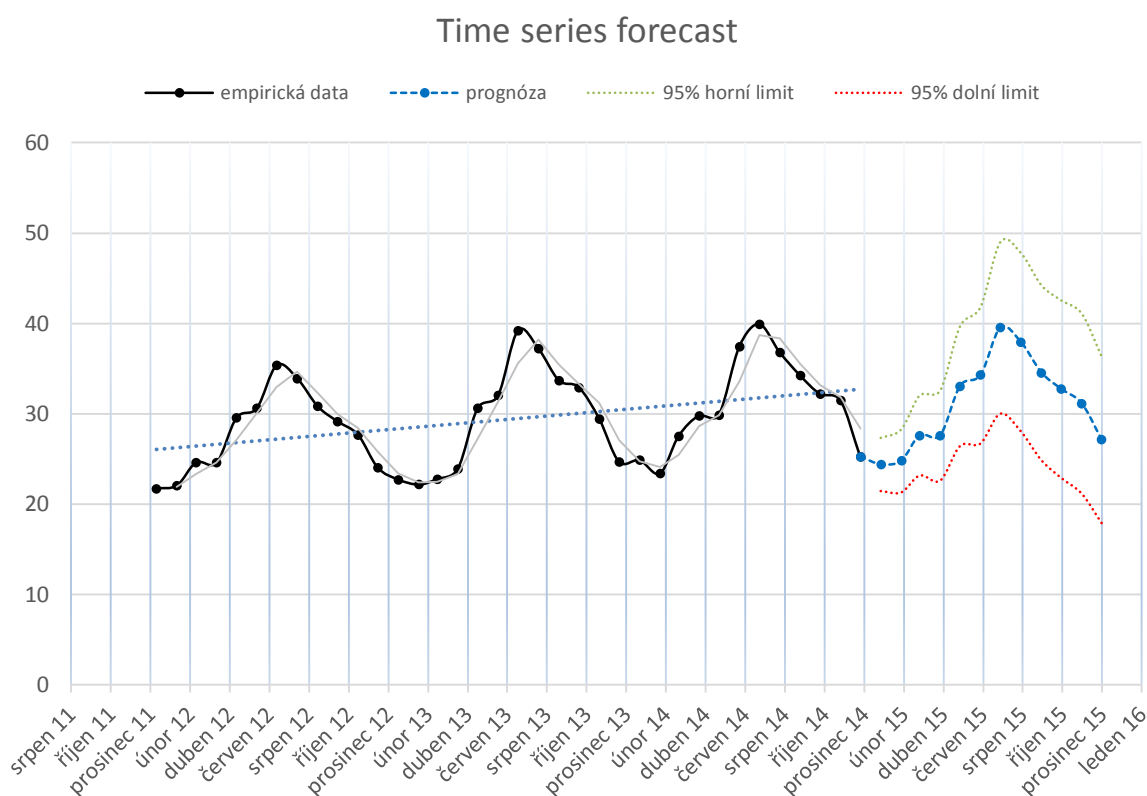
Předpovídat poptávku může být mnohdy velmi složité, neboť se odvíjí od různých faktorů jako je cena, reklama, kroky konkurence, změnami spotřebitelských preferencí nebo třeba počasím. O tom, jak moc složitá může být snaha předpovídat budoucnost, svědčí citát Peter F. Druckera "Trying to predict the future is like trying to drive down a country road at night with no lights while looking out the back window." [5, str. 94]

Většina podniků důvěřuje v předpovědích zkušenostem a intuici svých prodejců a obchodníků. Existují však metody, které umožňují kvantitativní vyjádření určitých vzorců a trendů. Pomocí těchto metod lze predikovat pravděpodobný průběh poptávky v dalších obdobích s určitou mírou nepřesnosti, vyjádřenou například korelačním koeficientem.

Takovou metodou, která se při sestavování plánu prodejů často používá, je extrapolace dat o prodeji v minulých obdobích pomocí regresní a korelační analýzy.

Velmi často však není poptávka během roku rovnoměrně rozložená a mění se periodicky podle určitého vzorce, tzv. sezónní poptávka. Sezónní trend lze poměrně snadno predikovat použitím statistického modelu „time-series forecasting“ metodou regresního modelování sezónnosti. [6, str. 116]

Jeho principem je extrapolace vyrovnaných hodnot, tedy hodnot očištěných o sezónní vliv. Ten lze vypočítat jako poměr hodnoty daného měsíce a ročního průměru. Vydělením skutečných hodnot sezónní odchylkou tak získáváme vyrovnané hodnoty, které již lze bez problémů extrapolovat například lineární regresí. Zpětným vynásobením extrapolovaných hodnot průměrnou sezónní odchylkou daného měsíce dostáváme predikci prodejů včetně sezónního vlivu.



Obr. 6: Grafický příklad použití metody "time series forecast"

Tyto metody jsou však použitelné pouze v případě, že na prodeje nepůsobí žádné významné vnější vlivy, tj. že je chování spotřebitelů stálé. Vlivy, které na poptávku působí, mohou být jednorázové (například nová technologie, vstup konkurence), ale může jít také o vlivy dlouhotrvající. Takové vlivy tvoří s poptávkou určitý vzorec chování (korelaci). Většinou se však nevyskytují samostatně. Poptávka je tedy ovlivňována vzájemně působícím souborem



takovýchto vlivů a je velmi obtížné vyjádřit jejich vztahy v podobě kvantifikovatelných vzorců.

K tomu slouží rozsáhlá problematika zvaná „data mining“ a kontextová analýza. Tyto metody založené na náročných a složitých algoritmech dovedou rozpoznat souvislosti mezi daty, jež lze následně využít i při sestavování predikcí. Problémem je však nutnost predikovat samotné vlivy, což v dlouhodobém výhledu není často možné. Umožňují však přijímání krátkodobých kvalifikovaných rozhodnutí.

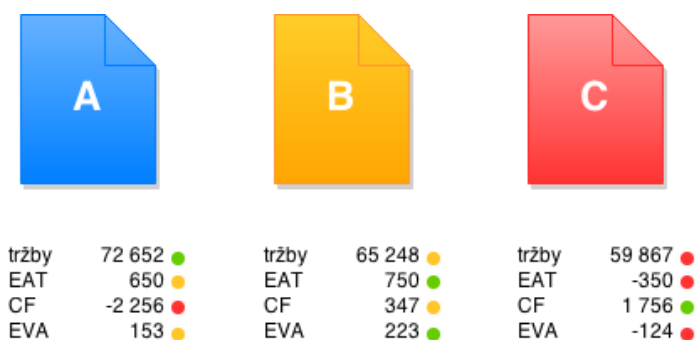
S rostoucím výzkumem problematik jako jsou „big data“ a stále dokonalejšími nástroji data miningu lze očekávat rostoucí význam kvantitativních metod predikce. Je však potřeba brát vždy v potaz omezení těchto metod, jež nemohou zcela nahradit znalosti chování trhu prodejců a manažerů zblhlých v daném odvětví.

Je však důležité nespoléhat pouze na kvantitativní metody predikování. Plán by neměl být pouhou extrapolací, ale měl by reflektovat zkušenosti a intuici vedení i prodejců, aktuální tržní vývoj a strategii společnosti.

### 3.6 Scénáře

V případech, kdy může během roku nastat několik různých variant vývoje, je vhodné vytvořit více variant ročního plánu, které by zachycovaly možné změny přicházející v úvahu. Takovými změnami mohou být například úspěchy ve velkých výběrových řízeních, nebo uskutečnění velkých projektů. Tyto změny lze totiž předpokládat, ale nelze s nimi s jistotou počítat. Jejich vliv na plánování je však naprosto zásadní. Ztráta či získání velkého zákazníka může mít velký dopad na potřebu kapacity výroby, na potřebu zdrojů, na tržby podniku a další oblasti plánování.

Scénáře tedy umožňují plánovat dopředu při neisté budoucnosti a podnik tak může daleko snáz a rychleji reagovat na nastalé změny. Dají se však využít i pro simulování pesimistického či optimistického vývoje trhu, nebo jako nástroj k porovnání různých plánů na principu citlivostní analýzy.



Obr. 7: Příklad použití scénářů pro porovnání různých variant ročního plánu

### 3.7 Plán výroby, kapacitní plán

Plán výroby úzce souvisí s plánem prodeje. Určuje kde, kolik a jakých výrobků bude v jednotlivých měsících vyrobeno. Bere přitom v potaz kapacitu výroby a pracnosti jednotlivých produktů. Charakter výrobního plánu se odvíjí zejména od typu výroby, tj. zdali se jedná o výrobu zakázkovou nebo v určitém stupni sériovosti a zdali se jedná o výrobu metodou tlaku či tahu.

Jedním z možných rozdělení výroby z hlediska plánování je rozdělení dle doc. Ing. Petr Sodomka, Ph.D., MBA: [10, str. 1]

- **Výroba na sklad (make-to-stock)** – vytváří se skladové zásoby na základě predikce očekávaných objednávek od zákazníků. Většina produktů, například konzervované potraviny, spotřební elektronika, knihy nebo koupelnová technika, jsou vyráběny právě tímto způsobem.
- **Výroba na zakázku (production-to-order)** – je realizována proto, aby uspokojila specifické požadavky zákazníka. Tento přístup je obvykle využíván při výrobě zboží, které má vysoké náklady na skladování, nebo produktů, které je třeba sestavovat na přání zákazníka. K takovýmto produktům patří například drahé dopravní prostředky (letadla) nebo investiční celky v podobě výrobních zařízení (strojní automaty).
- **Montáž na zakázku (assembly-to-order)** – využívá kombinace výroby na zakázku a výroby na sklad. Konečný produkt je kompletován podle specifické objednávky z vybraných komponent, které byly vyráběny na sklad. Typickým příkladem výrobku montovaného na zakázku je osobní počítač.
- **Inženýrské práce na zakázku (engineer-to-order)** – jsou charakteristické tím, že v okamžiku příjmu objednávky od zákazníka není zakázka předem přesně technicky specifikovaná. Existuje pouze zevrubná představa o tom, jak bude daný produkt vypadat. Práce na zakázce pak začíná návrhem řešení. Vyjasnění konečné podoby produktu ze strany zákazníka může trvat týdny až měsíce. Roční produkce se pak pohybuje v řádu desítek (speciální stroje) či jednotek (rozsáhlé investiční celky, například celé výrobní linky).

Cílem je sestavení takového plánu výroby, který respektuje potřeby prodejního oddělení podniku, dovede včas reagovat na potřeby trhu, efektivně využívá kapacitu výroby, zdroje a šetří náklady na skladování. Úplné splnění těchto požadavků však není nikdy možné, neboť marketingové cíle často nekorespondují se snahou o optimalizaci nákladů výroby. Příkladem může být usilování o co nejkratší dobu dodání produktu zákazníkovi, jež zpravidla znamená nutnost držet větší množství zásob. Výsledkem tedy musí být určitý kompromis, který vyvažuje potřeby trhu s optimalizací nákladů výroby.

Dalším problémem vyváženosti a efektivnosti výrobního plánu může být například sezónnost poptávky, která klade zvýšené nároky na kapacitu v obdobích zvýšených prodejů. V takovém případě může být potřeba zahrnout do plánování sezonní pracovníky či kooperace nebo počítat s výrobou na sklad.

### **3.8 Plán nákupu**

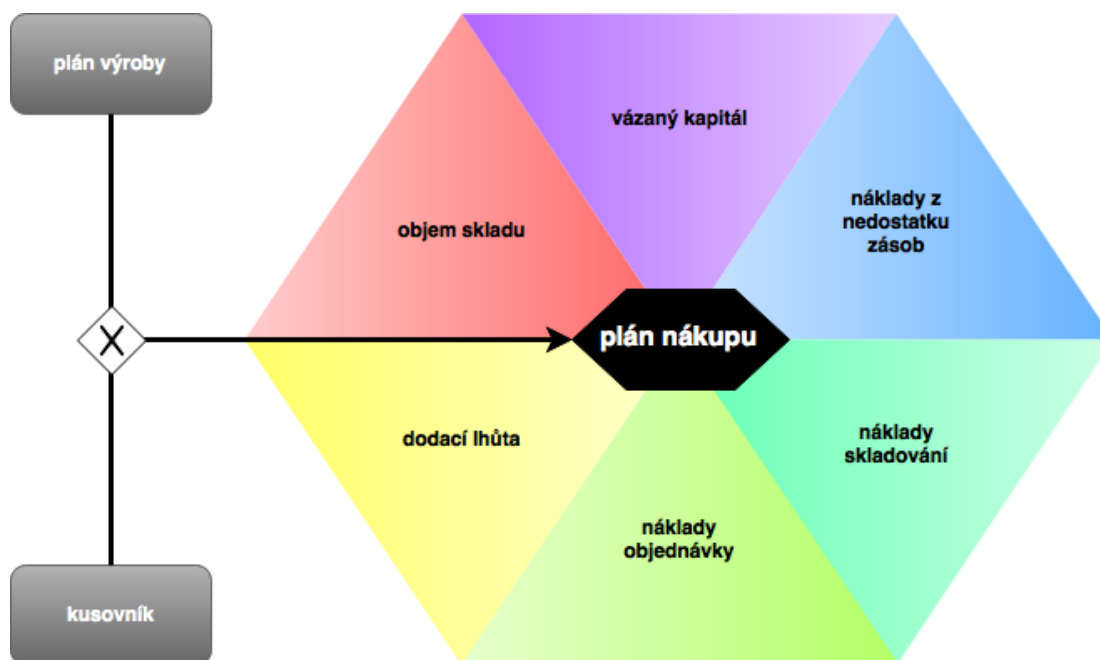
Přímo na výrobní plán je navázán plán nákupu. V něm se plánuje kolik jakých zásob materiálu a kooperací je třeba pořídit v jednotlivých měsících. Kromě objemu výroby je pro plán nákupu nezbytným vstupem také kusovník, tj. technické řešení výrobku, z kterého vyplývá spotřeba materiálu a komponent pro jeho výrobu a také ceníky jednotlivých dodavatelů.

Plán nákupu představuje jeden z příkladů propojení věcné a finanční stránky ročního plánu. Vychází totiž z objemu produkce, jež je dána v kusech jednotlivých výrobků a převádí je na finanční hodnotu v podobě přímých nákladů a výdajů výroby.

Plán nákupu se však může týkat také zboží, kdy se nevychází z plánu výroby, ale přímo z prodejů. V případě řetězců s velkým poboček se zásobování řeší často centrálně a do plánu nákupu tak vstupuje rozsáhlá problematika týkající se logistiky.

Důležitou oblastí plánu nákupu je optimalizace zásob, při které je třeba správně vyvážit množství nakupovaných zásob v jednotlivých měsících tak, aby byly souhrnné náklady na jejich objednání a držení co nejnižší a zároveň, aby nedošlo k jejich nedostatku. Je třeba si uvědomit, že zásoby neznamenaají pouze náklady na jejich skladování, ale že je v nich držen i kapitál, jež by bylo možné investovat jiným výhodnějším způsobem. Proto je důležité vyvážit správně množství objednávaných zásob a frekvenci jejich objednávání.

K tomu slouží například model EOQ (Economic Order Quantity), který ukazuje, jaké nakupované množství představuje nejmenší náklady při současném uvažování nákladů na objednání i skladování. Termíny objednávání pak lze určit pomocí modelu ROP (Re-Order Point), který udává při jakém množství zásob je potřeba objednat nové, aby nedošlo k jejich nedostatku.



Obr. 8: Schéma východisek a aspektů ovlivňujících sestavení plánu nákupu

### 3.9 Personální plán

Dalším příkladem integrace věcného a finančního hlediska je personální plán, v jehož rámci jsou naplánovány personální zdroje pro jednotlivé měsíce. Udává tedy kolik, kterých zaměstnanců bude potřeba v průběhu roku, s čímž souvisí i jejich nabírání a propouštění. Personální plán koresponduje s kapacitním plánem výroby, neboť počty pracovníků výroby často představují její kapacitu.

Personální plánování má tedy význam zejména je-li v průběhu roku proměnlivý objem produkce, případně investuje-li společnost do rozšiřování kapacit. V takových případech je potřeba správně naplánovat nábor nových zaměstnanců pro obsazení nových pozic rozšířené organizační struktury či najmutí sezónních pracovníků pro vyrovnání potřeby zvýšené kapacity vlivem sezónní poptávky.

Dalším významem tohoto plánu je rozvržení dovolených tak, aby nebyl narušen chod podniku ať už formou závodní dovolené či vzájemného zaskakování.

### 3.10 Provozní rozpočet

Rozpočet neboli plán nepřímých nákladů je finančním plánem těchto nákladů, jež přímo nesouvisí s žádným produktem a nemáme tedy žádnou aritmetickou vazbu mezi těmito náklady a objemem výroby. Značnou část těchto nákladů však tvoří i náklady, jež jsou objemem výroby značně ovlivněny skrze potřebu kapacit výroby.

Provozní rozpočet se zpravidla stanovuje zvlášť pro jednotlivé útvary, jejichž manažeři jsou spoluodpovědní za jeho sestavení i dodržení. Management podniku se z principu snaží tyto náklady stlačit na co možná nejnižší úroveň, zatímco jednotliví vedoucí útvarů hledají objektivní důvody k udržení jejich výše. Schvalování provozního rozpočtu je tedy většinou několika kolový proces hledání kompromisu ve snaze dosáhnout nízkých nákladů a přitom nenarušit chod jednotlivých útvarů.

Kromě členění provozního rozpočtu na útvary je vhodné členit jej zároveň i podle nákladových skupin. Pro management je totiž důležité porovnání kolik v kterém útvaru připadá na osobní náklady, na stroje, apod. Příkladem takového členění může být následující struktura:

- Osobní náklady
- Hmotné náklady
  - Náklady na HW
  - Náklady na stroje
  - Náklady na zařízení
  - Náklady prostor
  - Náklady na dopravní prostředky
- Nehmotné náklady
  - Náklady na SW
  - Náklady na výzkum a vývoj
  - Náklady na licence a patenty
- Ostatní náklady
  - Finanční náklady
  - Náklady na zakoupené služby
    - Marketing, právní služby, pojištění, apod.

Při sestavování rozpočtu se nevychází pouze z účetních dat za minulá období, ale i zde je třeba respektovat hledisko věcné, příp. technickou, organizační a provozní stránku nákladů a s ní spojenou finanční výši. Stanovení předpokládané výše by tedy mělo vycházet ze znalosti dané činnosti. Proto je při sestavování rozpočtu důležitá spolupráce všech úrovní řízení.

### **3.11 Plán investic**

Mezi další dílčí plány ročního plánu lze zařadit i plán investic. V rámci ročního plánu je důležitý zejména harmonogram jednotlivých investic a způsoby jeho financování. Tyto údaje mají pak významný dopad především do cash-flow podniku.

### 3.12 Plán nákladů

Plán nákladů sdružuje náklady uvedené ve výše zmíněných dílčích plánech jako je plán výroby, plán nákupu či provozní rozpočet. Zde je důležité zejména vhodné strukturování nákladů z manažerského pohledu. Za tímto účelem je možné využít například metod kalkulace nákladů jako je přírážková kalkulace, která umožňuje pohled na výnosnost jednotlivých produktů podniku odečtením jejich přímých a věrohodně přiřaditelných nákladů od výnosů. Výsledkem jsou tzv. příspěvky na úhradu zbylých režijních nákladů.

### 3.13 Plán výdajů

Stejně jako plán nákladů čerpá i plán výdajů z plánů výroby, nákupu, rozpočtů a dalších dílčích plánů tvořících výdajovou stránku ročního plánu. Oproti plánu nákladů je však nutno počítat s časovým rozlišením, tzv. aktuálním principem. Je třeba respektovat, že ne každý výdaj je nákladem a naopak.

Tímto rozdílem může být například efekt odpisů, které jednorázový výdaj na nákup dlouhodobého majetku rozpouštějí postupně v jednotlivých letech jako náklad. Je tedy zjevné, že na rozdíl od provozního rozpočtu je potřeba vynechat položku odpisů a počítat též se splatností nákladů nákupu, jež jsou nákladem prakticky ihned, ale výdajem z pravidla až za dobu danou smlouvou vztahem či splatností faktury. Zatímco odpisy se do výdajů nepromítají, významnou složkou výdajů bývají výdaje investiční, jež vycházejí z investičního plánu.



Obr. 9: Transformace plánovaných nákladů na plánované výdaje

### 3.14 Plán výnosů

U většiny podniků jsou výnosy tvořeny především prodanými produkty. Vycházejí tedy přímo z plánu prodeje jako součin prodaných produktů a jejich ceny dle plánu. Nesmíme však zapomínat na účetní hodnotu změn stavů výroby, tj. dokončených a nedokončených výrobků. Mimo výnosy týkající se hlavních podnikatelských aktivit společnosti se do plánu výnosů mohou promítat ještě následující typy výnosů:

- Výnosy z finančních aktivit
  - výnosy z cenných papírů
  - výnosové úroky
  - výnosy z derivátů
  - ostatní výnosy
- Výnosy z prodeje zásob
- Výnosy z divestice

### 3.15 Plán příjmů

Oproti plánu výnosů se do plánu příjmů promítají pouze peněžní transakce ve prospěch podniku, nepočítá se tedy s přírůstkem vlivem změny stavu nedokončené a dokončené výroby. Stejně jako plán výnosů je i plán příjmů závislý převážně na plánu prodeje. Na rozdíl od výnosů však prodané produkty často netvoří okamžitý příjem, protože mezi prodejem a inkasem je určité zpoždění. Toto zpoždění může být dáno například splatností faktury nebo smluvním ujednáním.



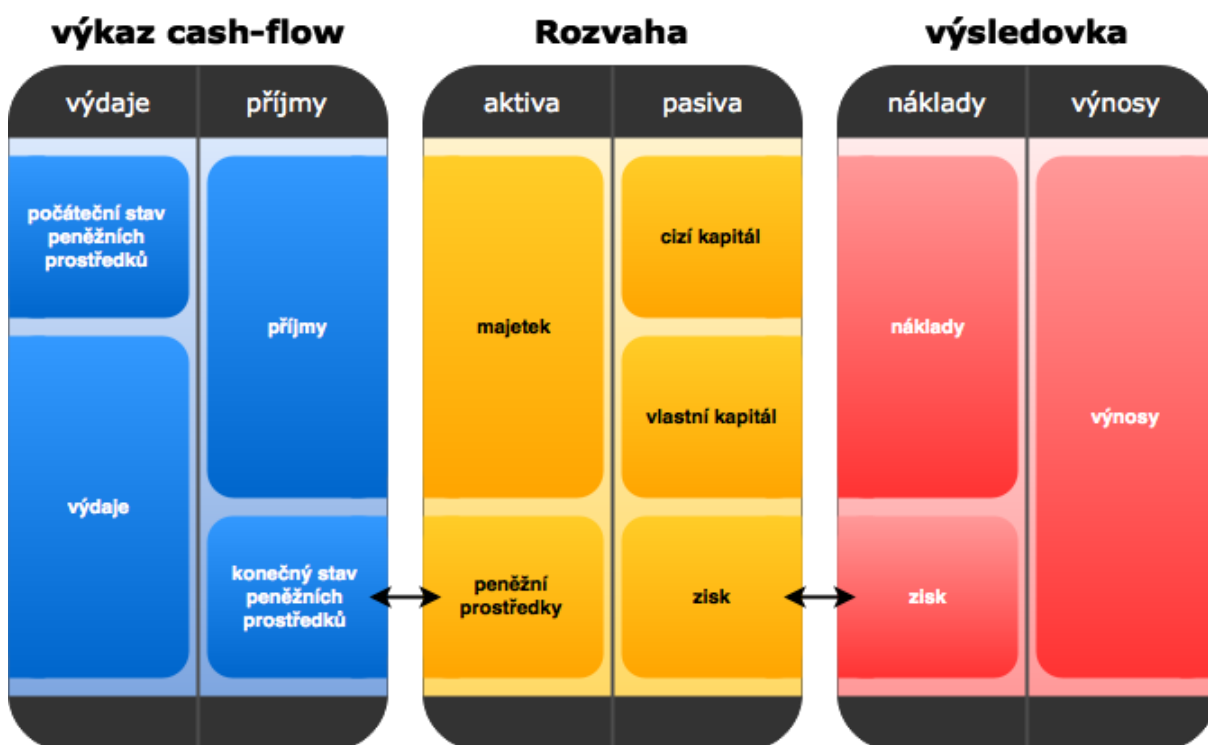
Obr. 10: Transformace plánovaných výnosů na plánované příjmy

Zpoždění vlivem splatnosti faktur nemusí být pro plánování cash-flow vždy vhodné. Uskutečnění příjmu se totiž odehrává až ve chvíli skutečného přijetí peněžních prostředků. Důležitou roli tak hrají údaje o průměrné době úhrady faktur a poměr nevymozžených pohledávek. V závislosti na potřebách a podrobnosti plánu lze tyto údaje vztahovat i na jednotlivá portfolia zákazníků nebo přímo na konkrétní zákazníky. To je vhodné zejména jedná-li se o podnik s několika málo významnými odběrateli, jejichž platební morálka může zásadně ovlivňovat cash-flow společnosti.

