



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

VYBRANÉ POSTUPY A METODY VEDOUČÍ K ROZPOZNÁNÍ RIZIK VYBRANÉHO SUBJEKTU PODNIKAJÍCÍHO V OBLASTI SLUŽEB

SELECTED PROCEDURES AND METHODS LEADING TO RISK IDENTIFICATION IN A SELECTED
BUSINESS ENTITY OPERATING IN SERVICES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Filip Tomašík

VEDOUČÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Filip Tomašík**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19
Ústav: Odbor rizikového inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Vybrané postupy a metody vedoucí k rozpoznání rizik vybraného subjektu podnikajícího v oblasti služeb

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Na základě teoretických poznatků a znalosti specifik podnikatelského subjektu podnikajícího v oblasti služeb provést výběr a kombinaci analytických metod, především z oblasti strategické a ekonomické analýzy.

Po vypracování vybraných metod použít jejich výsledky pro identifikaci rizik.

Formulovat návrhy a doporučení tak, aby s přihlédnutím ke specifikům podnikatelského subjektu podnikajícího v oblasti služeb, jejich realizace umožnila vybraná rizika snížit.

Cíle diplomové práce:

Vybrat a zkombinovat analytické metody (především z oblasti strategické a ekonomické analýzy) tak, aby vedly k rozpoznání rizik podnikatelského subjektu podnikajícího v oblasti služeb. Tyto metody aplikovat a jejich výsledky použít k identifikování rizik. Zpracovat návrhy a doporučení, zohledňující specifika oblasti služeb i podnikatelského subjektu, a umožňující některá z identifikovaných rizik snížit.

Seznam doporučené literatury:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera:33 nejpožívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 122 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá strategickou a finanční analýzou ve společnosti Účetnictví a daně OSNOVA, s r. o. Práce je rozdělená do čtyř částí. V první části se práce zabývá teoretickými východisky dle odborné literatury. V analytické části je představena společnost. V praktické části jsou provedeny jednotlivé strategické a finanční analýzy a v návrhové části jsou představeny konkrétní opatření pro snížení hodnoty rizik, které vyplývají z provedených analýz.

Abstract

The thesis deals with strategic and financial analysis in the company Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o. It is divided into four parts. In the first part, the thesis deals with the theoretical basis according to the literature. The analytical part introduces the company. In the practical part, strategic and financial analyzes are performed. In the last part, conclusion and suggestions, concrete measures to reduce the value of risks resulting from the performed analyzes are then discussed.

Klíčová slova

Strategická analýza, analýza rizik, identifikace rizik, riziko, opatření

Keyword

Strategic analysis, risk analysis, risk identification, risk, action

Bibliografická citace

TOMAŠTÍK, Filip. Vybrané postupy a metody vedoucí k rozpoznání rizik vybraného subjektu podnikajícího v oblasti služeb [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116435>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Vybrané postupy a metody vedoucí k rozpoznání rizik vybraného subjektu podnikajícího v oblasti služeb“ jsem vypracoval/a samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor/ka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil/a autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl/a nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom/a následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. Za cenné rady při psaní práce a její zkušenosti, které mi pomohly tuto práci napsat.

Dále bych chtěl poděkovat jednateři společnosti Ing. Liboru Kolaříkovi za poskytnutí dat pro mou diplomovou práci a odbornou pomoc při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Strategická analýza	12
1.2 Analýza okolí	12
1.3 Analýza vnějšího prostředí	13
1.3.1 SLEPT analýza	13
1.3.2 Porterův model	16
1.4 Analýza vnitřního prostředí	19
1.4.1 McKinsleyho model 7S	19
1.4.2 SWOT analýza	22
1.4.3 Finanční analýza	25
1.4.4 Vybrané metody finanční analýzy	26
1.4.5 Kralickův Quick test	27
1.4.6 Účetní výkazy	28
1.5 Rizika	33
1.5.1 Základní pojmy v oblasti rizik	33
1.5.2 Klasifikace rizik	34
1.5.3 Základní principy řízení rizik	35
1.5.4 Analýza rizik	35
1.5.5 Hodnocení rizik	36
1.5.6 Metody snižování rizika	37
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
2.1 Základní informace o společnosti	38
2.2 Současný stav společnosti	39
3 PRAKTICKÁ ČÁST	41
3.1 SLEPT analýza	41
3.1.1 Sociálně-kulturní faktory	41
3.1.2 Právní faktory	43
3.1.3 Ekonomické faktory	44
3.1.4 Politické faktory	46
3.1.5 Technologické faktory	46
3.1.6 Shrnutí SLEPT analýzy	46
3.2 Porterův model	47
3.2.1 Odběratelé	47

3.2.2	<i>Dodavatelé</i>	48
3.2.3	<i>Konkurenti v daném odvětví</i>	49
3.2.4	<i>Vstup nových konkurentů na trh</i>	49
3.2.5	<i>Substituty na trhu</i>	49
3.2.6	<i>Shrnutí Porterova modelu</i>	50
3.3	<i>Mckinsleyho model 7S</i>	50
3.3.1	<i>Strategie</i>	51
3.3.2	<i>Struktura</i>	51
3.3.3	<i>System</i>	52
3.3.4	<i>Styl</i>	53
3.3.5	<i>Spolupracovníci</i>	53
3.3.6	<i>Schopnosti</i>	53
3.3.7	<i>Sdílené hodnoty</i>	54
3.3.8	<i>Shrnutí Mckinsleyho modelu 7S</i>	54
3.4	<i>SWOT analýza</i>	55
3.4.1	<i>Shrnutí SWOT analýzy</i>	56
3.5	<i>Finanční analýza</i>	56
3.5.1	<i>Rentabilita aktiv</i>	56
3.5.2	<i>Běžná likvidita</i>	57
3.5.3	<i>Zadluženost</i>	58
3.5.4	<i>Kralickův Quick test</i>	59
3.5.5	<i>Shrnutí finanční analýzy</i>	61
3.6	<i>Analýza rizik</i>	61
3.6.1	<i>Rizika plynoucí ze SLEPT analýzy</i>	61
3.6.2	<i>Rizika plynoucí z Porterova modelu</i>	61
3.6.3	<i>Rizika plynoucí z Mckinsleyho modelu 7S</i>	62
3.6.4	<i>Rizika plynoucí ze SWOT analýzy</i>	63
3.6.5	<i>Rizika plynoucí z finanční analýzy</i>	63
3.6.6	<i>Neovlivnitelná rizika</i>	63
3.6.7	<i>Ovlivnitelná rizika</i>	64
3.6.8	<i>Kvantifikace ovlivnitelných rizik