V případě, že se jedná o velké množství drobných zákazníků, měla by být průměrná doba splatnosti počítána na základě váženého průměru, kde vahou jednotlivých pohledávek je jejich jistina. Stejně tak i poměr nevymozžených pohledávek je třeba brát z celkové výše nevymozžené částky.

### 3.16 Tříbilanční systém

Pojem tříbilanční systém vyjadřuje soustavu tři hlavních účetních bilancí, kterými jsou rozvaha, výkaz cash-flow a výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka. Mezi těmito bilancemi existuje vzájemná provázanost, tj. změna položky v jedné z bilancí znamená změnu i ve zbylých dvou. Hospodářský výsledek z výsledovky a konečný stav peněžních prostředků výkazu cash-flow jsou navíc i položkami rozvahy a musí být vždy shodné.



Obr. 11: Schéma tříbilančního systému [11]



### **3.16.1 Plánová výsledovka**

Jedná se o tokovou bilanci, která sumarizuje výnosy a náklady a udává hospodářský výsledek za určité období. V rámci ročního plánu se jedná o finanční plán, ve kterém jsou zahrnuty veškeré náklady a výnosy z již zmíněných plánů. Pro potřeby ročního plánu není nutné, aby měla výsledovka formu klasického výkazu zisku a ztráty upravovanou účetními standardy. Strukturu plánové výsledovky tak lze přizpůsobit informačním potřebám managementu.

### **3.16.2 Plán cash-flow**

Plán cash-flow je velmi důležitým výstupem ročního plánu, neboť ukazuje, zdali je z hlediska peněžních prostředků vůbec realizovatelný. V případě, že se ukáže, že vlivem záporného cash-flow v některých měsících dochází k nedostatku financí, je třeba plán přehodnotit nebo počítat se zajištěním peněžních prostředků formou cizího kapitálu, například krátkodobých úvěrů, kontokorentu, či jiných finančních nástrojů.

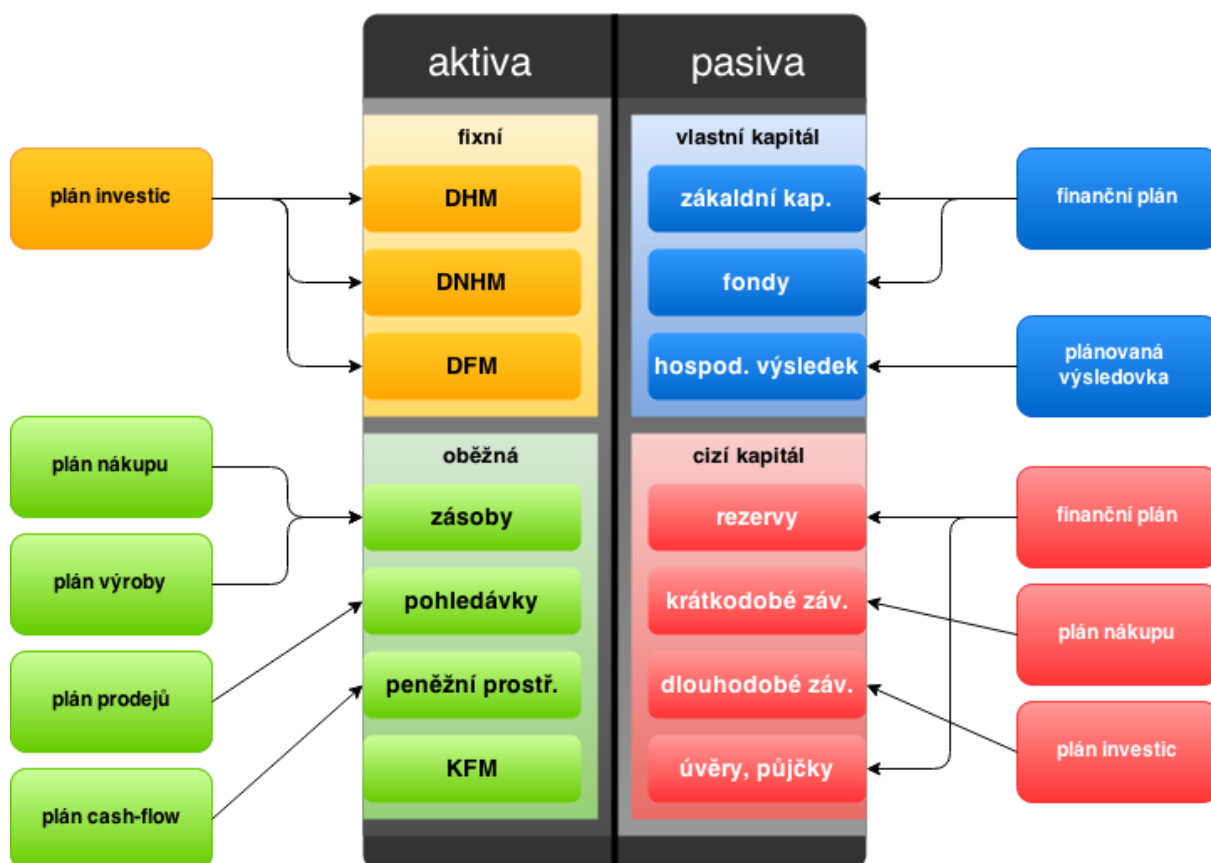
V případě využívání finančních nástrojů pro provozní účely je vhodné vytvořit plán cizího kapitálu, s harmonogramem čerpání a splátek včetně daňových efektů. Při propojení s ostatními finančními plány ročního plánu tak má uživatel dobrý přehled o zajištění likvidity v průběhu jednotlivých měsíců a v případě odchylek v plánu může společnost lépe reagovat na nebezpečí nedostatečné likvidity.

### **3.16.3 Plánová rozvaha**

Rozvaha je stavovou bilancí, to znamená, že zobrazuje stavy položek aktiv a pasiv k danému okamžiku. V rámci ročního rozpočtu sice není možné postihnout změny všech položek rozvahy, je však možné na základě počátečního stavu, tj. účetní rozvahy k poslednímu dni, sestavit rozvahu plánovou.

Toho lze dosáhnout na základě změn určitých položek v jednotlivých dílčích plánech. Příkladem těchto změn jsou:

- Změny dlouhodobého majetku vlivem odpisů a investic
- Změny zásob z plánu nákupu
- Změny dokončené a nedokončené výroby z plánu výroby
- Změny v pohledávkách z plánu prodejů
- Změny v peněžních prostředcích z plánu cash-flow
- Změny závazků z finančních či investičních plánů
- Hospodářský výsledek z výsledovky



Obr. 12: Schéma změn položek plánové soustavy z jednotlivých ročních plánů

### 3.17 Daň z přidané hodnoty

Velmi důležitou součástí ročního plánu, jenž má zásadní dopady na jeho finanční stránku, jsou daně. Jedná se zejména o výpočet DPH, daně z příjmů právnických osob a také případných spotřebních daní. U velkých vozových parků je důležitý i výpočet silniční daně. Kromě stanovení výše daní je třeba tyto částky správně promítnout také do cash-flow. Například daň z příjmů je placena formou záloh podle její výše v předchozím daňovém období.

Zatímco výpočet základu daně z příjmu právnických osob je poměrně snadný, problém může nastat při výpočtu DPH. V daňovém účetnictví se tato daň vede při podvojném zápisu na zvláštním účtu a její výše je určena jeho konečným zůstatkem. V rámci ročního plánování však nelze vést takovéto podvojně zápisy a výši daně je tedy nutno stanovit podle výše investic, nákupů a prodejů. Celá řada operací, která má dopad na výši DPH je však v ročním plánu vedena pouze jako výdaje či náklady.

Z tohoto důvodu je třeba dát si dobrý pozor při výpočtu této daně a dobře zvažovat které náklady či výdaje s DPH souvisí a jakého období se týkají. Jedním z možných postupů je od plánu výnosů z prodejů odečíst náklady na nákup, výdaje na investice převedené do období

zdanitelného plnění, náklady rozpočtu bez položky odpisů a vzniklou částku vynásobit sazbou DPH.

V rámci stanovování DPH tímto nepřímým způsobem přirozeně vznikají určité nepřesnosti. Příkladem jsou nákladové položky rozpočtu, které nemusí být dostatečně podrobně členěny, aby umožňovaly přesný výpočet základu daně z přidané hodnoty. To způsobují třeba různé sazby daní, či jiné režimy zdanění jako je například přenesená daňová povinnost.

### **3.18 Integrace**

Jedním z hlavních úkolů ročního plánu je integrace. Ta má navíc hned několik rovin. Roční plán agreguje podnikové plány jednotlivých entit, jako jsou plány produktů, útvarů apod. Dále tvoří mezistupeň mezi strategickými či víceletými plány a plány operativními, jako je provozní plán.

Samotný roční plán se však sestává z mnoha dílčích plánů, mezi nimiž panují velmi těsné a často kauzální vazby. Zajištění těchto vazeb je jednou z důležitých podmínek správně sestaveného ročního plánu.

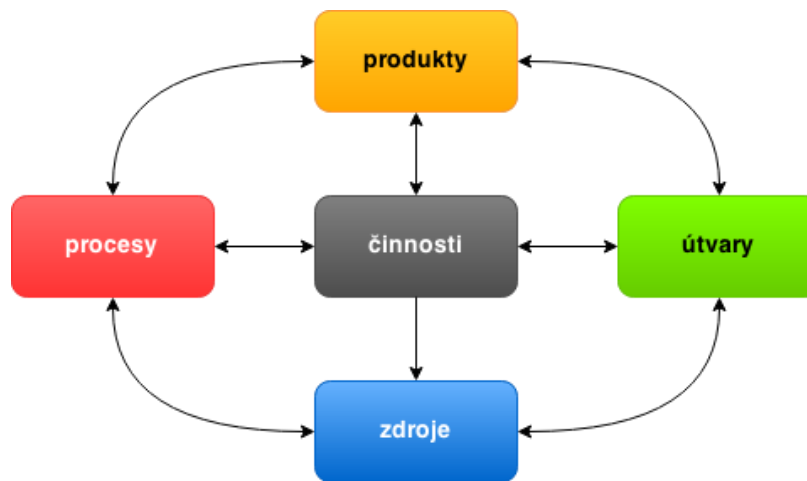
Příkladem takovýchto vazeb může být následující ukázka:

nárůst prodeje → nedostatečné výrobní kapacity → nábor nových pracovníků či nákup strojů  
→ vyšší výdaje a náklady.

V tomto případě se jedná o propojení hned několika plánů. Konkrétně jde o plán prodeje, kapacitní či výrobní plán, plán zaměstnanců, plán investic, plán výdajů a plán nákladů.

### **3.19 Řízení nákladů**

Důležitou částí kvalitního ročního plánu by měla být snaha minimalizovat veškeré náklady. Toho by mělo být dosahováno především jejich důsledným řízením. Náklady jsou oproti výnosům spojeny se všemi podnikovými entitami, ať už se jedná o produkty, činnosti, procesy, útvary či zdroje. Jejich řízení spočívá v zajištění jejich věcné stránky, tj. v organizační, provozní, technologické a technické stránce.



**Obr. 13: Vazby jednotlivých podnikových entit [11]**

Je důležité uvědomit si, že řízení nákladů není úkolem pouze controllingového či ekonomického oddělení, ale že musí prostupovat celým podnikem. Každý zdroj má svojí cenu a každá podniková entita je s určitými zdroji spojena.

Controllingové oddělení hledá, kde se dá ušetřit, iniciuje změny a dohlíží na nákladové limity, samotné náklady však mávnutím kouzelné hůlky nesníží. Náklady jsou v rukou konkrétních zaměstnanců a je důležité, aby měli tuto skutečnost vždy na paměti.

Dnešní zákazník je lépe informovaný a vyšší míra konkurence na trhu si žádá kvalitu produktů za nižší cenu než dřív. Ke snižování nákladů by tedy nemělo docházet na úkor kvality produktů či spokojenosti zaměstnanců například nákupem nevhodného materiálu nebo snižováním mezd.

Proto se stále více klade důraz na efektivitu nakládání se zdroji. V tomto směru navíc stále více hraje roli časové hledisko. S rostoucí přidanou hodnotou produktů a růstem mzdové hladiny se mění také struktura nákladů, kdy namísto přímých nákladů jako je materiál či přímé mzdy začínají převládat režijní náklady zaměstnanců, strojů, prostor, vývoje apod.

Je tedy třeba usilovat o maximální využití těchto zdrojů. Proto se v současné době často přistupuje k procesnímu řízení nákladů jako je metoda „Activity based costing“ [11], která umožňuje pohled na náklady skrze entitu činností, jež jsou právě nosným prvkem časové spotřeby.

### **3.20 Vyhodnocení**

Klíčovým aspektem pro úspěšnost ročního plánování je jeho soustavné vyhodnocování již v průběhu jeho plnění. Roční plán nelze nikdy sestavit tak, aby odpovídal budoucím skutečnostem. Vždy je zatížen určitou mírou rizika a nejistoty a z tohoto důvodu se s časem

odchyluje od reality. Je tedy nezbytné roční plán neustále revidovat, tj. zjišťovat odchylky a přijímat opatření k jejich eliminaci nebo přehodnocovat svá očekávání.

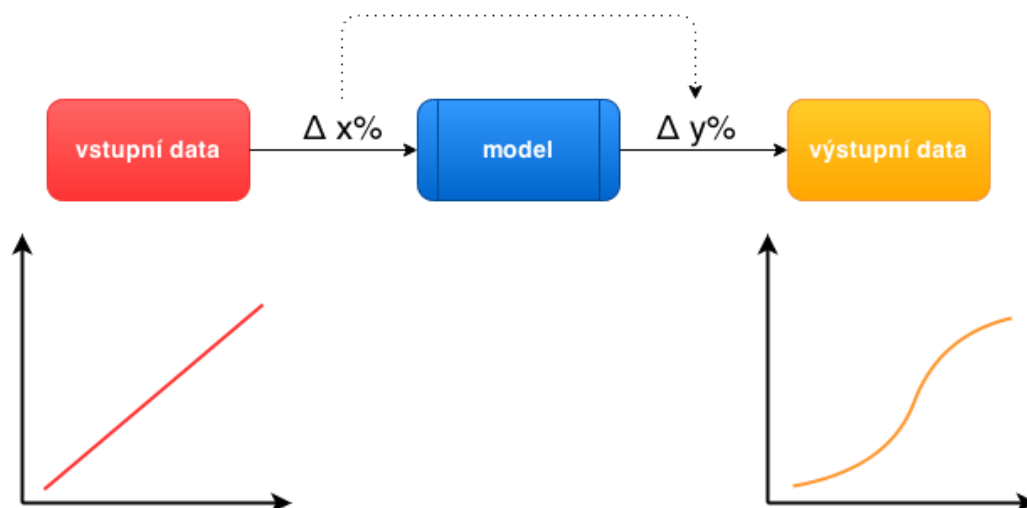
Na konci plánovacího období je pak třeba zhodnotit, jak a jestli bylo dosaženo cílů. V rámci tohoto zhodnocení by měly být sepsány i poznatky a závěry pro plánování příštího období. Součástí plánování musí být systematická snaha o jeho zdokonalování, jež se odvíjí od zpětné vazby.

### 3.21 Zodpovědnost

Další nezanedbatelnou oblastí ročního plánu je určení zodpovědností za jeho plnění. Plán samotný představuje pouze jakýsi cíl, k jeho dosažení je však potřeba důsledné řízení na všech stupních managementu. S tím musí nutně souviset i zainteresování osob, jež se na plnění plánu podílí. Je zapotřebí jasně stanovit, kdo za kterou oblast ročního plánu odpovídá, tak aby mohli být tito lidé objektivně hodnoceni na základě plnění jednotlivých cílů. Se zodpovědností by tedy měly být spojeny i určité odměny za splnění plánu, které by motivovali zaměstnance a management v jeho uskutečňování.

### 3.22 Citlivostní analýza

Citlivostní analýza je metodou, při níž měníme vstupní data o určité odchylky a zjišťujeme, jaký vliv mají změny na celkové výsledky. V rámci ročního plánu se jedná především vliv změn v určitých dílčích plánech na celkové hospodaření podniku.



Obr. 14: Schéma principu citlivostní analýzy

Pomocí citlivostní analýzy můžeme buďto hledat optimální hodnoty vstupů pro co nejlepší výsledek, nebo také změřit dopady možných rizik či odchylek daných vnějšími vlivy. Lze tak například zjistit, jaký vliv bude mít pokles prodeje o určité procento na cash-flow či hospodářský výsledek společnosti.

Citlivostní analýza v ročním plánu vyžaduje dostatečné propojení jednotlivých oblastí plánování ať už přímými vazbami (vzorci), či vlastním zohledněním vlivu změny určitého vstupu na hodnoty ostatních vstupů. Jako příklad lze uvést nárůst prodeje, který kromě změny v prodejním plánu představuje změny i v plánu nákupu či plánu výroby. Teprve při zohlednění všech vlivů lze zjistit skutečný dopad (citlivost) na hospodářské ukazatele společnosti.

### 3.23 Prezentace dat, OLAP kostka, „drill down“ a „drill up“ funkce

Roční plány již nejsou pouze papírové dokumenty tvořené výstupy jednoduchých tabulkových editorů, ale jsou stavěny za pomoci programů umožňující pokročilou softwarovou podporu. Ta uživateli umožňuje velmi flexibilní pohled na data. Principem této flexibility může být třeba využití tzv. OLAP technologie.

OLAP (On-Line Analytical Processing) organizuje data podle různých parametrů sdružených do tzv. dimenzí. Těmito dimenzemi mohou být například čas, produkt, prodejna, zákazník apod. Uživatel si tak může zvolit, která data chce zobrazit, podle toho jaké dimenze a parametry si zvolí. Lze tak například jednoduše zobrazit, jaké osobní náklady jsou plánovány pro konkrétní pobočku v určitém měsíci.

S OLAP technologií souvisí také možnost detailnějšího zobrazení složení určité položky pouhým „rozkliknutím“, tzv. „drill down“ funkce. Můžeme tedy velmi snadno rozebrat strukturu dat v různém stupni agregace a lépe tak pochopit jejich složení. Analogicky funguje zpětná agregace pomocí „drill up“ funkcí. Příkladem může být rozkliknutí určité souhrnné nákladové položky ke zjištění její struktury v druhových nákladech a následné rozkliknutí osobních nákladů pro zobrazení nákladů jednotlivých postů související organizační struktury.



Obr. 15: Příklad využití „drill down“ a „drill up“ funkcí

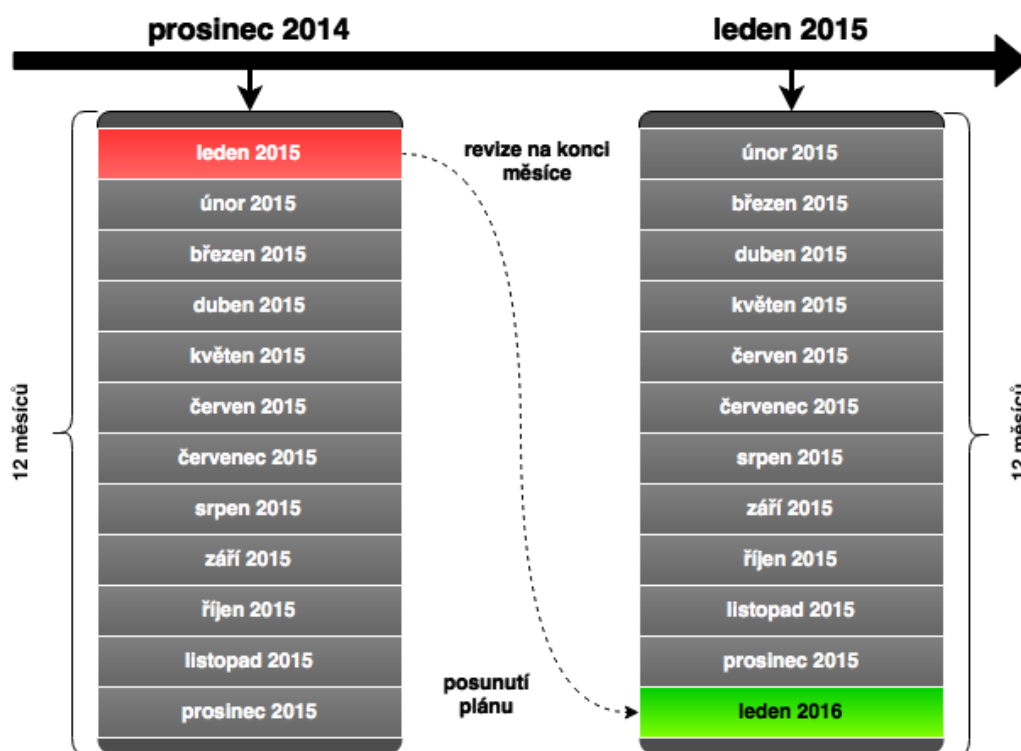
OLAP technologie je pouze jedním z příkladů, jakým může moderní software přispět k prezentaci dat uživateli a umožnit snazší hledání souvislostí, odchylek či problémů. Důležité je také využívat pro zobrazení dat a výstupů správnou vizualizaci pomocí grafů a diagramů, které mohou lidskému oku názorně přiblížit vztahy a poměry mezi daty a usnadnit tak jejich vnímání.

### 3.24 Klouzavý roční plán

Značnou slabinou ročního plánování je sestavování ročního plánu vždy jen jednou za rok. V takovém případě společnost ke konci roku ztrácí dlouhodobý výhled a tím i schopnost rychle čelit náhlým změnám.

Tomuto problému lze předejít používáním tzv. klouzavého ročního plánu. Jedná se o plán, který se každý měsíc nejen reviduje, ale také doplňuje o další měsíc tak, aby byl v každém měsíci ročním plánem. Takovýto způsob vyžaduje neustálé průběžné plánování, které klade vyšší nároky nejen na vrcholový management a controlling společnosti, ale vyžaduje i určitý systém komunikace i s ostatními stupni řízení.

Výsledkem je však neustálý přehled o směřování společnosti v konkrétní číselné podobě, jež znamená velký přínos jak pro samotné řízení podniku, tak i pro jeho konkurenceschopnost. Obdobným způsobem se často vytváří víceleté plány, které se sestavují na několik let a po každém roce se prodlužují na další rok dopředu.



Obr. 16: Schéma sestavování klouzavého ročního plánu

## **4 Výchozí cíle a strategie společnosti**

V této kapitole jsou popsány cíle a způsoby jejich dosažení, z nichž je při sestavování ročního plánu vycházeno. Následující výčet je zformulován na základě strategického plánu společnosti.

### **4.1 Dlouhodobé cíle společnosti:**

Ke strategickým cílům, jež představenstvo společnosti vytyčilo, patří:

- Zvýšení tržeb v oblasti komplexních služeb PO a BOZP o 20% do 3 let
- Ustálení současného objemu revizí hasicích přístrojů do 2 let získáváním nových zákazníků
- Zvýšení výnosů úseku ucpávek o 25% do 3 let
- Zavedení nabídky služeb v oblasti elektro revizí a revizí elektrických požárních signalizací do 4let

### **4.2 Strategie společnosti**

Strategií společnosti je především neustále rozšiřovat komplexnost služeb a zvyšovat tak svoje šance při výběrových řízeních. Jednou z oblastí, ve které společnost plánuje rozšiřovat své služby je oblast ekologie a odpadového hospodářství. Dále hodlá společnost nadále usilovat o budování dobrého jména díky vysoké kvalifikaci v oboru a přístupu k zákazníkům. Zároveň jsou připravovány změny vedoucí k lepšímu řízení činností a odbourání administrativní práce vedoucí jak ke zkvalitnění poskytovaných služeb, tak i k výrazné úspoře nákladů. Hlavním kritériem společnosti je její vlastní udržitelný rozvoj a stabilita.

### **4.3 Tržní vývoj budoucího roku, předpoklady a cíle**

#### **4.3.1 Smluvní zákazníci**

Společnosti se podařilo nahradit některé významné zákazníky, o které přišla v předchozích letech. Nyní se zaměřuje zejména na udržení zákazníků stávajících a zvýšení ziskovosti v této oblasti. Vzhledem k obtížnému hledání nových odborně způsobilých osob k výkonu některých činností není předpokládána žádná expanze vyjma výběrového řízení na služby PO a BOZP velkého prodejního řetězce, jež by mělo proběhnout v červnu 2015. K vyšší ziskovosti by mělo přispět zejména zefektivnění práce díky lepší organizovanosti a spolupráci.



### **4.3.2 Periodické zakázky**

V minulém roce došlo k zásadní novele vyhlášky upravující kontroly protipožárních zařízení. Ty je v současné době oprávněn vykonávat prakticky kdokoli, bez jakékoli kvalifikace. Tato nebezpečná změna legislativy již několik měsíců výrazně ovlivňuje prodeje revizí hasicích přístrojů, neboť se na trh tlačí drobní podnikatelé nabízející tyto služby za nižší ceny. Pokles prodeje bude pravděpodobně pokračovat i v následujícím roce. Jedná se vesměs hlavně o revize hasicích přístrojů, neboť jsou tyto služby nejrozšířenější a lze se na ně nejsnáze adaptovat. Ostatní zařízení se týkají spíše velkých objektů, kde je přístup majitelů a provozovatelů většinou zodpovědnější a jejichž revize vyžadují navíc speciální vybavení a určité znalosti.

Pokles bude pravděpodobně kulminovat až v nastávajícím roce, kdy společnost předpokládá 10% pokles revizí zejména vlivem ztráty středně velkých zákazníků. Ztráty v této oblasti se bude společnost snažit zmírnit aktivním hledáním nových zejména drobnějších zákazníků. V roce 2015 jsou připraveny marketingové kampaně založené zejména na přímém marketingu cílené například na bytová družstva a malé společnosti. Cíl plánovaných prodejů je zmírnit v roce 2015 pokles na -5% ze současných prodejů.

Situace u ostatních protipožárních zařízení se jeví naopak příznivě, patrný je zejména zvyšující se trend revizí protipožárních dveří a ucpávek, které se díky nové výstavbě stávají stále četnějšími pasivními prvky protipožárního zabezpečení. Díky spolupráci při jejich realizaci má navíc společnost lepší výchozí pozici při získávání budoucích nájemců pro jejich servis a revize. Pomoci by měla i zvýšená stavební aktivita v České Republice očekávaná v následujícím roce. Plánovaný růst revizí těchto zařízení je 7% u ucpávek a 6% u protipožárních dveří.

Mírný nárůst kontrol je očekáván i u hydrantů a klapek v podobě 2% oproti roku 2014. Naopak u požárních žebříků nejsou předpokládány žádné výrazné změny, avšak vzhledem k malému počtu těchto zařízení může statisticky docházet k velkým odchylkám mezi jednotlivými roky.

U služeb odborně způsobilých osob je plánován nárůst 4% u kontrol BOZP a 5% u kontrol PO a s nimi spojený nárůst u vedení dokumentace. Tento nárůst je zapříčiněn vyšší aktivitou kontrolních orgánů, které důsledněji sledují plnění těchto povinností, jež zaměstnavatelům ukládá zákon.

### **4.3.3 Jednorázové zakázky**

Vzhledem ke zvýšené stavební aktivitě, jež by měla díky oživení ekonomiky v roce 2015 nastat, je plánován vysoký nárůst prodejů v oblastech, které jsou s novou výstavbou spojeny. U ucpávek se jedná o 6% a to zejména u zvýhodněných zákazníků jako jsou stavební společnosti, s nimiž je navázána dlouhodobá spolupráce. Obdobně je tomu u projektování

PBŘ, kde se očekává nárůst 5%. Nárůst je předpokládán opět vyšší u projekčních kanceláří, které mají zvýhodněný ceník. 6% nárůst je předpokládán také u požárních hlídek a činnosti koordinátora BOZP. Zatímco hlídky se týkají především menších zákazníků, neboť velké stavební společnosti mají na tyto činnosti vlastní zaměstnance, koordinace BOZP se týká spíše velkých stavenišť předních stavebních společností.

Činnosti související se servisem hasicích přístrojů pravděpodobně zaznamenají útlum korespondující s výše popsáním poklesem revizních činností vlivem legislativních změn.

#### **4.3.4 Prodej zboží**

U zboží je předpokládán vysoký nárůst prodeje související opět s oživením ekonomiky a s ním spojeným vybavováním budov protipožárními zařízeními. Obecně by měly stoupnout prodeje hasicích přístrojů, avšak podíl vodních, pěnových a sněhových hasicích přístrojů bude stále klesat dle dlouhodobého trendu. Prodeje budou stagnovat v maloobchodním prodeji u náhradních dílů, což je zapříčiněno úbytkem v revizních kontrolách.

Plánovaným nárůstem prodeje zboží je 6% u velkoobchodu a 2% u maloobchodu.

#### **4.4 Investiční projekty**

V současné době společnost plánuje 2 investiční projekty:

Dostavba nové haly za stávajícím objektem Kolčavka. V současné době je stavba připravena k realizaci a čeká se na vydání stavebního povolení. Odhadovaná cena realizace je 1 760 000,- Kč a doba stavby přibližně 6 měsíců. Tento projekt přinese rozšíření stávajících kapacit dílenského provozu a také nové zázemí pro sekci realizace požárních ucpávek. Odhadovaný začátek výstavby je duben roku 2015.

Posledním projektem společnosti je nákup nového moderního serveru, jež by umožňoval některým odborně způsobilým osobám výkon jejich práce z domova. Přibližná cena je odhadována na 198 000,- Kč a k zavedení by mělo dojít v květnu příštího roku.

## 5 Sestavení plánu prodejů

Výchozím bodem praktické části je sestavení prodejního plánu, jemuž je určena tato kapitola. Pozornost je věnována správnému rozčlenění prodejů s ohledem na jejich charakteristiku a predikci prodejů budoucího období za použití statistických metod.

### 5.1 Úvod k tvorbě plánů

Veškeré plánování v mé práci vychází ze spolupráce a společných porad s členy managementu, jichž se účastnili výkonná ředitelka, ředitelka pro administrativu a ředitel obchodu a produkce. Dále byl obsah plánů úzce konzultován s vedoucím servisního střediska, vedoucím střediska odbytu, vedoucím úseku ucpávek a technickým ředitelem.

V první fázi se jednalo o zjišťování současného stavu plánování a seznámení se s požadavky managementu na roční plán. Jednotlivé dílčí plány a rozpočet byly schvalovány postupně a zpravidla v několika kolech, kdy byly nejdříve zpracovány představy managementu na konkrétní plán a po jeho vytvoření byla managementu představena jeho podoba a ponechán prostor k připomínkám, jež byly následně zpracovány a předvedeny.

V závěrečných krocích probíhala diskuze zaměřená zejména na integrační vazby uvnitř plánu, korekce jednotlivých vstupů a tvorba dalších dvou scénářů.

Úkolem mé práce nebylo pouze vytvořit jednorázový roční plán na určitý rok, ale zároveň sestavit takový model, který by mohl management společnosti využít pro sestavování ročního plánu v následujících letech.

### 5.2 Softwarová podpora

Jako platformu pro mnou tvořený roční plán jsem zvolil program Microsoft Excel. Jedná se o široce používaný tabulkový procesor, jež je zcela běžným manažerským nástrojem v naprosté většině společností včetně této. Jeho výhodou je kromě vysoké rozšířenosti, s níž je spojena i znalost programu u většiny zaměstnanců, také jeho velká flexibilita.

Program umožňuje velmi snadnou editaci dat v rámci jednotlivých tabulek, stejně tak jako tvorbu jednotlivých integračních vazeb ročního plánu pomocí propojování buněk funkcemi. Právě v obrovském množství funkcí se skrývá jedna z hlavních předností Excelu, neboť jejich kombinacemi lze vytvořit prakticky jakýkoliv matematický, statistický či logický model.

Mimo to umožňuje Excel velké množství způsobů editace dat a jejich prezentace. Kromě zabudovaných grafů lze data prezentovat libovolnými způsoby formátování, včetně formátování podmíněného logickými vzorci.

Vstupní uživatelská data je možné velmi snadno oddělit od ostatních dat nejen grafickým odlišením, ale také možností uzamykat jednotlivé buňky. Stejně tak je možné zabezpečit heslem i celý sešit nebo jednotlivé listy.

Pro co nejvyšší uživatelský komfort vytvořeného sešitu je navíc možné využít makro příkazů, jež skrze VB kód umožňují rychle a jednoduše provádět předvolené editační kroky pouhým kliknutím na tlačítko uvnitř sešitu. Lze tak umožnit uživateli například skrýt či změnit určitá data, vytisknout výstupy, automatizovat vkládání vstupních údajů a celou řadu dalších jinak složitých kroků.

Velkou oblíbenost tohoto programu jako manažerského nástroje si navíc Microsoft velmi dobře uvědomuje a v nedávné době přišel s vlastním rozšířením v podobě placené „Business Intelligence“ nástavby Microsoft Power BI s funkcemi pro reporting, data mining či dalšími analytickými nástroji. Některé z těchto nástrojů jsou v současnosti zdarma ke stažení, například Microsoft Power Map pro geografickou vizualizaci dat.

### **5.3 Struktura plánu prodejů**

Vzhledem k velmi široké působnosti společnosti a různým charakteristikám jejích obchodních činností je vhodné plán prodejů rozčlenit na několik dílčích částí. Obecně lze jednotlivé činnosti dělit na periodické tj. pravidelně se opakující a jednorázové. K periodickým činnostem patří ty služby, jež jsou ze zákona prováděny v určitých intervalech. Tyto činnosti lze poměrně snadno predikovat.

Druhou část tvoří služby, jež se provádí pouze jednorázově či příležitostně a také prodej zboží. Nelze dopředu určit, jestli k nim dojde. Jedná se například o servis protipožárních zařízení, jež byla poškozena či použita, prodej zboží za účelem vybavení nových staveb nebo některé výkony odborně způsobilých osob jako je tvorba dokumentací v oblasti PO a BOZP a zpracování požárně bezpečnostního řešení staveb (PBR).

Nejpředvídatelnější formu budoucích prodejů představují periodické smluvní zakázky. Jedná se o takové obchodní případy, kdy je uzavřena smlouva o výkonu periodických služeb na určitou dobu dopředu. Nejčastěji se jedná o dobu jednoho roku, přičemž je smlouva automaticky prodlužována vždy o rok, pokud ji druhá strana předem nevyhoví. U největších zakázek se jedná o období až několika let.

Velký otazník však visí nad velkými zakázkami, kterým v průběhu plánovacího období končí platnost. V takovém případě ve většině případů dochází k novému výběrovému řízení a jejich osud je nejistý. Z hlediska potřeb plánu je tedy s těmito situacemi u velkých zákazníků počítat a je-li to nutné vytvořit různé scénáře.

Obecně tvoří smluvní periodické zakázky velkou část obratu společnosti a vzhledem k tomu, že se jedná takřka o jisté příjmy, je vhodné věnovat této části vlastní dílčí plán. Svou roli hraje

také skutečnost, že v rámci smlouvy může být stanoven různý způsob plateb za provedené služby. U největších zákazníků je nejčastěji používán paušál, kdy jsou platby prováděny periodicky, obvykle v měsíčních intervalech. Jedná se především o zákazníky, jež mají rozsáhlou síť poboček a pro něž jsou služby poskytovány v průběhu celého roku.

Další skupinou prodeje jsou periodické služby menším zákazníkům, s nimiž není uzavřena smlouva. I zde se jedná o velmi pravděpodobné budoucí prodeje, neboť jsou zákazníci vždy před zákonnou lhůtou pro opakování dané kontroly společností vyrozuměni a jsou jim znovu nabídnuty služby. Většina těchto zákazníků nehledá nové dodavatele a nabídku přijímá. Ke ztrátám těchto zákazníků tak dochází pouze v řádech několika málo procent.

V souvislosti s těmito zakázkami však probíhá také celá řada servisních služeb, které nastávají pouze v situacích, je-li zjištěno, že zařízení není v souladu s předpisy. V takovém případě je podle potřeb zařízení opravit či vyměnit. V případě opravy se nejčastěji jedná o použité hasicí přístroje nebo přístroje bez tlaku. Ty jsou přivezeny na dílnu, kde dojde k jejich opravě. Lze říci, že objem těchto služeb koresponduje přímo s množstvím kontrolovaných zařízení v určitém poměru, jež se dlouhodobě nemění. Tyto služby je možné podle jejich charakteru souhrnně popsat jako jednorázové.

Drobnou výjimku tvoří tlakové zkoušky, které se ze zákona provádějí každých 3 nebo 5 let, podle druhu hasicího přístroje. Lze tedy z evidence servisních služeb, kde jsou jednotlivé přístroje zaznamenány, určit, kolik jich na tlakovou zkoušku půjde. Touto zkouškou však prochází také hasicí přístroje bez tlaku či použité hasicí přístroje, čímž tento počet značně narůstá.

Do jednorázových služeb patří také některé výkony odborně způsobilých osob. Tyto služby jsou však velmi individuální a jejich množství lze předpovídat jen velmi obtížně. Zpravidla se jedná o služby související s projektováním nových staveb, organizačními a legislativními změnami nebo získáváním nových zákazníků. Těmto zakázkám předchází výběrová řízení nebo objednávky na základě dlouhodobé spolupráce se stavebními společnostmi a projekčními kancelářemi.

Poslední skupinou obchodních aktivit společnosti je prodej zboží. Ten se dále dělí na velkoobchodní a maloobchodní prodej. I zde je velmi obtížné předpovídat jejich měsíční objem. Zejména u velkoobchodu však platí určité zvyklosti a vzorce chování odběratelů, podle nichž je na základě zkušeností pracovníků odbytu možné prodejní plán koncipovat.

Problémem v oblasti prodeje zboží z hlediska plánování je také obrovské množství sortimentu, jež z důvodů složitosti plánu neumožňuje jeho sestavení pro konkrétní produkty jako ve výše popsaných případech. Jednotlivé produkty je tedy potřeba sdružit do produktových skupin, podle charakteru jejich prodeje. Celkové objemy prodeje je tak nutno stanovovat přímo v peněžních částkách.

Do první a druhé jmenované skupiny periodických a smluvních periodických činností patří následující produkty:

- Kontroly protipožárních zařízení:
  - hasicí přístroje
  - hydranty
  - ucpávky malé
  - ucpávky velké
  - klapky
  - žebříky
  - dveře
- Výkon odborně způsobilé osoby v oblasti BOZP:
  - kontrola
  - školení
  - dokumentace
- Výkon odborně způsobilé osoby v oblasti PO:
  - kontrola
  - školení
  - dokumentace

Kontroly protipožárních zařízení jsou vedeny v kusech, neboť délka a náročnost těchto činností se u zařízení v rámci jednotlivých druhů příliš neliší. Pouze u ucpávek, kde dochází k rozdílům ve spotřebě materiálu i času, jsou zavedeny dvě různé kategorie podle velikosti. Toto rozdělení odpovídá i způsobům evidence a fakturace těchto zařízení ve společnosti.

Naproti tomu mají činnosti odborně způsobilých osob různou dobu trvání v závislosti na náročnosti a rozsahu dané zakázky. Proto jsou tyto činnosti plánovány v hodinách, nikoli v kusech. Stejným způsobem jsou také fakturovány. Pro velké smluvní zakázky je časová spotřeba odhadována během výběrového řízení při kalkulaci ceny z údajů, jako je počet zaměstnanců či velikost a vybavení objektů. Pro potřeby plánu prodeje jsou použity tyto čísla, případně hodnoty z evidence činností OZO u stávajících zakázek.

Skupina jednorázových služeb obsahuje následující produkty:

- Servis a realizace:
  - ucpávky velké
  - ucpávky malé
  - údržba HP
  - tlakování HP
  - plnění HP
  - tlaková zkouška HP

- Výkon odborně způsobilé osoby:
  - PBŘ
  - požární hlídka
  - činnost koordinátora BOZP na stavbách
  - NCHLP

U veškeré servisních činností se jedná o úkony prováděné v dílně a jejich náročnost je pro různé typy hasicích přístrojů obdobná. Mezi jednotlivými činnostmi servisu hasicích přístrojů však existuje určitá závislost, tj. při každém plnění je prováděno i tlakování, naopak při každém tlakování není vždy nutné plnění. Dále je u každého hasicího přístroje, jež projde dílnou, prováděna tzv. údržba, kam patří jeho rozmontování a vyčištění jednotlivých součástí. U realizace ucpávek je opět provedeno rozdělení na velké a malé. Výkony odborně způsobilých osob jsou vedeny v hodinách stejně jako v předchozím případě.

V poslední části prodejního plánu zaměřené na zboží jsou následující produkty:

- HP práškové
- HP vodní
- HP pěnové
- HP CO<sub>2</sub>
- hydrantové skříně
- požární hadice
- náhradní díly
- hydrantové systémy
- bezpečnostní značení
- ostatní

#### **5.4 Plán smluvních (periodických) zakázek**

Plán smluvních zakázek je třeba koncipovat pro každého zákazníka zvlášť, neboť se liší cenami i způsobem plateb. V jeho rámci je třeba sledovat, v jakém objemu jsou prováděny jednotlivé služby během roku. Pro finanční plánování je zapotřebí, přiřadit každému zákazníkovi vlastní ceník, případně zaznamenat údaje o paušálních platbách.

Zatímco některé zakázky jsou placeny fixními měsíčními částkami, jiné jsou fakturovány v závislosti na vykonaných službách. V některých případech je využita i kombinace těchto dvou způsobů, tj. některé služby jsou fakturovány zvlášť nad rámec paušálu.

Kromě cen, paušálů a objemu výkonů je nutno sledovat také účinnost jednotlivých smluv. Plán tak musí být vypracován takovým způsobem, aby zohledňoval pouze prodeje v intervalu účinnosti smlouvy.

Pro tyto účely jsem vytvořil univerzální tabulku, jež se dá použít pro všechny smluvní zakázky. Řádky jsou tvořeny seznamem služeb, sloupce pak představují jednotlivé měsíce. Do této tabulky byly zapsány údaje o počtu úkonů v daných měsících. Tyto hodnoty jsou brány z evidence služeb OZO a servisních služeb. U nových zakázek lze tuto tabulku vyplnit snadno podle poskytnutých podkladů o počtu objektů a jejich vybavení, předávaných při uzavírání smluv. Stejně tak jsou předány i záznamy o předchozích kontrolách, podle kterých lze určit, v kterém měsíci mají požadované úkony proběhnout.

Kromě sloupečků s objemem služeb v jednotlivých měsících je tabulka doplněna i o sloupeček s cenami služeb. V případě vyplnění tohoto sloupečku, je v plánu automaticky počítáno s částkami fakturovanými mimo paušál. Dále je součástí tabulky i údaj o paušální ceně, která analogicky zůstává nevyplněna, pakliže paušální způsob plateb není využíván. Toto řešení umožňuje i kombinaci obou způsobů plateb.

Další část tabulky tvoří název zákazníka, jež je zároveň klíčem pro následnou agregaci těchto tabulek a také údaje o účinnosti smlouvy. U smluv, kde dochází v daném období k jejich konci, je možné nastavit, aby byly prodeje počítány až do konce roku, jedná-li se o případ, kdy je smlouva opakovaně obnovována a není předpoklad, že dojde k ukončení spolupráce se zákazníkem. Součástí je také údaj o splatnosti faktur, jež je také stanovován v rámci smlouvy a specifický pro každého zákazníka.

#### Alfa group, a.s.

			<b>měsíční paušál</b>	<b>celkem za rok</b>	<b>splatnost faktur</b>
<b>prodloužit</b>	ne	<b>kontroly</b>	10 000 Kč	140 715 Kč	45 dní
<b>platnost od</b>	prosinec 13	<b>PO</b>	59 890 Kč	718 680 Kč	
<b>platnost do</b>	prosinec 16	<b>BOZP</b>	79 590 Kč	955 080 Kč	

služba	cena/kus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
kontrola zařízení [ks]	HP	39 Kč	7	20	50	50	12	56		12	21	125	14	25	7
	hydranty	73 Kč	3	2	3	5	2	3		1	3	6	2	1	3
	ucpávky malé	48 Kč						3				10			
	ucpávky velké	59 Kč										6			
	klapky	128 Kč										15			
	žebříky														
	dveře	38 Kč										7			
BOZP [h]	kontrola		75	75	75	75	75	75	45	75	75	75	75	75	30
	školení		20	20	20	20	20	20	10	20	20	20	20	20	5
	dokumentace		27	27	27	27	27	27	15	27	27	27	27	27	10
PO [h]	kontrola		30	30	30	30	30	30	25	30	30	30	30	30	20
	školení		15	15	15	15	15	15	12	15	15	15	15	15	15
	dokumentace		12	12	12	12	12	12	10	12	12	12	12	12	10

**Tab. 1: Tabulka prodejů konkrétní smluvní zakázky (uvedený název zákazníka je fiktivní)**

Data z těchto tabulek jsou sčítána ve třech souhrnných tabulkách. V jedné jsou sečteny pouze počty kusů či hodin plánovaných prodejů. V druhé tabulce je vytvořen přehled výnosů



vztahujících se k jednotlivým produktovým skupinám za jednotlivé zákazníky. Tato tabulka vzniká jednoduchým roznásobením plánovaných prodejů a cen produktů dle vlastního ceníku zákazníka a následným přičtením měsíčního paušálu v obdobích, kdy je smlouva účinná. Na konci tohoto přehledu je proveden souhrn za produktové skupiny.

smluvní zakázky		2015	7	8	9	10	11	12	Σ
kontrola zařízení [ks]	HP		162	276	420	445	262	128	3 556
	hydranty		21	48	51	63	35	17	482
	ucpávky malé		85	160	211	308	153	78	2 042
	ucpávky velké		54	153	130	225	113	51	1 499
	klapky		34	140	98	117	81	30	1 080
	žebříky		2	15	5	23	5	2	102
	dveře		22	53	69	62	44	19	588
BOZP [h]	kontrola		238	211	254	191	208	174	2 380
	školení		29	26	29	23	26	14	319
	dokumentace		81	81	81	81	81	64	907
PO [h]	kontrola		292	371	282	258	240	199	3 342
	školení		45	42	45	44	38	38	551
	dokumentace		84	94	84	84	63	72	974

**Tab. 2: Souhrn prodejů periodických činností v rámci smluvních zakázek (zobrazen pouze poslední půl rok)**

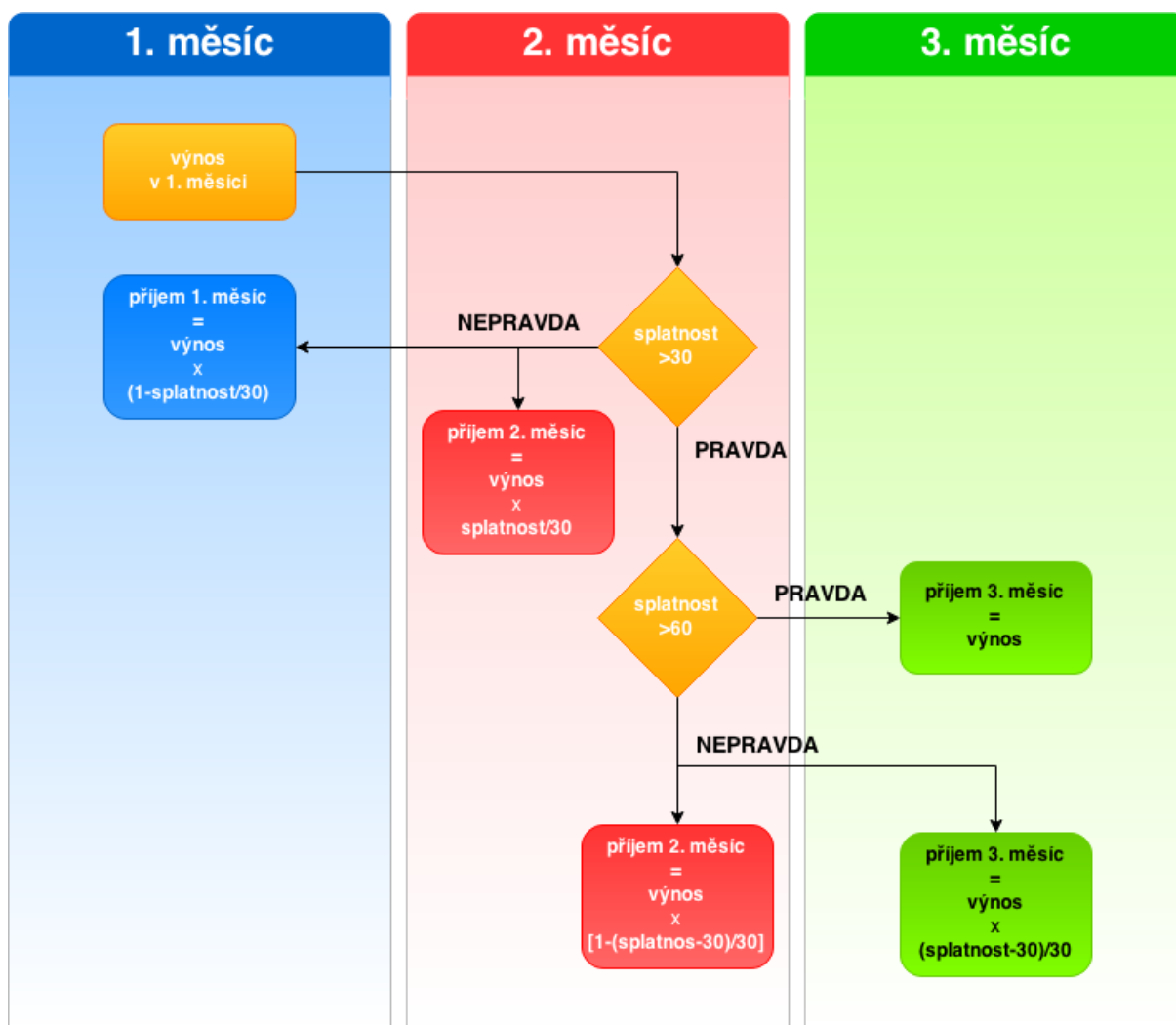
Třetí tabulka je koncipována stejným způsobem jako předchozí výnosová, jejím obsahem jsou však příjmy. Ty se od výnosů liší posunutím vlivem splatnosti faktur. K tomuto posunutí dochází pouze u výkonů, jež nejsou hrazeny z paušálů a jsou tedy běžným způsobem fakturovány na základě skutečně provedených prací. Výnosy z jednoho měsíce se tak mohou přesunout do příjmů měsíce dalšího. To znamená, že je třeba sledovat i výnosy z období, jež předchází období plánovacímu.

Vzhledem k tomu že se tyto smluvní vztahy týkají velkých renomovaných společností, lze počítat s dobou splatnosti faktur namísto průměrné doby úhrady, neboť si tyto korporace nemohou dovolit neplatit včas a vystavovat se tak poškození dobrého jména či nebezpečí insolvenčního řízení. Problémem je však rozdíl v časovém rozlišování ročního plánu, jež je stanovován na měsíce a rozlišováním splatnosti faktur, která je udávána ve dnech.

Je-li tedy splatnost faktury třeba 15 dní a budeme předpokládat rovnoměrné pravděpodobnostní rozdělení, že k jejímu vystavení došlo k určitému dni měsíce, lze říci, že je 50% pravděpodobnost, že půlka této částky patří do měsíce vystavení faktury a 50%

pravděpodobnost, že příjem proběhne až v měsíci dalším. Předpoklad rovnoměrného rozdělení je přitom správný, neboť datum zdanitelného plnění faktury, potažmo jejího vystavení je zcela náhodné a nelze říct, že k výkonům činností dochází ve zvýšené míře v určitých dnech měsíce.

Vzhledem k tomuto charakteru a vysokému množství vystavených faktur v průběhu jednotlivých měsíců je tedy velmi pravděpodobné, že toto poměrné rozdělení příjmů z vystavených faktur bude velmi věrohodně kopírovat skutečné cash-flow.



Obr. 17: Schéma logicko-statistického modelu přepočtu výnosů na příjmy dle splatnosti

## 5.5 Plán periodických zakázek

Plán periodických zakázek obsahuje kromě plánovaných hodnot měsíčních prodejů pro budoucí období také hodnoty z předešlých tří let. Ty slouží jako základní východisko plánu prodejů, neboť ukazují trend vývoje a vzhledem k jejich charakteru představuje poslední rok I počáteční stav pro budoucí období.

Plánované prodeje jsou tedy tvořeny procentuální korekcí prodejů minulého roku. Ta umožňuje uživateli snadno stanovit jejich výši odvíjející se od stavu minulého roku, při možnosti vnést do predikce cíle společnosti a odhad vývoje trhu.

I zde je pro přepočítání příjmů na výnosy použit stejný model jako v předchozím plánu. Oproti smluvním zakázkám je zde však třeba počítat s průměrnou dobou úhrady faktur, neboť platební morálka drobných zákazníků není tak disciplinovaná jako u těch smluvních. Hodnoty průměrných úhrad je přitom možné vysledovat zvláště pouze pro skupinu kontrol zařízení a výkon odborně způsobilých osob. Produkty v rámci těchto skupin jsou totiž často fakturovány společně.

Periodické zakázky		2012	2013	2014	2015	srovnání			
služba		Σ	Σ	Σ	Σ	2012	2013	2014	2015
kontrola zařízení [ks]	hasící přístroje	24 024	25 803	27 285	26 021 -5%				
	hydranty	3 420	3 836	4 062	4 143 2%				
	ucpávky malé	4 248	4 197	4 672	5 023 8%				
	ucpávky velké	3 098	3 174	3 327	3 517 6%				
	klapky	4 351	4 534	4 318	4 405 2%				
	žebříky	418	459	542	542 0%				
	dveře	6 136	7 259	7 064	7 463 6%				
BOZP [h]	kontrola	675	832	989	1 029 4%				
	školení	123	156	183	183 0%				
	dokumentace	303	370	407	419 3%				
PO [h]	kontrola	785	807	912	957 5%				
	školení	171	190	192	192 0%				
	dokumentace	294	300	312	324 4%				

Tab. 3: Tabulka prodejů periodických služeb (zobrazeny pouze roční prodeje)

Kromě tabulky prodeje jsou tedy sestaveny i tabulky výnosů a příjmů. Tyto dvě však zahrnují už jen aktuální plánovací období a slouží jako mezivýpočet pro plán příjmů a výnosů, kde jsou tyto hodnoty agregovány.

## 5.6 Plán jednorázových zakázek

U této skupiny jsou položky a produktové skupiny děleny ještě podle typů zákazníků na základní a zvýhodněné, jež mají vlastní ceník se sníženými cenami. Obě tyto skupiny se kromě ceníku liší také průměrnou dobou úhrady pohledávek.

Jednotlivé položky jednorázových zakázek mají velmi odlišný průběh objemu prodeje během roku. Lze je rozdělit do 3 skupin podle charakteristiky prodejnosti:

1. Servis hasicích přístrojů
  - údržba HP
  - tlakování HP
  - plnění HP
  - tlaková zkouška HP
2. Zakázky související se stavební činností
  - ucpávky velké
  - ucpávky malé
  - požární hlídka
  - koordinace BOZP
3. PBŘ a NCHLP

U první skupiny je objem prodeje silně závislý na počtu kontrolovaných hasicích přístrojů. Jedná se vždy o určité průměrné procento, které lze snadno stanovit z předchozích prodeje a které se za poslední roky nikterak výrazně nemění. Tato procenta jsou následující:

<b>produkt</b>	<b>% z kontrol HP</b>
údržba HP	21%
tlakování HP	8%
plnění HP	6%
tlaková zkouška HP	15%

Pro skupinu základních zákazníků jsou objemy kontrol hasicích přístrojů brány z plánu prodeje periodických zakázek. Skupina zvýhodněných zákazníků se v tomto případě týká pouze smluvních zakázek, v jejichž rámci jsou tyto činnosti vykonávány také, ale nejsou zvlášť smluvně upraveny a jsou tedy vykonávány podle jednotného zvýhodněného ceníku.

V druhé skupině zakázek souvisejících se stavební činností je velmi silný sezónní trend, který je dán zvýšenou stavební aktivitou v letních měsících a naopak útlumem v měsících zimních. Pro stanovení těchto hodnot prodejů byl využit model „time series forecasting“ zmíněný v kapitole 3.6.1 Predikce. Výsledné hodnoty tohoto modelu je opět možné jednoduše upravit pomocí procentuálních korekcí.

Poslední skupina tvořící výkony odborně způsobilých osob v oblasti NCHLP a PBŘ je typická vyrovnanými prodeji v průběhu celého roku. Stanovení budoucích prodejů tak bylo provedeno jednoduchou lineární extrapolací trendu pozměněnou procentuálními korekcemi.

Jednorázové zakázky		2012	2013	2014	2015	srovnání				
služba		Σ	Σ	Σ	Σ	2012	2013	2014	2015	
Skupina zvýhodněných odběratelů	realizace a servis [ks]	ucpávky velké	8 513	8 860	10 243	10 885				
						6%				
		ucpávky malé	6 659	6 624	7 687	8 203				
						7%				
		údržba HP	5 040	5 507	5 689	5 464				
						-4%				
		tlakování HP	1 915	2 029	2 209	2 081				
						-6%				
		plnění HP	1 482	1 537	1 552	1 562				
						1%				
	tlaková zkouška HP	3 530	3 882	4 233	3 902					
					-8%					
	výkon OZO [h]	PBŘ	2 725	2 720	2 780	2 967				
						7%				
		požární hlídka	314	311	291	297				
						2%				
		koordinace BOZP	1 820	1 898	2 016	2 166				
						7%				
		NCHLP	365	362	377	377				
						0%				

Tab. 4: Tabulka prodejů služeb jednorázového charakteru (zobrazeny pouze roční prodeje)

## 5.7 Plán prodejů zboží

Stanovení prodejů zboží je nejproblematictější část tohoto ročního plánu, neboť nejsou známy žádné tržní ani kauzální souvislosti, jež by jej ovlivňovali. Prodeje jsou prakticky v průběhu roku vyrovnané pouze s malými odchylkami zejména v posledním měsíci, kdy dochází v rámci velkoobchodu k nárůstu těchto prodejů vlivem snahy odběratelů snížit svůj daňový základ.

V prodeji zboží výrazně převyšuje velkoobchod, což je dáno především zastupováním některých zahraničních dodavatelů na českém trhu.

Prodej zboží		2012	2013	2014	2015	srovnání			
služba		Σ	Σ	Σ	Σ	2012	2013	2014	2015
velkoobchod [kč]	HP práškové	2616	2584	2669	2797				
					5%				
	HP vodní	280	312	327	346				
					6%				
	HP pěnové	349	352	376	384				
					2%				
	HP CO2	715	818	869	938				
					8%				
	skříně	259	285	296	325				
					10%				
	hadice	471	505	530	560				
				6%					
náhradní díly	401	412	521	567					
				9%					
hydrantové systémy	618	647	697	722					
				4%					
bezpečnostní značení	256	258	259	257					
				-1%					
ostatní	410	461	506	581					
				15%					

Tab. 5: Tabulka prodejů zboží (zobrazeny pouze roční prodeje) [tis. Kč]

## 6 Sestavení ostatních podnikových plánů a rozpočtu

### 6.1 Struktura ročního plánu

Základ ročního plánu tvoří prodejní plány, na které přímým i nepřímým způsobem navazují další věcně-finanční plány. Celá plánová soustava je završená integrací do tříbilančního systému, jež podává obraz o plánovaném hospodaření společnosti.

Výčet jednotlivých částí sestaveného ročního plánu je následující.

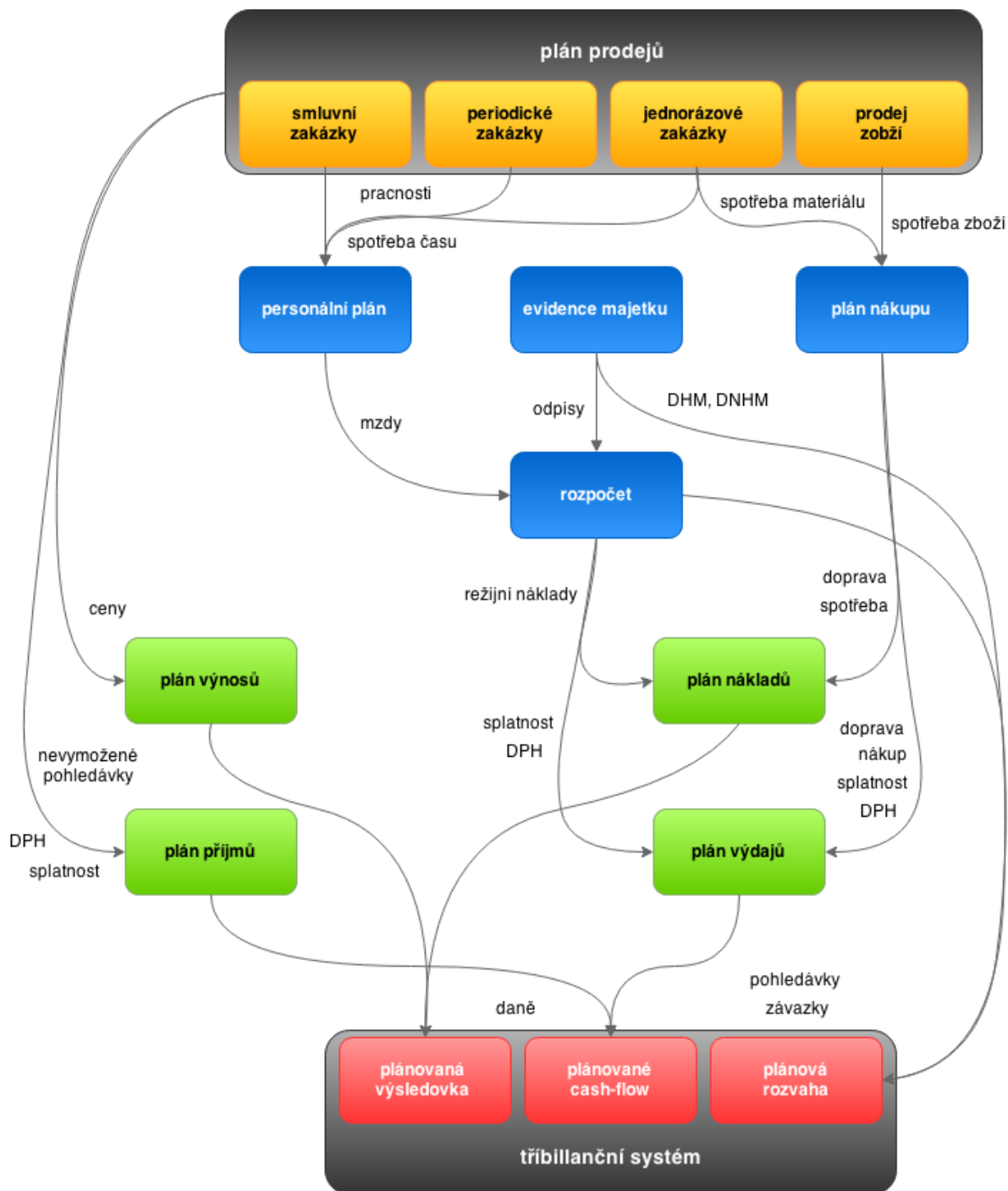
- plán prodejů
  - smluvní (periodické) zakázky
  - periodické zakázky
  - jednorázové zakázky
  - prodej zboží
- věcné a věcně finanční plány
  - personální plán
  - plán nákupu
  - evidence majetku
  - rozpočet
- finanční plány
  - plán výnosů
  - plán nákladů
  - plán výdajů
  - plán příjmů
- tříbilanční soustava
  - plánovaná výsledovka
  - plánované cash-flow
  - plánová rozvaha

Přímo na prodejní plány je navázán personální plán a plán nákupu. Plán nákupu se promítá přímo do výdajů a obsahuje i výpočet spotřeby materiálu a nákladů na prodané zboží. Personální plán má funkci kapacitního balancování podle plánu prodejů a disponibilních kapacit zaměstnanců.

Pouze nepřímá návaznost platí u rozpočtu a evidence majetku, která se týká například potřeb nových zaměstnanců vyplývajících z personálního plánu, nebo nákupu nových zařízení a vybavení kvůli zvýšené poptávce.

Věcné a věcně finanční plány a jejich finanční efekty jsou poté sdruženy do podoby finančních plánů, přičemž věcné plány jsou nejdříve převáděny na finanční částky. Příkladem je převod počtů prodejů na výnosy a příjmy společnosti, podle cen jednotlivých produktů a doby úhrady faktur.

Finanční plány jsou následně složeny do soustavy tříbilančního systému, jehož součástí je také výpočet stavu pohledávek, závazků a majetku. Kromě finančních plánů je zde tedy i integrace nákupního plánu, evidence majetku či některých položek rozpočtu.



Obr. 18: Schéma navrženého ročního plánu



## 6.2 Plán nákupu

Cílem tohoto plánu je stanovení objednávek zásob v průběhu roku a z něho vyplívající výdaje a stav zásob. Plán se kromě položek zboží shodných s položkami uvedenými v plánu prodeje zboží týká také materiálu na ucpávky a hasiva do hasicích přístrojů. Zatímco materiál ucpávek a hasivo jsou položky, jejichž spotřeba je stanovena jednotkou výkonu, tj. počtem plnění či zhotovení ucpávek, položky zboží jsou v plánu prodeje uváděny pouze ve finančních částkách.

Problémem je, že částky v plánu prodeje jsou tvořeny cenou účtovanou zákazníkovi, nikoliv cenou, kterou společnost platí za jejich nákup. Náklady na prodané zboží tak lze zjednodušeně vypočítat snížením výnosů z prodeje o průměrnou marži. Tato marže je rozdílná pro maloobchod a velkoobchod. U spotřeby materiálu je situace jednodušší a výsledných nákladů lze dosáhnout jednoduchým vynásobením počtu výkonů nákupní cenou.

Zatímco všechny položky zboží jsou sdruženy do skupin podle typu zboží, plánování objednávek zboží je nutno sledovat vzhledem ke konkrétním dodavatelům, protože různé druhy zboží pocházející od stejného výrobce jsou objednávány a dodávány naráz při jednom závozu. Společnost objednává zboží od následujících dodavatelů:

- FLN Neurrupin
- Minimax
- Pavliš & Hartmann
- Tiskárna Strom
- Dunamenti
- Hilti
- ostatní

Z tohoto důvodu je nejdříve nutné přidělit jednotlivé položky zboží a materiálu konkrétním výrobcům. Dalším problémem je, že například hasicí přístroje, náhradní díly a hasivo jsou objednávány jak u Minimaxu, tak u společnosti FLN Neurrupin. Zde dochází k dalšímu zjednodušení a celkové částky jednotlivých položek zboží jsou v určitém poměru rozděleny mezi tyto dva výrobce, přičemž je tento poměr dán prodejností těchto produktů v minulých obdobích.

plán nákupu	1	2	3	4	5	6
spotřeba dle dodavatelů						
FLN Neurrupin	308	311	311	313	315	322
Minimax	132	133	133	134	135	138
Pavliš & Hartmann	158	155	156	156	157	157
Tiskárna Strom	22	22	22	22	22	22
Dunamenti	76	87	99	96	106	113
Hilti	19	22	25	24	26	28
ostatní	51	51	51	52	52	52

**Tab. 6: Spotřeba materiálu a prodeje zboží dle jednotlivých dodavatelů (zobrazen pouze první půl rok) [tis. Kč]**

Další úskalí plánu nákupu představuje rozmanitost nabídky v rámci jednotlivých položek zboží zmíněná v kapitole o plánu prodeje zboží. Díky tomu nelze zcela přesně říct, kdy bude potřeba objednat nové zboží, neboť dílčí položky zboží skrývající se pod jejich souhrnnými skupinami mohou být prodávány v různých proměnlivých objemech. Může tak dojít k tomu, že například zásoby práškových hasicích přístrojů budou v daný měsíc dostatečně vysoké, ale určitá konkrétní položka patřící do této skupiny bude vyprodaná. To je ještě umocněno tím, že u některých dodavatelům je objednáváno více druhů zboží.

Avšak vzhledem k tomu, že prodej jednotlivých typů zboží uvnitř jejich skupin by neměl být vzhledem ke stejnému charakteru zboží ve skupině proměnlivý na tolik, aby znamenal odlišnosti v plánování objednávek v řádu větším než několik dnů, je pro účely plánování možné použít model ROP (Re-Order Point).

Pro potřeby modelování na základě modelu ROP je potřeba znát dodací lhůty dodavatelů, průměrnou poptávku a směrodatnou odchylku. Obě tyto hodnoty vycházejí z lineární extrapolace trendu provedené v rámci plánování prodeje. K sestavení úplného modelu zásobování je nutno znát ještě velikost objednávek.

Tu v tomto případě nelze určit z výše popsaných důvodů pomocí modelu EOQ. Při stanovování velikosti objednávek sem tedy vycházel z historie a zvyklostí objednávání zboží ve společnosti. Podle počtu objednávek během roku jsem stanovil průměrnou frekvenci objednávání u jednotlivých dodavatelů a podle tímto počtem vydělil plánovaný roční objem nákupu.

Tento postup je vhodný, protože odpovídá skutečnému zásobování společnosti s ohledem na jeho operativní řízení. Pro potřeby ročního plánování tak pomůže věrně stanovit dopady zásobování na cash-flow.

dodavatel	frekvence	Q	LT	d	$\sigma$	ROP	dopava	splatnost
FLN Neurrupin	6	642	30	10,56	44,63	390	5 000 Kč	30
Minimax	4	413	20	4,52	19,13	122	6 500 Kč	20
Pavliš & Hartmann	7	273	25	5,23	12,73	152	2 000 Kč	15
Tiskárna Strom	2	132	30	0,72	4,41	29	7 000 Kč	15
Dunamenti	vysoká	dle spotř.	-	-	-	-	-	20
Hilti	vysoká	dle spotř.	-	-	-	-	-	10
ostatní	vysoká	dle spotř.	-	-	-	-	-	15

Tab. 7: Parametry dodavatelů (frekvence objednávek, objem objednávky, dodací lhůta)

Samotný model zásobování je postavený na jednoduchém kritériu, jež sleduje, jestli stav zásob předchozího měsíce po odečtení prodejů daného měsíce klesne pod hranici stanovenou modelem ROP. Pakliže se tak stane, znamená to, že v tomto měsíci musí proběhnout objednávka nového zboží a objem objednávky je k výše zmíněnému rozdílu přičten. Není-li překročena hranice bodu objednání, je stavem zásob měsíce pouze to, co bylo v zásobách na začátku měsíce, sníženo o prodej daného měsíce.

plán nákupu	0	1	2	3	4	5	6
<b>vývoj zásob</b>							
FLN Neurrupin	879	571	904	593	923	609	931
Minimax	512	380	247	527	393	258	534
Pavliš & Hartmann	405	247	365	210	327	170	286
Tiskárna Strom	150	128	106	84	61	39	151
Dunamenti	32	15	15	15	15	15	15
Hilti	45	40	40	40	40	40	40
ostatní	62	30	30	30	30	30	30
<b>nákupy</b>							
FLN Neurrupin	734	0	649	0	649	0	649
Minimax	478	0	0	420	0	0	420
Pavliš & Hartmann	0	0	275	0	275	0	275
Tiskárna Strom	0	0	0	0	0	0	141
Dunamenti	75	76	87	99	96	106	113
Hilti	19	19	22	25	24	26	28
ostatní	53	51	51	51	52	52	52

Tab. 8: Vývoj zásob a měsíční objem nákupů (zobrazen pouze první půl rok) [tis. Kč]

Určením měsíců, v kterých proběhne objednávka a na základě splatnosti faktur, lze také stanovit výdaje na zásobování v průběhu roku. K velikosti objednávky je však třeba připočítat také dopravu a zohlednit DPH. Doprava se přitom promítá také do nákladů a je třeba s ní u celkových nákladů za zásobování také počítat.

### 6.3 Personální plán

Personální plán slouží jako přehled využití disponibilních kapacit zaměstnanců vykonávajících činnosti pro zákazníky. Jedná se o servisní a dílenské techniky, dělníky a odborně způsobilé osoby. Plán se sestává ze dvou částí a to z disponibilních kapacit jednotlivých pracovníků a potřebných kapacit daných časovou spotřebou dle plánu prodeje.

Disponibilní kapacita je vypočtena podle denní pracovní doby a počtu pracovních dní, od kterých se odečítají dni strávené školením a na dovolené. Pracovní doba u zaměstnanců pracujících v terénu, tj. u některých OZO, servisních techniků a dělníků je ještě snížena o čas, který v průměru stráví na cestách.

Výpočet je individuální pro každého zaměstnance a celková disponibilní kapacita je souhrnem pracovníků daného úseku. Podmínkou je vzájemná zastupitelnost zaměstnanců jednotlivých úsecích, která v tomto případě platí a umožňuje tak snazší reagování na aktuální kapacitní potřeby.

Personální plán	7	8	9	10	11	12	celkem [h]
počet pracovních dní	22	21	21	21	20	21	
<b>odborně způsobilé osoby</b>							
<b>Martin Novotný</b>							
prům. prac. Doba [h]	8	8	8	8	8	8	2 008
prům. doba na cestě [h]	1	1	1	1	1	1	251
dovolená [dní]						10	160
školení [dní]							40
disponibilní kapacita	176	168	168	168	160	88	1 808
<b>Milada Laryšová</b>							
prům. prac. Doba [h]	8	8	8	8	8	8	2 008
prům. doba na cestě [h]	1	1	1	1	1	1	251
dovolená [dní]					10		160
školení [dní]							40
disponibilní kapacita	176	168	168	168	80	168	1 808

Tab. 9: Ukázka výpočtu disponibilních kapacit vybraných OZO (zobrazen pouze poslední půl rok, uvedené jména jsou fiktivní)

Vypočet potřebných kapacit je v případě služeb stanovených počtem realizací proveden vynásobením tohoto počtu pracností daných činností. U služeb, které jsou plánovány již přímo v hodinách, je potřebná kapacita dána přímo plánem prodeje.

Personální plán	7	8	9	10	11	12	celkem [h]
<b>Využití kapacit servisních techniků</b>							
hasící přístroje	227	208	210	208	216	191	2 392
hydranty	86	76	75	78	77	60	879
ucpávky malé	52	59	75	102	82	60	848
ucpávky velké	57	62	60	74	59	54	752
klapky	87	109	95	77	72	70	987
žebříky	13	13	11	18	13	10	161
dveře	69	67	65	69	54	46	725
plánovaná potřeba kapacit	766	762	759	794	725	589	8 437
disponibilní kapacita celkem	880	840	840	840	760	440	9 160
využití kapacit	87%	91%	90%	95%	95%	134%	92%

**Tab. 10: Přehled využití kapacit servisních techniků (zobrazen pouze poslední půl rok) [h]**

Využití kapacity v jednotlivých měsících může být velmi proměnlivé a nedostatek disponibilních kapacit v určitém měsíci není směrodatné. Zakázky je možné v rámci měsíčního plánování přesouvat v řádu několika dnů až týdnů podle aktuální potřeby naplnění kapacit. Důležité je tedy sledovat především celkové využití kapacit a sezónní trend, který je velmi patrný u činností dělníků zejména v letních měsících.

Plán slouží především k plánování nábory nových zaměstnanců v dlouhodobém horizontu. Vzhledem k vysoké odbornosti služeb poskytovaných společnostmi není možné vyrovnávat potřebu volných kapacit přijímáním agenturních či sezónních pracovníků. K nábory se tedy přistupuje pouze v případech, kdy hrozí dlouhodobý nedostatek pracovníků. Výkyvy využití kapacit v průběhu roku jsou tedy řešeny pouze přesunem práce mezi jednotlivými měsíci a případnými přesčasy, jež je nutno zohlednit v rámci rozpočtu osobních nákladů.

#### **6.4 Evidence majetku, plán odpisů a leasingu**

Z důvodů správného vyčíslení nákladů na odpisy a leasing a zachycení změn dlouhodobého majetku v rozvaze bylo třeba sestavit evidenci dlouhodobého majetku a spočítat budoucí odpisy a leasingové splátky.

Do evidence majetku vzhledem k potřebám plánování není zahrnut drobný hmotný a nehmotný majetek ani odepsaný investiční majetek odepsaný. Je tedy tvořen jen majetkem, který podléhá odpisu a má zůstatkovou hodnotu. Soupis je rozdělen na 3 skupiny:

- HW a SW
- automobily
- ostatní

Součástí soupisu je údaj o tom, do jakého úseku a postu organizační struktury patří, aby bylo možné snadno rozdělit náklady související s těmito předměty při sestavování rozpočtu. Dále je uveden údaj o roku a měsíci pořízení nezbytný pro výpočet leasingu a odpisů.

Evidence majetku					
předmět	úsek	pracovník	rok pořízení	měsíc	pořizovací cena
HW a SW					
laptop HP EliteBook	úsek administrativy	výkonná ředitelka	2014	6	52 999 Kč
laptop HP EliteBook	úsek administrativy	ředitelka administrativy	2012	5	55 999 Kč
laptop HP EliteBook	úsek obchodu	ředitel obchodu a produkce	2013	5	56 999 Kč
laptop HP EliteBook	úsek administrativy	technický ředitel	2012	3	55 999 Kč
laptop HP ProBook	úsek ucpávek	vedoucí úseku ucpávek	2014	6	42 999 Kč
laptop HP ProBook	úsek služeb PO a BOZP	vedoucí úseku služeb PO a BOZP	2014	6	42 999 Kč
laptop HP ProBook	úsek služeb PO a BOZP	OZO	2014	5	41 999 Kč
laptop HP ProBook	úsek služeb PO a BOZP	OZO	2014	5	41 999 Kč
laptop HP ProBook	úsek služeb PO a BOZP	OZO	2014	5	41 999 Kč
laptop HP ProBook	úsek služeb PO a BOZP	OZO	2013	8	43 599 Kč
laptop HP ProBook	úsek služeb PO a BOZP	OZO	2013	8	43 599 Kč
laptop HP ProBook	úsek služeb PO a BOZP	OZO	2012	3	45 599 Kč
laptop HP ProBook	úsek služeb PO a BOZP	OZO	2012	3	45 599 Kč

Tab. 11: Přehled evidovaného majetku (zobrazena pouze část)

Odpisování je prováděno pouze daňově a to rovnoměrným způsobem. Pro potřeby výpočtu je uveden ještě údaj o době odpisu, jež zároveň slouží k určení odpisové skupiny a parametrů odpisování. Kromě budoucích odpisů je dopočtena též zůstatková hodnota ke konci minulého roku.

Obdobně jako odpisování je proveden i výpočet leasingových splátek. Zde je k výpočtu nutné stanovit kromě doby leasingu také výši akontace a leasingový koeficient.

Evidence majetku		odpisy		leasing			
předmět	zůstatková cena	doba odpis. [měsíce]	Σ	akontace	koefficient navýšení	doba leas. [měsíce]	Σ
<b>automobily</b>							
Fiat Punto #1	18 356 Kč	60	8 259 Kč	45%	1,09	60	17 601 Kč
Fiat Punto #2	18 356 Kč	60	8 259 Kč	45%	1,09	60	17 601 Kč
Fiat Punto #3	160 772 Kč	60	26 616 Kč	40%	1,1	60	69 768 Kč
Fiat Punto #4	160 772 Kč	60	26 616 Kč	40%	1,1	60	69 768 Kč
Fiat Ducato	133 869 Kč	60	25 368 Kč	30%	1,05	60	95 004 Kč
Ford Connect #1	214 545 Kč	60	35 508 Kč	40%	1,07	60	89 112 Kč
Ford Connect #2	214 545 Kč	60	35 508 Kč	40%	1,07	60	89 112 Kč
Ford Connect #3	274 416 Kč	60	82 320 Kč				0 Kč
Ford Connect #4	314 707 Kč	60	26 104 Kč	35%	1,07	60	84 000 Kč
Renault Kangoo	304 872 Kč	60	60 864 Kč				0 Kč
Renault Trafic	277 357 Kč	60	97 896 Kč				0 Kč
monitoring	6 398 Kč	36	6 400 Kč				0 Kč

Tab. 12: Přehled odpisového plánu a plánu leasingu (zobrazeny pouze roční souhrny)

## 6.5 Rozpočet

V rámci ročního plánu bylo nutné zpracovat i rozpočet režijních nákladů. Při jeho sestavování jsem vycházel zejména z obrátové předvahy a z věcných evidencí vztahujících se k minulému roku. V první fázi byla vytvořena struktura rozpočtu a zajištěny věcné propočty a integrace, následně jsem provedl vlastní ohodnocení a odhad nákladů jednotlivých položek. V závěrečné fázi proběhla porada s vedením společnosti a revize plánovaných nákladů, po které byly některé položky korigovány.

Rozpočet je strukturován do klasické manažerské podoby podle jednotlivých útvarů organizační struktury a následujících druhů nákladů:

- osobní náklady
- náklady na HW a SW
- náklady na automobily
- náklady prostorů
- ostatní náklady

	7	8	9	10	11	12	celkem
<b>úsek obchodu</b>							
<b>souhrn</b>							
osobní náklady	107 750 Kč	107 750 Kč	107 750 Kč	107 750 Kč	107 750 Kč	112 750 Kč	<b>1 298 000 Kč</b>
náklady na SW a HW	8 885 Kč	8 885 Kč	8 885 Kč	8 885 Kč	8 237 Kč	8 237 Kč	<b>114 619 Kč</b>
náklady na automobily	29 820 Kč	31 568 Kč	40 655 Kč	39 004 Kč	32 660 Kč	40 275 Kč	<b>429 383 Kč</b>
náklady prostorů	19 184 Kč	19 184 Kč	19 554 Kč	19 925 Kč	20 295 Kč	28 605 Kč	<b>252 568 Kč</b>
ostatní náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>0 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>165 639 Kč</b>	<b>167 387 Kč</b>	<b>176 844 Kč</b>	<b>175 563 Kč</b>	<b>168 943 Kč</b>	<b>189 867 Kč</b>	<b><u>2 094 570 Kč</u></b>

**Tab. 13: Rozpočet obchodního úseku – souhrn (zobrazen pouze poslední půl rok)**

### 6.5.1 osobní náklady

mezi osobní náklady byly zahrnuty následující položky:

- základní mzda
- prémie, odměny
- odvody
- cestovné
- vybavení
- školení
- spoje

tyto náklady jsou stanovovány zvlášť pro každou pozici organizační struktury, přičemž u odborně způsobilých osob, techniků a dělníků vyplývá jejich celková výše z plánovaného počtu těchto zaměstnanců, určeného pomocí kapacitního balancování v personálním plánu.

Pod položkou odvodů se skrývají náklady na odvody správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám za zaměstnavatele, jež činí dohromady 34% ze mzdy navýšené o prémie a odměny.

Cestovné a náklady na vybavení jsou stanoveny odhadem podle charakteru činnosti, jedná se o částky týkající se především techniků a odborně způsobilých osob. Náklady na školení tvoří každoroční obnovování a prohlubování kvalifikace u odborně způsobilých osob, techniků a v oblasti účetnictví. Náklady spojů jsou stanoveny tarifní sazbou jednotlivých zaměstnanců. Jedná se většinou o neomezené tarify a k navyšování částek nad rámec tarifu tak nedochází.



	7	8	9	10	11	12	celkem
<b>úsek administrativy</b>							
<b>osobní náklady</b>							
<b>souhrn</b>							
základní mzda	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	125 000 Kč	<b>1 500 000 Kč</b>
prémie, odměny	58 500 Kč	58 500 Kč	58 500 Kč	58 500 Kč	58 500 Kč	58 500 Kč	<b>702 000 Kč</b>
odvody	62 600 Kč	62 600 Kč	62 600 Kč	62 600 Kč	62 600 Kč	62 600 Kč	<b>751 200 Kč</b>
cestovné	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	<b>12 000 Kč</b>
vybavení	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	5 000 Kč	<b>5 000 Kč</b>
školení	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	12 000 Kč	<b>17 000 Kč</b>
spoje	2 050 Kč	2 050 Kč	2 050 Kč	2 050 Kč	2 050 Kč	2 050 Kč	<b>24 600 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>249 150 Kč</b>	<b>249 150 Kč</b>	<b>249 150 Kč</b>	<b>249 150 Kč</b>	<b>249 150 Kč</b>	<b>266 150 Kč</b>	<b>3 011 800 Kč</b>

**Tab. 14: Rozpočet osobních nákladů úseku administrativy (zobrazen pouze poslední půl rok)**

## 6.5.2 Náklady na HW a SW

Tato část nákladů zahrnuje veškeré náklady týkající se IT infrastruktury a softwarového vybavení společnosti. Náklady jsou rozpočteny na jednotlivé osobní počítače a laptopy. Kalkulaci na konkrétní zaměstnance umožňuje přiřazení jednotlivých počítačů k uživatelům v evidenci majetku.

K hardwarovému a softwarovému vybavení společnosti patří:

- počítače
- server
- síť
- Microsoft Office
- ERP systém
- CRM systém
- tiskárny
- AutoCad

U tohoto majetku jsou sledovány následující náklady:

- odpisy
- aktualizace
- údržba
- režijní náklady

Všechny náklady včetně softwaru, jež je pořizován formou multilicencí, nelze přímo přiřadit určitému útvaru. Proto jsou tyto náklady v rozpočtu stanoveny nejdříve zvlášť v jejich

celkové výši a poté rozpočítávají mezi jednotlivé uživatele v organizační struktuře, čímž jsou náklady přiřazeny jednotlivým útvarům

Zatímco server, síťová infrastruktura, ERP systém, tiskárny a Microsoft Office jsou využívány na všech počítačích, CRM systém a AutoCad se týká jen vybraných uživatelů. Celkem vlastní společnost 23 počítačů, jež představují 23 uživatelů, v případě AutoCadu se jedná jen o 12 uživatelů a CRM systém využívá 15 zaměstnanců.

Náklady jsou přepočteny poměrným způsobem, tj. celkové náklady jsou vyděleny počtem uživatelů a v závislosti na organizační struktuře jsou podle počtu uživatelů v daném útvaru přiřazeny na úseky.

	7	8	9	10	11	12	celkem
<b>přepočet společných nákladů</b>							
<b>náklady HW a SW</b>							
<b>počet PC</b>	<u>23</u>	<u>23</u>	<u>23</u>	<u>23</u>	<u>23</u>	<u>23</u>	
<b>údržba IT</b>							
měsíční paušál	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	<b>108 000 Kč</b>
režijní nákupy	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	<b>3 600 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<u>9 300 Kč</u>	<u>9 300 Kč</u>	<u>9 300 Kč</u>	<u>9 300 Kč</u>	<u>9 300 Kč</u>	<u>9 300 Kč</u>	<b>111 600 Kč</b>
Přepočet na uživatele	404 Kč	404 Kč	404 Kč	404 Kč	404 Kč	404 Kč	<b>4 852 Kč</b>
<b>server + síť</b>							
odpisy	8 267 Kč	8 267 Kč	8 267 Kč	8 267 Kč	3 300 Kč	3 300 Kč	<b>76 070 Kč</b>
aktualizace	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>20 000 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<u>8 267 Kč</u>	<u>8 267 Kč</u>	<u>8 267 Kč</u>	<u>8 267 Kč</u>	<u>3 300 Kč</u>	<u>3 300 Kč</u>	<b>96 070 Kč</b>
Přepočet na uživatele	359 Kč	359 Kč	359 Kč	359 Kč	143 Kč	143 Kč	<b>4 177 Kč</b>
<b>tiskárny</b>							
odpisy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>6 400 Kč</b>
údržba	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	<b>1 200 Kč</b>
tonery	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč	<b>54 000 Kč</b>
papír	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	<b>18 000 Kč</b>
<b>celkem</b>	<u>6 100 Kč</u>	<u>6 100 Kč</u>	<u>6 100 Kč</u>	<u>6 100 Kč</u>	<u>6 100 Kč</u>	<u>6 100 Kč</u>	<b>79 600 Kč</b>
Přepočet na uživatele	265 Kč	265 Kč	265 Kč	265 Kč	265 Kč	265 Kč	<b>3 461 Kč</b>

**Tab. 15: Přepočet vybraných nákladů na HW a SW (zobrazen pouze poslední půl rok)**

### 6.5.3 Náklady na automobily

U nákladů na automobily jsou sledovány tyto náklady:

- odpisy

- leasing
- monitoring
- údržba
- pohonné hmoty
- pojištění
- silniční daň, dálniční známka
- parkovné

Odpisy jsou stejně jako v předchozích případech brány z plánu odpisů vypočteném v rámci evidence majetku, kde jsou stanoveny také leasingové splátky a rozpouštění akontace. U monitoringu se jedná o společný náklad za celou automobilovou flotilu, jež se skládá z odpisu investice do GPS zařízení a měsíční částky za poskytovaný monitoring, správu knihy jízd a služeb CCS karet. Společné náklady tvoří také havarijní pojištění a povinné ručení. Tyto náklady jsou rovnoměrně rozloženy mezi jednotlivé vozy.

Náklady na pohonné hmoty jsou vypočteny skrze najeté kilometry z knihy jízd minulého období a údajů o skutečné průměrné spotřebě jednotlivých vozů. Úpravou těchto dat v případech kdy je předpoklad, že se najede vyšší nebo naopak nižší počet kilometrů a stanovením odhadu cen benzínu pro rok 2015 získáváme náklady na pohonné hmoty pro jednotlivé automobily. Nárůst počtu najetých kilometrů je předpokládán zejména u odborně způsobilých osob.

	7	8	9	10	11	12	celkem
<b>přepočet společných nákladů</b>							
<b>náklady na automobily</b>							
<b>plán jízd [km]</b>							
Fiat Punto #1	4 722	4 783	4 049	4 908	3 582	1 874	<b>47 968</b>
Fiat Punto #2	5 522	5 453	4 347	5 366	4 076	6 273	<b>63 221</b>
Fiat Punto #3	3 894	4 472	5 196	3 859	5 270	4 768	<b>57 735</b>
Fiat Punto #4	1 919	1 984	1 730	1 667	2 092	2 225	<b>22 575</b>
Fiat Ducato	1 366	1 740	1 944	1 463	1 557	1 564	<b>21 224</b>
Ford Connect #1	1 995	1 521	2 704	2 224	2 495	2 621	<b>24 930</b>
Ford Connect #2	2 504	2 107	2 161	1 792	2 202	1 677	<b>23 006</b>
Ford Connect #3	2 249	2 201	1 721	1 779	1 667	1 873	<b>23 391</b>
Ford Connect #4	1 941	2 494	1 528	1 513	1 554	2 544	<b>23 348</b>
Renault Kangoo	2 186	2 446	2 229	1 724	1 956	1 761	<b>22 583</b>
Renault Trafic	1 600	1 776	1 812	1 544	1 969	2 133	<b>21 640</b>
<b>Celkem</b>	<b>29 898</b>	<b>30 977</b>	<b>29 421</b>	<b>27 839</b>	<b>28 420</b>	<b>29 313</b>	<b>351 621</b>

**Tab. 16: Tabulka plánu jízd (zobrazen pouze poslední půl rok)**

	spotřeba [l/100km]	silniční daň	údržba [kč/km]
Fiat Punto #1	6,7	2 400 Kč	0,7
Fiat Punto #2	6,5	2 400 Kč	0,6
Fiat Punto #3	6,3	2 400 Kč	0,5
Fiat Punto #4	5,9	2 400 Kč	0,6
Fiat Ducato	9,5	3 600 Kč	1,2
Ford Connect #1	7,6	3 600 Kč	1
Ford Connect #2	7,4	3 600 Kč	1,1
Ford Connect #3	7,9	3 600 Kč	0,9
Ford Connect #4	7,2	3 600 Kč	0,9
Renault Kangoo	7,1	2 400 Kč	0,8
Renault Trafic	8,7	3 600 Kč	1,1
<u>ceny benzínu [kč/l]</u>	<u>32 Kč</u>		

**Tab. 17: nákladové parametry jednotlivých automobilů**

Náklady na údržbu byly stanoveny podílem celkových nákladů a počtu ujetých kilometrů minulých roků u jednotlivých vozů. Následným přenásobením této sazby plánem najetých kilometrů byly získány náklady na jednotlivé měsíce. Výjimku tvoří náklady na přezuv gum v 3. a 11. měsíci, jež jsou přiřazeny přímo.

Silniční daň je stanovena dle zákonné sazby pro jednotlivé automobily. Silniční známky jsou nákladem prvního měsíce u každého vozu. Náklady na parkovné jsou odhadnuty taktéž pro každý vůz zvlášť, s přihlédnutím k celkové výši tohoto nákladu za minulý rok.

#### **6.5.4 Náklady prostorů**

U prostorů jsou sledovány následující druhy nákladů:

- odpisy
- nájem
- údržba
- úklid
- el. energie, voda

Náklady jsou společné v rámci jednotlivých částí objektu a jejich rozpočet na útvary je proveden poměrně na základě záboru ploch jednotlivými úseky. Výchozí části objektu jsou tyto:

- hlavní budova 1. NP
- hlavní budova 2. NP
- sklad

Ačkoliv objekt není ve vlastnictví společnosti, je odpisováno jeho technické zhodnocení. V položce úklidu je počítáno i s velkým úklidem na konci roku. Sklad se uklízí pouze dvakrát ročně.

	7	8	9	10	11	12	celkem
<b>přepočet společných nákladů</b>							
<b>hlavní budova 1. NP</b>							
plocha objektu [m <sup>2</sup> ]							
odpisy	1 112 Kč	1 112 Kč	1 112 Kč	3 165 Kč	3 165 Kč	3 165 Kč	<b>19 497 Kč</b>
nájem	20 695 Kč	20 695 Kč	20 695 Kč	20 695 Kč	20 695 Kč	20 695 Kč	<b>248 344 Kč</b>
údržba	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč	<b>168 000 Kč</b>
úklid	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč	<b>65 000 Kč</b>
el. energie, voda, voda	10 000 Kč	10 000 Kč	12 000 Kč	14 000 Kč	15 000 Kč	17 000 Kč	<b>158 000 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>50 807 Kč</b>	<b>50 807 Kč</b>	<b>52 807 Kč</b>	<b>56 860 Kč</b>	<b>57 860 Kč</b>	<b>64 860 Kč</b>	<b>658 842 Kč</b>
přepočet na m <sup>2</sup>	81 Kč	81 Kč	84 Kč	91 Kč	93 Kč	104 Kč	<b>1 054 Kč</b>

**Tab. 18: Společné náklady na prostory přízemí hl. budovy (zobrazen pouze poslední půl rok)**

hlavní budova 1. NP	m <sup>2</sup>
úsek administrativy	<b>50</b>
úsek obchodu	<b>0</b>
úsek servisních služeb	<b>575</b>
úsek služeb PO a BOZP	<b>0</b>
úsek ucpávek	<b>0</b>
<b>Celkem</b>	<b>625</b>

**Tab. 19: Záběr plochy prvního patra hl. budovy dle jednotlivých úseků**

### 6.5.5 Ostatní náklady

Tyto náklady představují společné náklady celé společnosti a nelze je jednoznačně přiřadit do jednotlivých útvarů. Jsou tedy vedeny zvlášť v souhrnné části rozpočtu.

- právní služby
- reklamy na akcích
- inzerce
- prospekty
- drobné reklamní předměty
- správa webu
- pojištění majetku
- pojištění odpovědnosti za vadu výrobku

- profesní pojištění

U nákladů souvisejících s marketingem společnosti se jedná o menší kampaně zejména u příležitostí profesních akcí, konferencí apod. a objevují se pouze párkrát do roka. Právní služby a správa webu jsou placeny měsíčně a pojištění jsou fakturovány ve třetím měsíci.

	7	8	9	10	11	12	celkem
<b>souhrn</b>							
<b>ostatní náklady</b>							
<b>souhrn</b>							
právní služby	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	<b>180 000 Kč</b>
reklamy na akcích	0 Kč	0 Kč	25 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>62 000 Kč</b>
inzerce	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>40 000 Kč</b>
prospekty	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>25 000 Kč</b>
drobné reklamní předměty	0 Kč	0 Kč	15 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>30 000 Kč</b>
správa webu	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	<b>12 000 Kč</b>
pojištění majetku	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>40 000 Kč</b>
pojištění odpovědnosti za vadu	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>55 000 Kč</b>
profesní pojištění	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>63 000 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>56 000 Kč</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>507 000 Kč</b>

**Tab. 20: Rozpočet ostatních nákladů (zobrazen pouze poslední půl rok)**

### 6.5.6 Přepočítání na výdaje

Pro sestavení plánu výdajů a plánovaného cash-flow je nutné nejdříve zohlednit u režijních nákladů jejich časové posunutí při placení vzniklé například splatností faktur či zálohovými platbami. Za tímto účelem byly souhrnné náklady rozšířeny o sloupec posledního měsíce předchozího roku a také o sloupec s údajem o průměrné době splatnosti daných nákladů.

Na základě údajů o splatnosti jsou za použití stejného principu a modelu, jež byl popsán v kapitole věnované plánu prodeje, rozděleny náklady do měsíců, do kterých s určitou pravděpodobností spadá výdaj s nimi spojený. V případě položek jako jsou například mzdy, u kterých víme, že se stávají výdajem k určitému dni příštího měsíce, je u splatnosti uvedeno 30 dní tak, aby byla celá tato částka převedena do dalšího měsíce.

V případě že je náklad v okamžiku vzniku zároveň výdajem, je nastavena nulová splatnost a částka tak zůstává celá ve stejném měsíci. Výjimku z použití tohoto modelu tvoří platby za elektrickou energii a vodu, které jsou placeny ve dvouměsíčním intervalu.

	7	8	9	10	11	12	celkem
<b>souhrn</b>							
<b>náklady prostorů</b>							
<b>souhrn</b>							
odpisy	2 312 Kč	2 312 Kč	2 312 Kč	4 365 Kč	4 365 Kč	4 365 Kč	<b>33 903 Kč</b>
nájem	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	<b>600 000 Kč</b>
údržba	30 500 Kč	30 500 Kč	30 500 Kč	30 500 Kč	30 500 Kč	30 500 Kč	<b>366 000 Kč</b>
úklid	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	33 000 Kč	<b>174 000 Kč</b>
el. energie, voda	23 600 Kč	23 600 Kč	27 600 Kč	31 600 Kč	34 600 Kč	38 600 Kč	<b>363 200 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b><u>118 412 Kč</u></b>	<b><u>118 412 Kč</u></b>	<b><u>122 412 Kč</u></b>	<b><u>128 465 Kč</u></b>	<b><u>131 465 Kč</u></b>	<b><u>156 465 Kč</u></b>	<b><u>1 537 103 Kč</u></b>
<b>přepočtená výdaje</b>							
odpisy							
nájem	60 500 Kč	60 500 Kč	60 500 Kč	60 500 Kč	60 500 Kč	60 500 Kč	<b>726 000 Kč</b>
údržba	36 905 Kč	36 905 Kč	36 905 Kč	36 905 Kč	36 905 Kč	36 905 Kč	<b>442 860 Kč</b>
úklid	21 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	<b>174 000 Kč</b>
el. energie, voda	0 Kč	73 245 Kč	0 Kč	73 245 Kč	0 Kč	73 245 Kč	<b>439 472 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b><u>118 405 Kč</u></b>	<b><u>182 650 Kč</u></b>	<b><u>109 405 Kč</u></b>	<b><u>182 650 Kč</u></b>	<b><u>109 405 Kč</u></b>	<b><u>182 650 Kč</u></b>	<b><u>1 782 332 Kč</u></b>

**Tab. 21: Přepočtená nákladů prostorů na výdaje (zobrazeno pouze prvních 5 měsíců)**

## 7 Integrace jednotlivých plánů

Tato kapitola je věnována přetransformování jednotlivých věcných a věcně finančních plánů do plánů finančních, tedy plánu výnosů, nákladů, příjmů a výdajů, z nichž je vytvořen tříbilanční systém, složený z plánované výsledovky, plánovaného cash-flow a plánové rozvahy. Pozornost je věnována zejména vazbám finančních plánů s věcnými a integraci v rámci tříbilanční soustavy.

### 7.1 Plán výnosů

Plán se sestává z tabulky výnosů jednotlivých položek prodejního plánu a ceníku. Výnosy jsou tvořeny pouhým vynásobením prodejních cen a objemů prodeje. Výjimku tvoří pouze položky z plánu smluvních zakázek, jež obsahuje výnosy už přímo, neboť se jednotlivé zakázky řídí vlastním ceníkem a také plán prodeje zboží, jež je sestavován již ve finančních objemech. Mimořádné výnosy nejsou plánovány, společnost neplánuje žádné divestice a nejsou předpokládány ani žádné jiné události, jež by mohly vést k jejich vzniku. Obdobně nejsou uvažovány ani finanční výnosy.

plán výnosů	7	8	9	10	11	12	Σ
<b>Souhrn</b>							
smluvní zakázky celkem	432 290	470 983	451 465	467 759	432 824	432 673	5 477 362
periodické zakázky celkem	479 749	441 248	440 743	426 064	442 828	423 295	5 160 330
jednorázové zakázky celkem	1 430 240	1 397 569	1 219 220	1 140 344	1 086 311	970 974	14 258 627
prodej zboží celkem	838 487	841 215	833 342	836 086	838 830	956 954	10 079 085
výnosy celkem	3 180 766	3 151 015	2 944 770	2 870 253	2 800 793	2 783 896	34 975 404

Tab. 22: Plán výnosů (zobrazeny pouze souhrny za poslední půl rok) [Kč]

### 7.2 Plán nákladů

Plán nákladů obsahuje kromě sumarizace rozpočtu také přímé náklady z plánu nákupů, včetně nákladů na dopravu. Více než dvě třetiny z celkových nákladů tvoří režijní náklady, a to především náklady osobní, jež představují zhruba polovinu celkových nákladů. Necelou třetinu pak zaujímají náklady na prodej zboží.



plán nákladů	7	8	9	10	11	12	Σ
<b>osobní náklady</b>							
<b>Celkem</b>	1 340 100	1 340 100	1 340 100	1 340 100	1 370 100	1 362 100	16 222 200
<b>náklady HW a SW</b>							
<b>Celkem</b>	72 692	72 692	72 692	72 692	67 725	67 725	932 136
<b>náklady na automobily</b>							
<b>Celkem</b>	175 635	178 911	223 593	147 014	180 180	222 735	2 338 286
<b>náklady prostorů</b>							
<b>Celkem</b>	118 412	118 412	122 412	126 412	129 412	154 412	1 530 944
<b>ostatní náklady</b>							
<b>Celkem</b>	16 000	16 000	56 000	16 000	16 000	16 000	507 000
<b>prodej zboží, spotřeba materiálu, doprava</b>							
<b>Celkem</b>	828 883	847 284	814 435	807 334	797 567	909 816	9 833 693
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 551 722</b>	<b>2 573 399</b>	<b>2 629 232</b>	<b>2 509 552</b>	<b>2 560 984</b>	<b>2 732 788</b>	<b>31 364 258</b>

**Tab. 23: Plán nákladů (zobrazeny pouze souhrny za poslední půl rok) [Kč]**

### 7.3 Plán příjmů

K sestavení plánu příjmů je třeba znát průměrnou dobu úhrad a také jaké je procento nevyhozených faktur, o které je vhodné předpokládané příjmy snížit. Tyto údaje jsou čerpány z evidencí vystavených faktur z minulých období a jsou stanoveny zvlášť pro jednotlivé prodejní plány. Nevyhozené faktury se promítají zvýšením stavu pohledávek.

K zohlednění posunu vlivem splatnosti je opět využit model již zmíněný v plánu prodeje. Oproti smluvním zakázkám a plánu nákupu kde je použit údaj o splatnosti faktur, je zde použit údaj o průměrné době úhrad, neboť se v těchto případech počítá s pozdním splácením u některých odběratelů. U smluvních zakázek k pozdním platbám nedochází a příjmy ze smluvních zakázek jsou vypočteny již v rámci jejich plánu. Kromě časového posunutí je u příjmů důležité připočítat také sazbu DPH, která není součástí výnosů.

Výjimku z hlediska DPH tvoří příjmy z realizace ucpávek, jež jsou fakturovány v režimu přenesené daňové povinnosti. Kromě jiného daňového režimu je u těchto zakázek navíc uplatňováno tzv. zádržné. Zádržné spočívá v zaplacení určité části ceny díla až do splnění určitých podmínek stanovených zákazníkem, a slouží tak jako určitá pojistka a ochrana v případě, že dílo není provedeno tak jak bylo požadováno.

U realizace ucpávek se jedná o uvolnění těchto peněz až ve chvíli, kdy dojde ke kolaudaci stavby nebo ke kontrole díla. Zádržné v tomto případě činní většinou 10% z celkové ceny a doba do jejího vyplacení se v průměru pohybuje kolem pěti měsíců. Plánované příjmy je tak třeba o tuto částku časově posunout.

## **7.4 Plán výdajů**

Plán výdajů má stejnou strukturu jako plán nákladů a přejímá výdaje vypočtené již v rámci rozpočtu. Výjimku tvoří odpisy, které se do výdajů nepromítají. Naopak navíc jsou zde uvedené investiční výdaje a na rozdíl od plánu nákladů nejsou výdaje zásobování tvořeny prodejem zboží či spotřebou materiálu, ale platbou za objednané zboží. Tyto výdaje jsou již vypočtené v plánu nákupu.

Plán výdajů obsahuje kromě sumarizace výše uvedených výdajů také výdaje investiční. Neobsahuje však výdaje na dividendy, daň z příjmů právnických osob, ani výdaje na DPH. Tyto částky jsou vypočteny a zahrnuty až v rámci tříbilanční soustavy.

## **7.5 Tříbilanční soustava**

### **7.5.1 Plánovaná výsledovka**

Kromě celkových částek z plánu výnosů a plánu nákladů obsahuje plánovaná výsledovka také výpočet daně z příjmu právnických osob. Odečtem nákladů od výnosů je získána hodnota EBIT (Earnings before interest and taxes), neboli zisku před zdaněním. Pro možnosti srovnání je uvedena i hodnota EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization), tj. zisk před zdaněním zvýšený o hodnotu odpisů, jež umožňuje lepší srovnání hospodaření různých společností, neboť očišťuje hospodářský výsledek od vlivu účetních rozhodnutí při odpisu majetku.

Vynásobením základu daně, tj. hodnoty EBIT, sazbou daně z příjmu právnických osob je vyčíslena její výše. V rámci plánu není počítáno s daňově neuznatelnými a nedaňovými výnosy a náklady, o které je třeba daňový základ nejdříve upravit. Stejně tak nejsou zahrnuty ani odpočitatelné položky a daňové slevy. Ačkoliv se tyto položky mohou ve společnosti vyskytovat, nejedná se o vysoké částky, které by představovaly významný dopad do daňových povinností společnosti a vzhledem ke složitosti jejich stanovení nejsou při plánování uvažovány.

Následným odečtem vypočtené výše daně od hodnoty EBIT vzniká plánovaný zisk po zdanění, tzv. EAT (Earnings after taxes). Nákladové úroky nejsou uvažovány, neboť jimi společnost není zatížena.

	7	8	9	10	11	12	Σ
<b>plánovaná výsledovka</b>							
<b>plánované výnosy</b>							
smluvní zakázky	397 290	435 983	416 465	432 759	397 824	397 673	5 057 362
periodické zakázky	470 623	433 036	431 778	417 798	434 618	414 981	5 073 026
jednorázové zakázky	1 370 174	1 330 746	1 168 265	1 092 169	1 042 279	930 770	13 640 921
prodej zboží	838 528	852 216	846 037	838 405	841 051	932 220	10 062 540
<b>celkem</b>	<b>3 076 615</b>	<b>3 051 981</b>	<b>2 862 545</b>	<b>2 781 131</b>	<b>2 715 772</b>	<b>2 675 644</b>	<b>33 833 849</b>
<b>plánované náklady</b>							
osobní náklady	1 345 600	1 345 600	1 345 600	1 345 600	1 375 600	1 367 600	16 288 200
náklady na SW a HW	72 692	72 692	72 692	72 692	67 725	67 725	932 136
náklady na automobily	175 635	178 911	223 593	147 014	180 180	222 735	2 338 286
náklady prostorů	118 412	118 412	122 412	128 465	131 465	156 465	1 537 103
ostatní náklady	16 000	16 000	56 000	16 000	16 000	16 000	507 000
prodej zboží a materiálu	831 795	859 996	828 772	812 498	802 756	891 355	9 854 730
<b>celkem</b>	<b>2 560 134</b>	<b>2 591 611</b>	<b>2 649 070</b>	<b>2 522 269</b>	<b>2 573 726</b>	<b>2 721 880</b>	<b>31 457 455</b>
EBIT	516 481	460 370	213 476	258 862	142 046	-46 236	2 376 395
(EBITDA)	607 442	551 331	304 437	351 876	230 093	41 811	3 460 752
daň z PO	98 040	87 400	40 470	49 020	26 980	-8 930	450 490
EAT	418 441	372 970	173 006	209 842	115 066	-37 306	1 925 905

Tab. 24: Plánovaná výsledovka (zobrazen pouze poslední půlrok) [Kč]

## 7.5.2 Plánované cash-flow

V plánovaném cash-flow jsou zobrazeny sumarizace plánů příjmů a výdajů. Výdaje jsou navíc rozšířeny o dividendy a daňové výdaje. Výše dividendy společnosti za rok 2014 tvoří třetinu ze zdaněného zisku minulého roku a rozhodný den je stanoven na červenec. Daň z příjmu právnických osob je placena kvartálními zálohami podle výše zisku předchozího roku a součástí této položky je také vrácení přeplatku od státu ve čtvrtém měsíci roku, jež je ve výdajích zadána zápornou hodnotou.

Největším problémem z hlediska cash-flow je stanovení výše DPH. Tu lze bez podvojného účtování vypočítat z rozdílu poskytovaných a nakupovaných dodávek, ovšem je nutno brát pouze účtované částky bez DPH. Vynásobením tohoto rozdílu sazbou DPH tak dostáváme jeho přibližnou výši. Tento způsob platí pouze při jednotné sazbě všech položek, v opačném případě je třeba jednotlivé částky rozčlenit podle toho, které sazbě podléhají a teprve poté je touto sazbou násobit. Zohlednit je třeba také přenesenou daňovou povinnost, která znamená, že výši DPH přiznává až koncový odběratel. Případy, kdy je tento daňový režim umožněn, jsou dané zákonem a patří k nim například stavební a montážní činnosti.

Vystaveným a přijatým dodávkám bez DPH nejlépe odpovídají výnosy a náklady. U výnosů je třeba odečíst pouze realizace ucpávek, které jsou fakturovány v režimu přenesené daňové povinnosti, ostatní výnosy jsou zatíženy sazbou DPH 21%. Náklady je nutno snížit o mzdy, odvody zdravotním pojišťovnám a správě sociálního zabezpečení a také položky, které nepodléhají dani, což jsou v tomto případě náklady na úklid, jež zajišťuje společnost, která není plátcem DPH a také silniční daň a dálniční známky.

Posledním úskalím této metody jsou nákupy zásob, jež se v nákladech nepromítají a na místo nich je nákladem jejich spotřeba. Proto je nutné nejdříve odečíst od nákladů spotřebu zásob a poté přičíst nákup zásob bez DPH. Položky zatížené daní z přidané hodnoty jsou počítané v základní sazbě, ačkoliv v ojedinělých případech může jít o položky v sazbě snížené. Vzhledem k malému množství těchto případů lze však tuto skutečnost zanedbat. Vypočtenou výši DPH vynásobením sazbou 21% je třeba ještě posunout o jeden měsíc, neboť přiznání DPH probíhá až v následujícím měsíci. Společnost má měsíční daňovou povinnost.

Z rozdílu příjmů a výdajů je vypočteno cash-flow jednotlivých měsíců. Kromě cash-flow je v plánu zahrnut i stav peněžních prostředků, jež vychází z počátečního stavu v pokladně a na běžném účtu společnosti.

	7	8	9	10	11	12	Σ
<b>plánované cash-flow</b>							
<b>plánované příjmy</b>							
smluvní zakázky	467 323	473 908	483 088	539 517	505 328	472 962	6 009 408
periodické zakázky	497 593	557 445	518 047	515 347	503 796	516 650	6 078 233
jednorázové zakázky	1 380 975	1 484 938	1 477 765	1 313 090	1 235 166	1 169 436	14 950 314
prodej zboží	1 002 994	1 007 946	1 022 207	1 018 965	1 010 001	1 010 869	12 030 193
<b>celkem</b>	<b>3 348 884</b>	<b>3 524 237</b>	<b>3 501 108</b>	<b>3 386 919</b>	<b>3 254 291</b>	<b>3 169 918</b>	<b>39 068 148</b>
<b>plánované výdaje</b>							
osobní výdaje	1 353 454	1 353 454	1 353 454	1 353 454	1 377 654	1 381 284	16 419 930
výdaje na SW a HW	24 079	24 079	24 079	24 079	24 079	24 079	624 306
výdaje na automobily	197 184	172 070	197 664	191 125	168 306	201 027	2 329 939
výdaje prostorů	473 338	537 584	464 338	537 584	464 338	182 650	3 911 932
ostatní výdaje	34 485	19 360	43 560	43 560	19 360	19 360	610 324
nákup zboží a materiálu	1 773 415	399 815	1 350 861	712 019	1 149 642	779 271	11 816 345
DPH	-19 234	292 267	193 770	156 751	180 375	304 017	2 703 907
daň z příjmu PO	0	0	172 477	0	0	172 477	361 754
dividendy	242 648	0	0	0	0	0	242 648
<b>celkem</b>	<b>4 079 370</b>	<b>2 798 629</b>	<b>3 800 204</b>	<b>3 018 571</b>	<b>3 383 755</b>	<b>3 064 166</b>	<b>39 021 086</b>
<b>stav peněžních prostředků</b>	<b>758 235</b>	<b>1 483 844</b>	<b>1 184 748</b>	<b>1 553 095</b>	<b>1 423 631</b>	<b>1 529 383</b>	<b>1 529 383</b>
<b>CF</b>	<b>-730 485</b>	<b>725 608</b>	<b>-299 096</b>	<b>368 347</b>	<b>-129 464</b>	<b>105 752</b>	<b>47 062</b>

Tab. 25: Plánované cash-flow (zobrazen pouze poslední půlrok) [Kč]

### 7.5.3 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha je kritickým bodem konstrukce celého ročního plánu, neboť právě zde se sbíhají výsledky z jednotlivých dílčích plánů a zbylých dvou hlavních bilancí. Tyto výsledky jsou zde podrobeny důležitému kritériu o rovnosti aktiv a pasiv. Zatímco v účetnictví je tato zásada zajištěna podvojností účetních operací, v ročním plánu takto postupovat nelze. Klíčová je tedy správná a úplná integrace jednotlivých plánů jak mezi sebou tak i v rámci tříbilančního systému.

Plánovou rozvahu jsem pro snazší srovnání sestavil v podobě klasické bilance, tedy aktiva na jedné a pasiva na druhé straně, nikoliv pod sebou jako u standardního výkazu. Stejně tak jsou postaveny vedle sebe sloupce počátečního a konečného stavu, přičemž mezi nimi je ještě umístěn sloupec zobrazující změny v položkách rozvahy. Počáteční stavy jsou brány z konečné rozvahy předchozího období.

Struktura položek je obdobná jako u klasického výkazu dle Českých účetních standardů, pouze jsou vynechány položky, které ve společnosti nejsou účtovány a položky, kde nedochází ke změnám, nejsou detailněji členěny. Pro manažerské účely je ještě dlouhodobý hmotný majetek dále rozčleněn na HW a SW, automobily a ostatní.

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je počítán z evidence majetku. Vzhledem k tomu, že společnost nevlastní žádné pozemky ani jiný hmotný či nehmotný majetek, jež nepodléhá opotřebení, odpovídá počáteční stav součtu zůstatkových hodnot odepisovaného majetku minulého roku.

U dlouhodobého finančního majetku společnosti nejsou plánovány žádné změny a jeho hodnota je rovna počátečnímu stavu. Změnu dlouhodobých aktiv tak představuje pouze celková výše odpisů v plánovaném roce, která snižuje jejich hodnotu a investice, které hodnotu dlouhodobého majetku naopak zvyšují.

V oběžném majetku jsou sledovány následující položky

- zásoby
  - materiál
  - zboží
- dlouhodobé pohledávky
- krátkodobé pohledávky
- krátkodobý finanční majetek
  - peněžní prostředky

Zásoby jsou stanoveny plánem nákupu, kde je plánován stav zásob jednotlivých měsíců a konečným stavem plánové rozvahy je stav posledního měsíce tohoto plánu. Toto platí jak pro materiál tak i zboží.

Položka dlouhodobých pohledávek je převzata z počáteční rozvahy, stejně jako u dlouhodobého finančního majetku nejsou v rámci ročního plánu předpokládány žádné pohyby tohoto účtu.

Stanovení změny krátkodobých pohledávek je provedeno rozdílem vystavených faktur a příjmů plánovaného roku. Za sumu vystavených faktur lze předpokládat celkové výnosy, neboť výnosy vznikají právě v okamžiku vystavení faktury, je však třeba ještě připočíst k výnosům DPH, aby tato částka odpovídala skutečně vzniklým pohledávkám. Odečtením peněz, které společnost přijala tak jsou vzniklé pohledávky sníženy o ty, které již byly zaplacené. Rozdílem tedy dostáváme změnu jejich stavu.

Stav peněžních prostředků je již vypočítán v rámci plánovaného cash-flow a touto položkou tak vzniká přímá integrace těchto dvou bilancí. Změna mezi počátečním a konečným stavem musí odpovídat cash-flow plánovaného roku.

<b>Aktiva</b>	<b>počáteční stav</b>	<b>změna</b>	<b>konečný stav</b>
<b>aktiva celkem</b>	<b>16 237</b>	<b>1 366</b>	<b>17 603</b>
<b>dlouhodobý majetek</b>	<b>3 710</b>	<b>874</b>	<b>4 584</b>
dlouhodobý hmotný majetek	3 105	1 207	4 312
HW	452	-80	372
automobily	2 099	-440	1 659
budovy	555	1 726	2 281
dlouhodobý nehmotný majetek	582	-333	249
dlouhodobý finanční majetek	23	0	23
<b>oběžný majetek</b>	<b>12 526</b>	<b>493</b>	<b>13 019</b>
zásoby	2 085	-54	2 031
materiál	77	-22	55
zboží	2 008	-32	1 976
dlouhodobé pohledávky	3 076	0	3 076
krátkodobé pohledávky	5 883	500	6 383
krátkodobý finanční majetek	1 482	47	1 529
peněžní prostředky	1 482	47	1 529

**Tab. 26: Rozvaha – strana aktiv (zobrazen počáteční stav, konečný stav a změna) [tis. Kč]**

Položky vlastního kapitálu tvoří základní kapitál, jehož výše se nemění, rezervní fondy a výsledek hospodaření běžného období. Položka výsledku hospodaření minulých let není využita, neboť je zisk převáděn do fondů. Výše fondů je tedy dána počátečním stavem a přírůstkem zisku běžného účetního období minulého roku, sníženým o vyplacené dividendy.

Plánovaný výsledek hospodaření běžného období je ziskem po zdanění vypočteného v plánované výsledovce. Jedná se tak o druhé přímé propojení tříbilanční soustavy.

Cizí kapitál společnosti je tvořen těmito položkami:

- dlouhodobé závazky
- krátkodobé závazky
  - závazky z obchodních vztahů
  - závazky k zaměstnancům
  - závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění
  - stát - daňové závazky a dotace
  - jiné závazky
- bankovní úvěry
- časové rozlišení

U dlouhodobých závazků a časového rozlišení není v rámci ročního plánu kalkulováno s žádnými pohyby. Stejně tak není plánováno využití bankovních úvěrů a proto tato položka zůstává nulová. S nulovým stavem je počítáno i u položky jiných závazků.

Závazky z obchodních vztahů představují asi nejproblematictější integrační vazbu v celém ročním plánu. Představují rozdíl mezi objemem přijatých faktur a výdajů na jejich zaplacení za celý plánovaný rok. Jako výši přijatých faktur lze opět brát celkovou sumu nákladů, neboť náklad vzniká často spolu s přijetím faktury.

Znovu je však nutné tuto částku očistit o náklady, jež nevznikly z dodavatelských vztahů, tj. mzdy, odvody, odpisy, spotřebu materiálu a náklady z prodeje zboží. Příklad je naopak potřeba nákupy zásob včetně částek za dopravu a veškeré investice. K získání fakturovaných částek je ještě nutné přičíst DPH. Některé položky rozpočtu však DPH nepodléhají, proto musí být nejdříve od celého základu odečteny, výsledná částka vynásobena sazbou DPH a poté tyto položky zase zpětně přičteny. Těmito kroky dospějeme k celkové sumě vyfakturovaných částek.

Druhou část výpočtu tvoří celkové výdaje na úhradu těchto faktur. Ty jsou vypočteny jako suma celkových výdajů snížená o výplaty mezd, odvody, daně, dividendy. Vzhledem k tomu, že výdaje již obsahují částku DPH, není v této části daň aplikována. Rozdílem těchto dvou částí výpočtu dostáváme plánovanou změnu závazků z obchodních vztahů.

Stejným principem jsou stanoveny i závazky vůči zaměstnancům. Zde je však celý postup mnohem snazší, neboť stačí od sumy nákladů na mzdy odečíst mzdové výdaje. Rozdíl je opět změnou těchto závazků. Analogicky jsou vypočteny i odvody.

Poslední položkou jsou závazky vůči státu. Sem spadají zejména závazky spojené s daní z přidané hodnoty a daní z příjmu právnických osob. Změna závazků u daně z příjmů je tvořena rozdílem mezi výší této daně z plánované výsledovky a záloh placených během roku

včetně vrácení přeplatku nebo zaplacení nedoplatku týkajícího se minulého roku. U daně z přidané hodnoty se jedná o rozdíl mezi částkami měsíčních priznání a výdaji této daně

<b>Pasiva</b>	<b>počáteční stav</b>	<b>změna</b>	<b>konečný stav</b>
<b>pasiva celkem</b>	<b>16 237</b>	<b>1 366</b>	<b>17 603</b>
<b>vlastní kapitál</b>	<b>12 156</b>	<b>1 683</b>	<b>13 840</b>
základní kapitál	2 250	0	2 250
rezervní fondy	9 171	493	9 664
výsledky hospodaření min. let	0	0	0
výsledek hospodaření běž. obd.	735	1 191	1 926
<b>cizí zdroje</b>	<b>4 080</b>	<b>-317</b>	<b>3 763</b>
dlouhodobé závazky	1 198	0	1 198
krátkodobé závazky	2 754	-317	2 437
závazky z obchodních vztahů	1 166	13	1 179
závazky k zaměstnancům	712	-3	709
závazky ze soc. zab. a zdrav. poj.	334	0	334
stát - daňové závazky a dotace	542	-327	215
jiné závazky	0	0	0
bankovní úvěry	0	0	0
časové rozlišení	128	0	128

**Tab. 27: Rozvaha – strana pasiv (zobrazen počáteční stav, konečný stav a změna) [tis. Kč]**



## 8 Vyhodnocení ročního plánu

Tato kapitola je věnována sestavení jednotlivých scénářů na základě ročního plánu vytvořeného v předchozích částech práce. Jednotlivé scénáře představují aplikování různých předpokladů budoucího vývoje společnosti. Mohou zahrnovat odlišné vývoje trhu, odlišnou strategii společnosti, či jiné skutečnosti, u kterých je potřeba zjistit možné dopady a efekty pro hospodaření společnosti.

Scénáře jsou sestavovány duplikací původního sešitu a jeho následným přizpůsobením na podmínky scénáře. Vzhledem k vysoké integraci jednotlivých plánů díky propojeným buňkám a využití modelů v Excelu, se jedná o drobné úpravy hodnot a tvorba scénářů nemá žádný vliv na strukturu již vytvořeného plánu.

Ke srovnání scénářů je vytvořen soubor v Excelu, umožňující snadné porovnání výstupních hodnot jednotlivých scénářů, jež představují jednotlivé duplikované sešity. Kromě srovnání scénářů umožňuje také porovnání výsledků a ukazatelů výkonnosti s předešlým rokem. Soubor kromě srovnávací tabulky obsahuje i řadu předdefinovaných grafů pro vizualizaci rozdílů mezi scénáři.

### 8.1 Sestavení scénářů

Sestaveny jsou celkem 3 scénáře, jež vyplývají z předpokladů o budoucím vývoji popsaných v kapitole 4.3. Jedná se o 3 různé tržní situace, jež mohou mít značný dopad na hospodaření společnosti a jež mohou, ale nemusí nastat, a proto je třeba je sledovat odděleně pomocí scénářů. Těmito předpoklady jsou:

1. Vývoj bez výrazných změn prodejů „SC 1“
2. Prudký pokles revizí hasicích přístrojů o 20% „SC 2“
3. Výhra ve výběrovém řízení významného zákazníka „SC 3“

#### 8.1.1 Výchozí scénář „SC 1“

Jedná se o scénář, na jehož základě byl sestaven výchozí roční plán. Tento scénář nepočítá s žádnými zásadními změnami ve vývoji prodejů a nepočítá tak ani se změnami týkajícími se snižování či navyšování kapacit změnou stavu zaměstnanců apod. Východiska vývoje prodejů vycházejí přímo z kapitoly 4.3, pouze u otázky budoucího výběrového řízení není počítáno s úspěchem.

### 8.1.2 Scénář prudkého poklesu revizí hasicích přístrojů „SC 2“

Tento scénář oproti výchozímu scénáři počítá s velmi silným propadem prodeje revizí hasicích přístrojů, způsobeným novelou vyhlášky zmíněnou v kapitole 4.3.2. V původním plánu je počítáno s poklesem o 10% zmírněným na 5% díky aktivnímu vyhledávání nových zákazníků. Tato legislativní změna je však v oboru něčím zcela novým a není možné přesně odhadnout, jakým způsobem se trh zachová.

Z tohoto důvodu bylo třeba sestavit scénář, jež by kalkuloval s daleko silnější reakcí trhu a zjistit tak dopady takového scénáře na hospodaření a stabilitu společnosti. Krajním předpokladem je v tomto případě pokles až o 20%. Pokles se týká jak kontrol, tak i servisu těchto zařízení, ovšem pouze u nesmluvních zakázek. Nynější smluvní vztahy tyto změny neohrožují.

Současně s poklesem prodeje je ve scénáři počítáno také se zlevněním revizních služeb. U revizí HP se jedná o snížení ceny až o 30%, v ostatních případech se snížení pohybuje do 10%.

Kromě poklesu prodeje revizí hasicích přístrojů je počítáno i s mírným vlivem této vyhlášky na prodeje ostatních revizních služeb, jež v původním předpokladu také nebyl zohledněn. Vlivem poklesu vykonávaných prací je ve scénáři přistoupeno i k personálním opatření, které představují snížení stavu servisních techniků v průběhu roku na čtyři.

Periodické zakázky		2012	2013	2014	2015	srovnání			
služba		Σ	Σ	Σ	Σ	2012	2013	2014	2015
kontrola zařízení [ks]	hasicí přístroje	24 024	25 803	27 285	21 961				
	hydranty	3 420	3 836	4 062	3 839				
	ucpávky malé	4 248	4 197	4 672	4 791				
	ucpávky velké	3 098	3 174	3 327	3 412				
	klapky	4 351	4 534	4 318	4 173				
	žebříky	418	459	542	525				
	dveře	6 136	7 259	7 064	6 828				

Tab. 28: scénář 2 – prudký pokles prodeje revizí protipožárních zařízení

### 8.1.3 Scénář výhry ve výběrovém řízení významného zákazníka „SC 3“

V tomto scénáři je zachycen případ, ve kterém by společnost vyhrála výběrové řízení na poskytování komplexních služeb v oblasti PO a BOZP pro významný obchodní řetězec, k němuž dojde v červnu roku 2015. Tento zákazník by pro společnost představoval značné navýšení tržeb. Zároveň by však bylo vzhledem k rozsahu práce potřeba přijmout další odborně způsobilou osobu.

Zahájení výkonu těchto činností se vztahuje k sedmému měsíci. Přesný rozsah případných prací zatím není znám, ze zkušeností s jinými velkými zákazníky jej však lze přibližně odhadnout. Předpokládané výnosy zakázky pro rok 2015 jsou odhadovány na necelý milion korun, přičemž většinu z této částky by měly tvořit paušální platby.

I.O.T.A., a.s.

			měsíční paušál	celkem za rok	splatnost faktur
prodloužit	ano	kontroly	10 000 Kč	84 042 Kč	30 dní
platnost od	červenec 15	PO	45 000 Kč	270 000 Kč	
platnost do	červenec 17	BOZP	65 000 Kč	390 000 Kč	

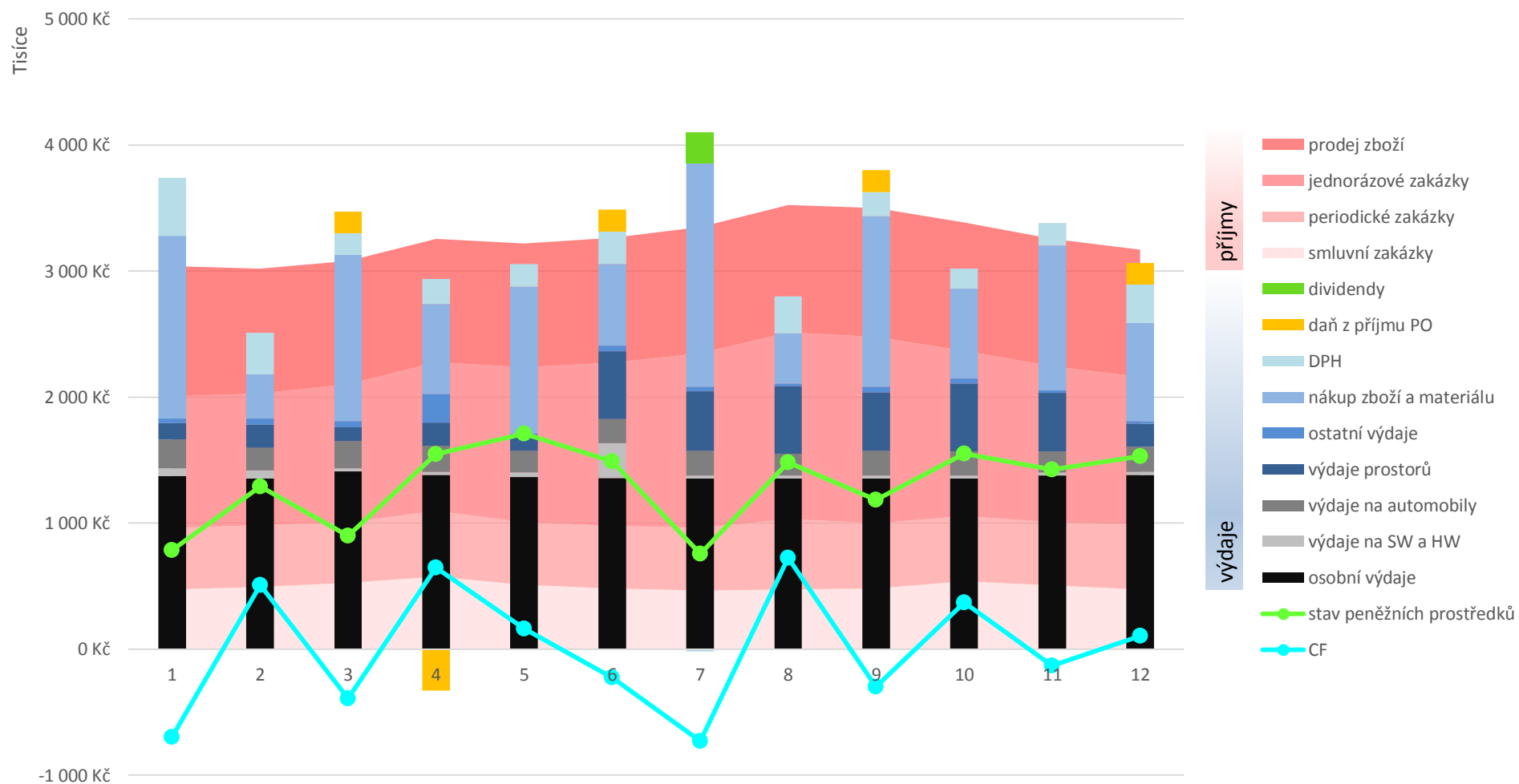
služba	cena/kus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
kontrola zařízení [ks]	HP	39 Kč	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	hydranty	79 Kč	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	ucpávky malé	49 Kč	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	ucpávky velké	69 Kč	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	klapky													
	žebříky													
BOZP [h]	dveře													
	kontrola		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	školení		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
PO [h]	dokumentace		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	kontrola		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	školení		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	dokumentace		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Tab. 29: Scénář 3 – odhad rozsahu prací zakázky v budoucím výběrovém řízení (fiktivní název)

### 8.2 Vyhodnocení výchozího ročního plánu (scénáře)

Výchozí plán se vyznačuje poměrně stabilním průběhem příjmů i nákladů. Oproti ziskům, které jsou generovány především v obdobích zvýšené stavební činnosti je cash-flow vzhledem k investicím v letních měsících konvergující k nule a to i přes nízké zálohy na dani z příjmu právnických osob, dané nižším ziskem v minulém období. Díky vysokým zálohám na dani z příjmu v minulém roce navíc cash-flow pozitivně ovlivní i vrácení přeplatku od státu ve výši 328 000,- Kč.

## Vývoj cash-flow a stavu peněžních prostředků



Graf 1: Plánovaný vývoj cash-flow dle výchozího scénáře, včetně zobrazení stavu peněžních prostředků

### 8.3 Porovnání a vyhodnocení scénářů

K vyhodnocení scénářů slouží srovnávací tabulka. První sloupec představuje hodnoty minulého roku pro porovnání s plánovaným výhledem. Zbylé sloupce pak obsahují data z jednotlivých scénářů. Názvy sešitů reprezentující výše zmíněné scénáře jsou vepsány do hlavičky tabulky a veškerá data určená k porovnání jsou automaticky načtena. Díky tomu lze velmi jednoduše tvořit a porovnávat různé scénáře dle potřeby. Srovnávanými daty jsou všechny tři bilance tříbilanční soustavy a to ve stejném rozsahu, v jakém byly sestaveny v rámci ročního plánu.

scénář	2014	SC 1	SC 2	SC 3
<b>Plánovaná výsledovka [tis. Kč]</b>				
<b>plánované výnosy</b>				
smluvní zakázky	4 985	5 057	5 057	5 801
periodické zakázky	5 000	5 073	4 751	5 073
jednorázové zakázky	12 875	13 641	13 288	13 655
prodej zboží	9 577	10 063	10 063	10 063
<b>celkem</b>	<b>32 437</b>	<b>33 834</b>	<b>33 158</b>	<b>34 592</b>
<b>plánované náklady</b>				
osobní náklady	16 124	16 288	16 040	16 536
náklady na SW a HW	984	932	932	932
náklady na automobily	2 185	2 338	2 338	2 338
náklady prostorů	1 387	1 537	1 537	1 537
ostatní náklady	516	507	507	507
prodej zboží a materiálu	9 247	9 855	9 844	9 855
<b>celkem</b>	<b>30 443</b>	<b>31 457</b>	<b>31 198</b>	<b>31 706</b>
EBIT	908	2 376	1 960	2 886
(EBITDA)	1 920	3 461	3 045	3 971
daň z PO	172	450	371	547
<b>EAT</b>	<b>735</b>	<b>1 926</b>	<b>1 589</b>	<b>2 339</b>

Tab. 30: Srovnání výsledků hospodaření jednotlivých scénářů a předchozího roku

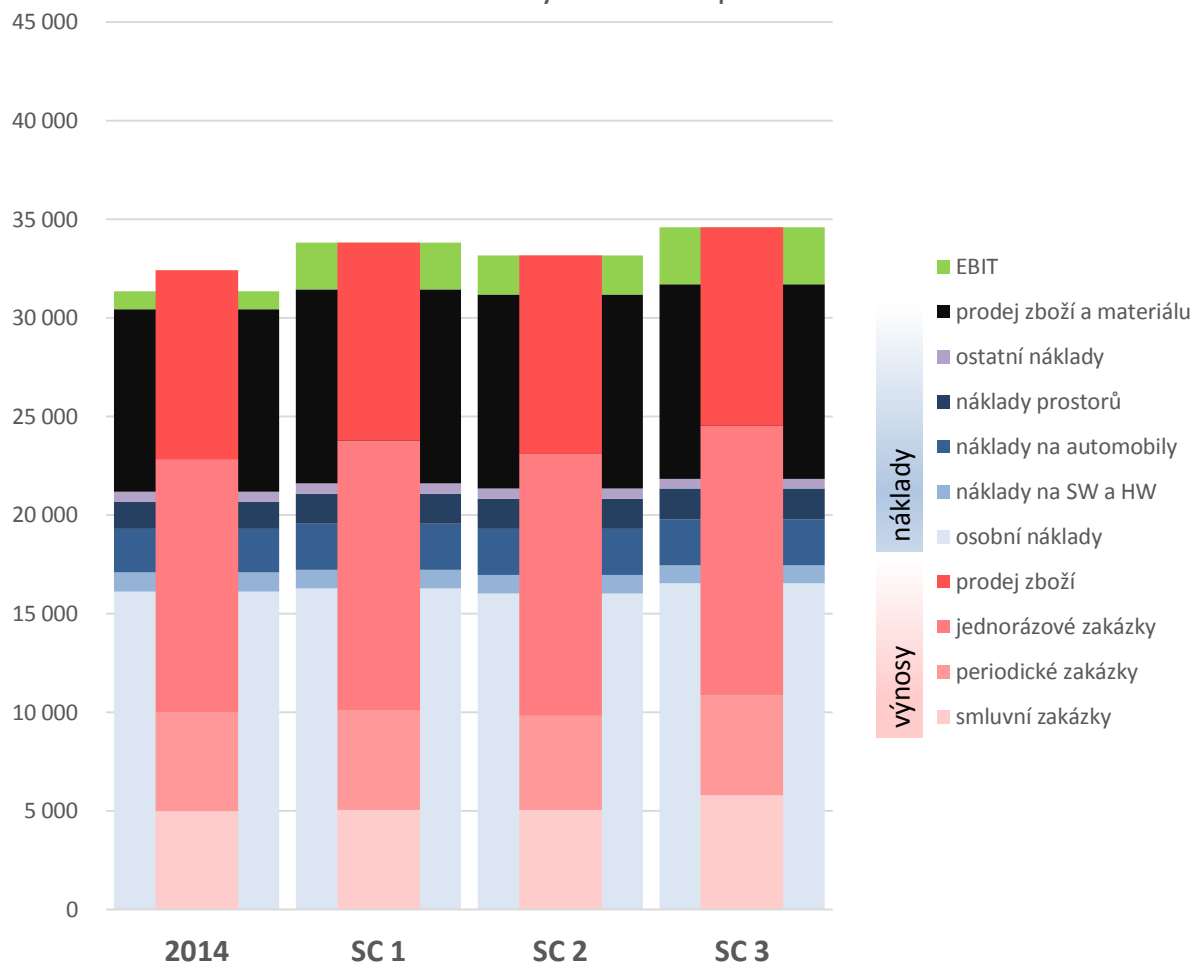
scénář	2014	SC 1	SC 2	SC 3
<b>Plánované cash-flow [tis. Kč]</b>				
<b>plánované příjmy</b>				
smluvní zakázky	5 923	6 009	6 009	6 897
periodické zakázky	5 991	6 078	5 726	6 078
jednorázové zakázky	14 111	14 950	14 568	14 965
prodej zboží	11 450	12 030	12 030	12 030
<b>celkem</b>	<b>37 475</b>	<b>39 068</b>	<b>38 334</b>	<b>39 971</b>
<b>plánované výdaje</b>				
osobní výdaje	16 254	16 420	16 203	16 629
výdaje na SW a HW	659	624	624	624
výdaje na automobily	2 837	2 330	2 330	2 330
výdaje prostorů	1 357	3 912	3 912	3 912
ostatní výdaje	621	610	610	610
nákup zboží a materiálu	11 088	11 816	11 806	11 817
DPH	3 012	2 704	2 582	2 835
daň z příjmu PO	128	362	362	362
dividendy	110	243	243	243
<b>celkem</b>	<b>36 066</b>	<b>39 021</b>	<b>38 672</b>	<b>39 362</b>
<b>stav peněžních prostředků</b>	<b>785</b>	<b>1 529</b>	<b>1 145</b>	<b>2 091</b>
<b>CF</b>	<b>1 409</b>	<b>47</b>	<b>-337</b>	<b>609</b>

Tab. 31: Srovnání výsledků cash-flow jednotlivých scénářů s minulým rokem

Ze srovnání vyplívá několik následujících závěrů:

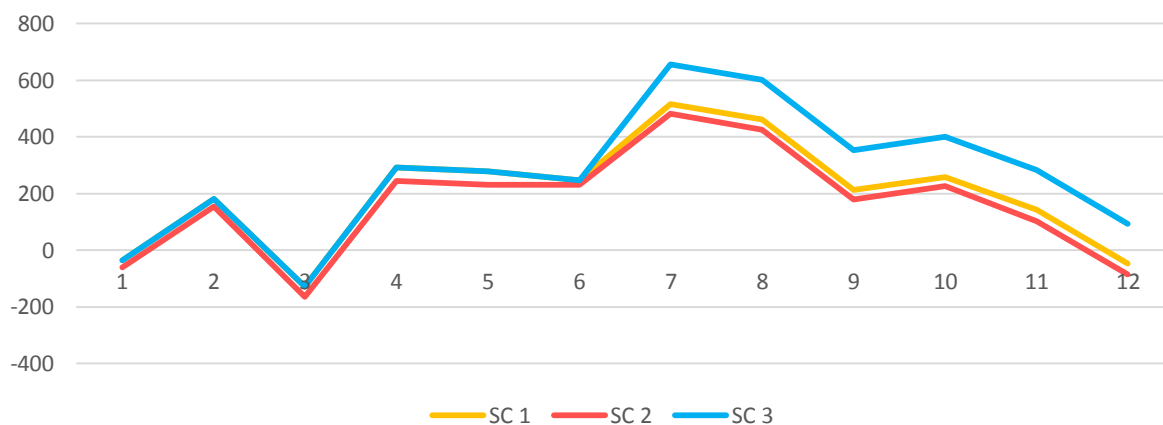
- Plánovaný výsledek hospodaření je výrazně lepší než v minulém roce. To způsobuje zejména nárůst jednorázových zakázek, konkrétně realizace ucpávek a PBŘ. Tento růst iniciuje zejména předpokládaná zvýšená aktivita na trhu stavebnictví.
- Nárůst prodejů je společnost schopna zvládnout bez zvyšování svých kapacit náborem nových zaměstnanců, takže není ovlivněna úroveň osobních nákladů, které představují největší nákladovou položku.
- I při velmi negativním scénáři zaměřeném na prudký pokles prodejů revizních služeb se jeví pozice společnosti jako stabilní a tržní změna nepředstavuje zásadní ohrožení jejího hospodaření. Je to dáno zejména tím, že revizní služby nepředstavují nejziskovější oblast výnosů společnosti, a jedná se částečně o doprovodné služby v rámci nabídky komplexních služeb. Jejich pokles je tak do značné míry vykompenzován případným snížením stavu servisních techniků.
- Naopak velmi pozitivní přínos pro hospodaření společnosti představuje potenciální získání významného obchodního řetězce pro poskytování komplexních služeb, v případě výhry ve výběrovém řízení.

## Srovnání výsledků hospodařen



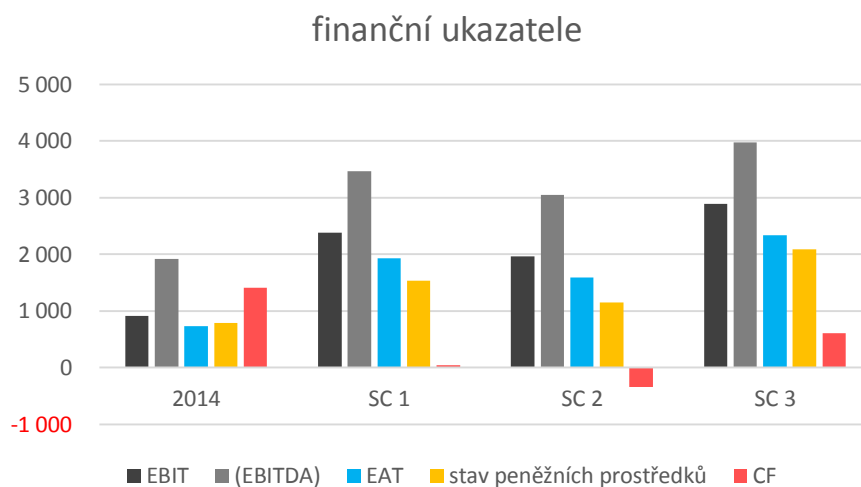
Graf 2: Grafické srovnání výsledků hospodaření jednotlivých scénářů s předchozím rokem [tis. Kč]

## měsíční hodnoty zisku před zdaněním

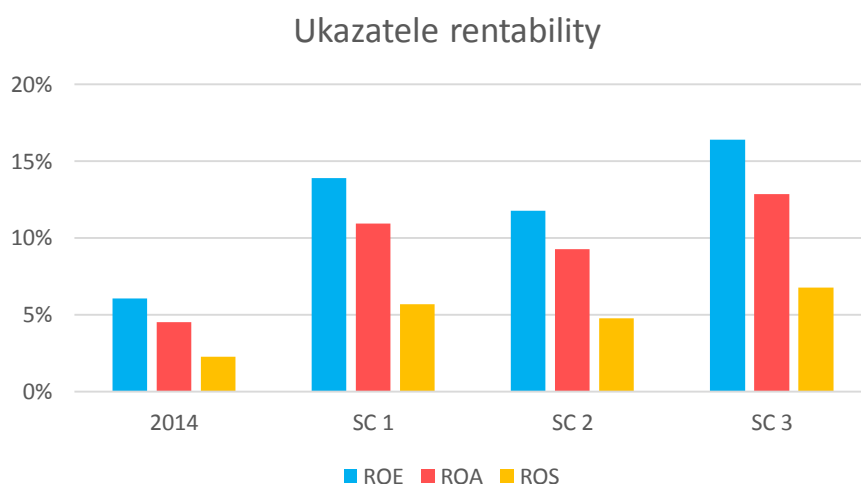


Graf 3: Měsíční hodnoty zisku před zdaněním pro jednotlivé scénáře [tis. Kč]

### 8.3.1 Porovnání výkonnostních ukazatelů



Graf 4: Porovnání finančních ukazatelů jednotlivých scénářů s minulým rokem [tis. Kč]



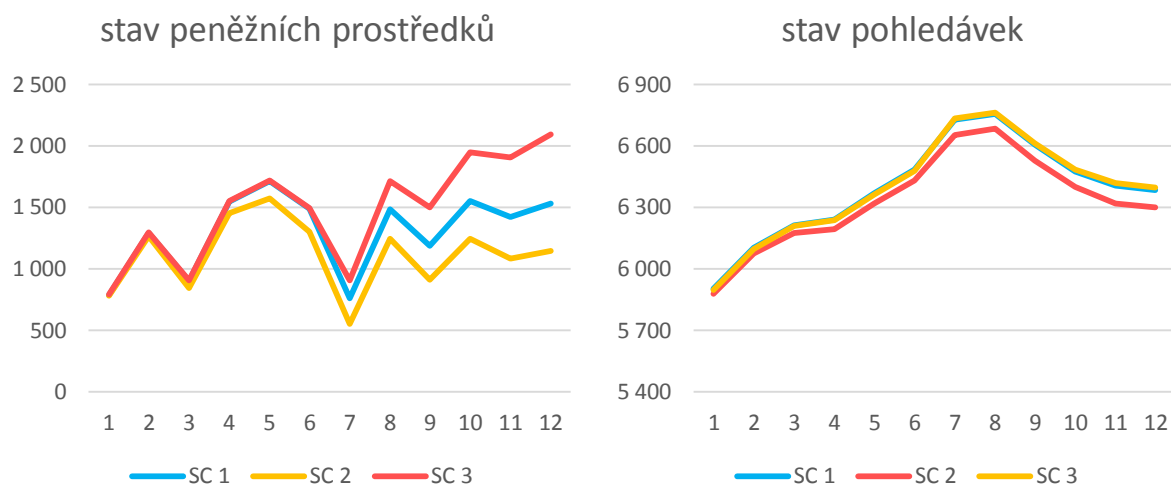
Graf 5: Porovnání ukazatelů rentability jednotlivých scénářů s minulým rokem

Všechny tři scénáře představují výrazný nárůst zisku oproti předchozímu období. Vztah mezi ukazatelem EBITDA a EBIT se přitom výrazně nemění i přes značné investice v plánovaném období. Je to dáno především odpisovou skupinou realizované přístavby, díky které se odpisy výrazně nezvýší. Investice tak zatěžují pouze cash-flow, které je v případě druhého scénáře dokonce negativní. V předchozím roce byly naopak šetřeny peněžní prostředky na realizaci těchto investic, a proto je mezi předchozím a plánovaným rokem výrazný rozdíl.

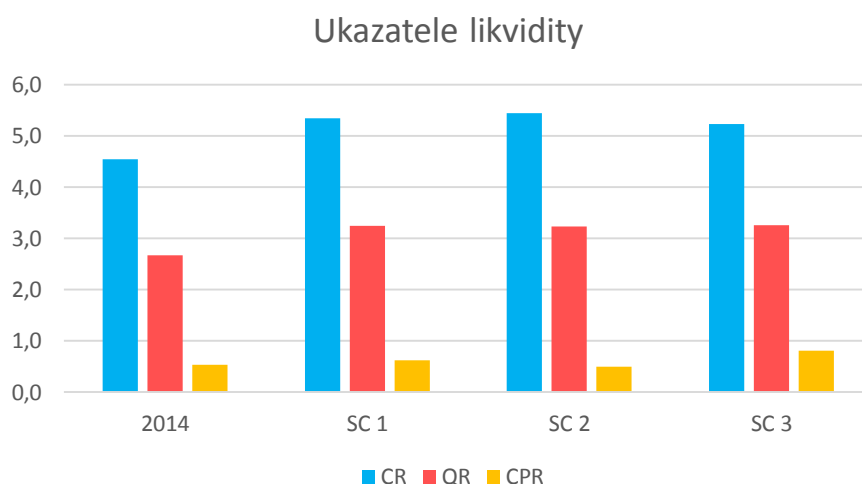
Na ukazatelích rentability je patrný významný progres daný růstem tržeb při minimálních změnách v majetkové a kapitálové struktuře podniku. Toho je docíleno zejména lepším využitím kapacit oproti předchozímu roku.



### 8.3.2 Porovnání a analýza plánované likvidity



Graf 6: scénáře stavu peněžních prostředků a pohledávek v průběhu plánovaného roku [tis. Kč]



Graf 7: Ukazatele likvidity

Z grafů vyplývá, že je společnost díky vysokému objemu pohledávek daných zejména dlouhou dobou splatnosti a zádržným z realizace ucpávek. Část z této výše však tvoří také nevyhozené pohledávky po splatnosti z minulého období. Přesto je však z hlediska běžné a pohotovové likvidity společnost vysoce likvidní. Úzký profil v likviditě je patrný pouze v sedmém měsíci a je dán vysokými investicemi do plánované dostavby hlavní budovy a výplatou dividend v tomto měsíci. Současně je však v sedmém měsíci nejvyšší stav pohledávek. Riziko tak spočívá spíše v druhotné platební neschopnosti. V tomto ohledu není mezi scénáři žádný zásadní rozdíl a i při pesimistickém scénáři „SC 2“ je rezerva v likviditě minimálně půl milionu korun.

## 8.4 Rizika plánovaného období

Hlavní riziko pro společnost představuje již proběhlá legislativní změna týkající se revizí protipožárních zařízení a tomuto faktoru je věnován samostatný scénář. Kromě této změny může společnost ohrozit několik dalších příčin. V následujícím výčtu rizik je kromě popisu uvedeno také ohodnocení pravděpodobnosti daného rizika (P) a rozsah potenciálních škod (S) na stupnici od 0-10, kde 10 znamená vysokou pravděpodobnost respektive katastrofální dopady.:

- ↘ Zvyšující se podíl levných hasicích přístrojů z Číny na Českém trhu, jež může způsobit pokles prodejů hasicích přístrojů renomovaných západních výrobců, které společnost zastupuje a současně dále negativně ovlivnit i prodeje servisních služeb hasicích přístrojů, neboť jejich servis vzhledem k ceně nemá pro zákazníka význam a raději si pořídí nový.

[P3 / S3]

- ↘ Ztráta některých smluvních zákazníků. V průběhu roku 2015 končí hned několik dlouhodobých smluv v celkové hodnotě ročního obrátu 680 000,- Kč. Jedná se však většinou o dlouhodobé zákazníky, s nimiž tyto smlouvy byly opakovaně prolongovány a není žádný signál ani jiný předpoklad, že by byli s výkonem služeb nespokojeni. Proto je v plánu počítáno s pokračováním těchto zakázek.

[P2 / S4]

- ↘ Odchod kvalifikovaných zaměstnanců nezbytných pro výkon činnosti, zejména odborně způsobilých osob, jejichž nábor je obtížný a případné školení představuje pro společnost značné investice. Odchod většího množství OZO v krátkém časovém intervalu pak může znamenat pro společnost neschopnost plnit své závazky vůči zákazníkům a jejich potenciální ztrátu.

[P2 / S4]

## 9 Shrnutí a doporučení

Práce ukazuje možnosti použití ročního plánování jako nástroje controllingu v malé společnosti orientované převážně na poskytování služeb. Soustředí se nejen na samotné sestavení ročního plánu pro rok 2015, ale také na vytvoření modelu v programu Microsoft Excel pro snadné plánování budoucích období. K tomu bylo třeba dobře zanalyzovat strukturu podniku a jeho procesů a definovat vazby mezi jednotlivými podnikovými entitami. Specifikem plánu je přitom velká komplexnost a rozsah činností společnosti, včetně diametrálně odlišných skupin zákazníků, na které se zaměřuje, jež kladou zvýšené nároky oblast plánování.

Při zajišťování integračních vazeb bylo dbáno na co nejdůvěhodnější vystihnutí fungování společnosti a tržního prostředí, ve kterém se vyskytuje. Zároveň byla kladena zvýšená pozornost na validitu vztahů nejen mezi věcnými a finančními položkami, ale také na finanční vztahy v rámci tříbilanční soustavy, podléhající účetním principům a daňové legislativě, která představuje zásadní faktor ovlivňující zejména vývoj cash-flow podniku.

Práce se zabývá také neurčitostí plánování a riziky zatěžujícími roční plán. Tyto faktory jsou adresovány využitím metody plánování pomocí scénářů. Jednotlivé scénáře představují možné vývoje na základě tržních změn a jsou vzájemně porovnány a zhodnoceny. Mimo tyto scénáře jsou popsána i zbylá nepravděpodobná rizika, které může budoucnost přinést a která je třeba brát na vědomí.

V rámci hodnocení plánovaného období byl sestaven reportingový systém, jež dovede automaticky načíst data jednotlivých scénářů a prezentuje srovnávací ukazatele a přehledné tabulky a grafy umožňující snadné hledání souvislostí a vztahů mezi jednotlivými výsledky scénářů. Kromě porovnávání scénářů může sloužit také jako nástroj citlivostní analýzy a prostředek k vyhodnocování plánů po uplynutí plánovacího období.

Důležitým hlediskem práce je úzká spolupráce s managementem společnosti při modelování plánu, neboť podíl managementu je důležitou zárukou jeho věcné správnosti a určitým předpokladem, že tento nástroj bude skutečně sloužit jako důležitý prvek v řízení společnosti.

Roční plán je však pouze prvním krokem a k jeho efektivnímu využití je potřeba přizpůsobit controllingové zázemí společnosti tak, aby bylo možné plány průběžně porovnávat se skutečností. Za tímto účelem je vhodné zlepšit například analytické členění účtů tak, aby odpovídalo útvarovému rozdělení a také zajistit pravidelný měsíční reporting.

Na závěr je třeba dodat, že jakýkoliv plán sebelépe sestavený nepřinese společnosti pozitivní přínosy, pakliže nebude managementem využíván jako nástroj řízení a kontroly při dosahování cílů. K tomu je nezbytné plán pravidelně vyhodnocovat vzhledem ke skutečnosti a na jeho základě přijímat opatření a provádět jeho revize.

## 10 Přehled použitých pojmů a zkratk

<b>Akruální princip</b>	Účetní princip, podle něž jsou důsledky transakcí, či jiných událostí uznány v době, kdy nastaly a jsou zaúčtovány do období, k němuž se vztahují.
<b>B2B</b>	„Business to Business“ – obchodní aktivity mezi dvěma společnostmi
<b>B2C</b>	„Business to Customer“ – obchodní aktivity společnosti s koncovými zákazníky
<b>BI</b>	„Business Intelligence“ neboli podnikové zpravodajství je soubor nástrojů a technik zpracování dat k poskytnutí hodnotných informací pro rozhodování a řízení podniku
<b>Big data</b>	termín označující velké množství různorodých a různě strukturovaných dat potenciálních pro „dolování“ informací
<b>BOZP</b>	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>CPR</b>	„Cash position ratio“ – pohotová likvidita – vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy po odečtení dlouhodobých pohledávek a zásob a krátkodobými závazky
<b>CR</b>	„Cash ratio“ – běžná likvidita – vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky
<b>CRM</b>	„Customer relationship management“ – řízení vztahů se zákazníky
<b>Data mining</b>	analytický proces hledání souvislostí a vzorců ve velkém množství různých dat
<b>DFM</b>	dlouhodobý finanční majetek
<b>DHM</b>	dlouhodobý hmotný majetek
<b>Divestice</b>	je opakem investice, tj. podnik se zbavuje svého majetku, majetkových účastí, cenných papírů apod.
<b>DNHM</b>	dlouhodobý nehmotný majetek
<b>DPH</b>	daň z přidané hodnoty
<b>EOQ</b>	„Economic order quantity“ – model udávající množství objednávaných zásob vzhledem k minimalizaci celkových nákladů
<b>ERP</b>	„Enterprise resource planning“ – podnikový informační systém
<b>Extrapolace</b>	nalézání přibližné hodnoty funkce mimo interval známých hodnot
<b>HP</b>	hasicí přístroj
<b>HW</b>	hardware
<b>KFM</b>	krátkodobý finanční majetek
<b>Měkká data</b>	data vyjadřující subjektivní názory, mínění, postoje, pocity, dojmy
<b>NCHLP</b>	nebezpečné chemické látky a chemické přípravky
<b>OZO</b>	odborně způsobilá osoba
<b>PBŘ</b>	požárně bezpečnostní řešení
<b>PO</b>	požární ochrana

<b>QR</b>	„Quick ratio“ – okamžitá likvidita – vyjadřuje poměr mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky
<b>Regresní a korelační analýza</b>	statistické metody odhadu závisle proměnné ze souboru dat nezávisle proměnných
<b>Risk management</b>	identifikace a vyhodnocování rizik následovaná jejich minimalizací vhodnou ve vztahu k cílům společnosti
<b>ROA</b>	„Return of assets“ – rentabilita aktiv – vyjadřuje výnosnost aktiv (poměr mezi čistým ziskem a aktivy)
<b>ROE</b>	„Return of equity“ – rentabilita vlastního kapitálu – vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu (poměr mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem)
<b>ROP</b>	„Re-order point“ – model stanovující, při jakém stavu zásob je třeba objednat nové
<b>ROS</b>	„Return of sales“ – rentabilita prodeje – vyjadřuje výnosnost prodeje (poměr mezi čistým ziskem a tržbami)
<b>Stakeholders</b>	zájmové skupiny společnosti (akcionáři, zaměstnanci, vedení, dodavatelé, odběratelé,...)
<b>SW</b>	software
<b>VB</b>	„Visual Basic“ – programovací jazyk společnosti Microsoft
<b>Výroba metodou tahu</b>	výroba s hladkým výrobním tokem reagující na potřeby zákazníků
<b>Výroba metodou tlaku</b>	výroba většího množství výrobků na sklad, bez ohledu na konkrétní potřeby zákazníků

## I I Seznam použité literatury

- [1] ASSAR, Ravi. Definitions, Meaning & Characteristics of Planning [online]. [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.publishyourarticles.net/knowledge-hub/business-studies/planning/977/>
- [2] DRUCKER, Peter Ferdinand. The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management. 1st ed. New York: HarperCollins, 2008, x, 357 s. ISBN 978-0-06-134501-2.
- [3] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [4] GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. Strategický management. Vyd. 1. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007, 144, 54 s. ISBN 978-80-7314-125-7.
- [5] KARMAKAR, Anupam a Bidisha DATTA. Principles and Practices of Management and Business Communication. Pearson Education, 2012. ISBN 9788131788103.
- [6] KOŽÍŠEK, Jan. Statistika. Vyd. 5., přeprac. V Praze: Nakladatelství ČVUT, 2006, 248 s. ISBN 80-010-3567-0.
- [7] LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
- [8] MACÍK, Karel. Kalkulace a rozpočetnictví: sbírka úloh. Dotisk 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006, 190 s. ISBN 80-010-2611-6.
- [9] MICHÁLEK, David a Martin ZRALÝ. Enterprise Annual Plan and Its' Software Support [online]. In: . [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://stc.fs.cvut.cz/pdf11/1100046-1.pdf>
- [10] SODOMKA, Petr. IT Systems: Pokročilé plánování a řízení výroby [online]. Brno: CCB s.r.o. ISSN 1802-002x. Dostupné také z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/pokrocile-planovani-a-rizeni-vyroby.htm>
- [11] ZRALÝ, M. Podklady a prezentace ke kurzu Controllingové řízení podniku, České vysoké učení technické v Praze, Fakulta strojní, Ústav řízení ekonomiky a podniku, Praha, 2014.
- [12] ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. Strategický management. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 80-010-4443-2.

## I2 Seznam obrázků

Obr. 1: Organizační struktura společnosti.....	12
Obr. 2: Příklad soustavy plánů .....	16
Obr. 3: Schéma soustavy cílů včetně stupňů řízení [12, str. 62, modifikováno] .....	17
Obr. 4: Schéma postupu plánování [12, str. 58] .....	19
Obr. 5: Schéma základních vazeb ročního plánu .....	21
Obr. 6: Grafický příklad použití metody "time series forecast" .....	23
Obr. 7: Příklad použití scénářů pro porovnání různých variant ročního plánu .....	24
Obr. 8: Schéma východisek a aspektů ovlivňujících sestavení plánu nákupu .....	27
Obr. 9: Transformace plánovaných nákladů na plánované výdaje .....	29
Obr. 10: Transformace plánovaných výnosů na plánované příjmy .....	30
Obr. 11: Schéma tříbilančního systému [11] .....	31
Obr. 12: Schéma změn položek plánové soustavy z jednotlivých ročních plánů .....	33
Obr. 13: Vazby jednotlivých podnikových entit [11] .....	35
Obr. 14: Schéma principu citlivostní analýzy .....	36
Obr. 15: Příklad využití „drill down“ a „drill up“ funkcí .....	37
Obr. 16: Schéma sestavování klouzavého ročního plánu .....	38
Obr. 17: Schéma logicko-statistického modelu přepočtu výnosů na příjmy dle splatnosti ....	49
Obr. 18: Schéma navrženého ročního plánu .....	55

### **I3 Seznam tabulek**

Tab. 1: Tabulka prodejů konkrétní smluvní zakázky (uvedený název zákazníka je fiktivní) ....	47
Tab. 2: Souhrn prodejů periodických činností v rámci smluvních zakázek (zobrazen pouze poslední půl rok) .....	48
Tab. 3: Tabulka prodejů periodických služeb (zobrazeny pouze roční prodeje).....	50
Tab. 4: Tabulka prodejů služeb jednorázového charakteru (zobrazeny pouze roční prodeje)	52
Tab. 5: Tabulka prodejů zboží (zobrazeny pouze roční prodeje) [tis. Kč] .....	53
Tab. 6: Spotřeba materiálu a prodeje zboží dle jednotlivých dodavatelů (zobrazen pouze první půl rok) [tis. Kč] .....	57
Tab. 7: Parametry dodavatelů (frekvence objednávek, objem objednávky, dodací lhůta).....	58
Tab. 8: Vývoj zásob a měsíční objem nákupů (zobrazen pouze první půl rok) [tis. Kč] .....	58
Tab. 9: Ukázka výpočtu disponibilních kapacit vybraných OZO (zobrazen pouze poslední půl rok, uvedená jména jsou fiktivní) .....	59
Tab. 10: Přehled využití kapacit servisních techniků (zobrazen pouze poslední půl rok) [h] ..	60
Tab. 11: Přehled evidovaného majetku (zobrazena pouze část) .....	61
Tab. 12: Přehled odpisového plánu a plánu leasingu (zobrazeny pouze roční souhrny) .....	62
Tab. 13: Rozpočet obchodního úseku – souhrn (zobrazen pouze poslední půl rok).....	63
Tab. 14: Rozpočet osobních nákladů úseku administrativy (zobrazen pouze poslední půl rok) .....	64
Tab. 15: Přepočtení vybraných nákladů na HW a SW (zobrazen pouze poslední půl rok) .....	65
Tab. 16: Tabulka plánu jízd (zobrazen pouze poslední půl rok) .....	66
Tab. 17: nákladové parametry jednotlivých automobilů .....	67
Tab. 18: Společné náklady na prostory přízemí hl. budovy (zobrazen pouze poslední půl rok) .....	68
Tab. 19: Zábory plochy prvního patra hl. budovy dle jednotlivých úseků.....	68
Tab. 20: Rozpočet ostatních nákladů (zobrazen pouze poslední půl rok) .....	69
Tab. 21: Přepočtení nákladů prostorů na výdaje (zobrazeno pouze prvních 5 měsíců) .....	70
Tab. 22: Plán výnosů (zobrazeny pouze souhrny za poslední půl rok) [Kč] .....	71
Tab. 23: Plán nákladů (zobrazeny pouze souhrny za poslední půl rok) [Kč] .....	72
Tab. 24: Plánovaná výsledovka (zobrazen pouze poslední půlrok) [Kč] .....	74
Tab. 25: Plánované cash-flow (zobrazen pouze poslední půlrok) [Kč] .....	75
Tab. 26: Rozvaha – strana aktiv (zobrazen počáteční stav, konečný stav a změna) [tis. Kč] ...	77
Tab. 27: Rozvaha – strana pasiv (zobrazen počáteční stav, konečný stav a změna) [tis. Kč] ..	79



Tab. 28: scénář 2 – prudký pokles prodejů revizí protipožárních zařízení.....	81
Tab. 29: Scénář 3 – odhad rozsahu prací zakázky v budoucím výběrovém řízení (fiktivní název) .....	82
Tab. 30: Srovnání výsledků hospodaření jednotlivých scénářů a předchozího roku .....	84
Tab. 31: Srovnání výsledků cash-flow jednotlivých scénářů s minulým rokem .....	85

## **I4 Seznam grafů**

Graf 1: Plánovaný vývoj cash-flow dle výchozího scénáře, včetně zobrazení stavu peněžních prostředků .....	83
Graf 2: Grafické srovnání výsledků hospodaření jednotlivých scénářů s předchozím rokem [tis. Kč].....	86
Graf 3: Měsíční hodnoty zisku před zdaněním pro jednotlivé scénáře [tis. Kč].....	86
Graf 4: Porovnání finančních ukazatelů jednotlivých scénářů s minulým rokem [tis. Kč].....	87
Graf 5: Porovnání ukazatelů rentability jednotlivých scénářů s minulým rokem .....	87
Graf 6: scénáře stavu peněžních prostředků a pohledávek v průběhu plánovaného roku [tis. Kč].....	88
Graf 7: Ukazatele likvidity .....	88

## **I5 Přílohy**

- **Model ročního plánu ve formátu .xlsx**
  - scénář 1 – Vývoj bez výrazných změn prodejů
  - scénář 2 – Prudký pokles revizí hasicích přístrojů o 20%
  - scénář 3 – Výhra ve výběrovém řízení významného zákazníka
- **Srovnávací tabulka ve formátu .xlsx**

→ viz přiložené CD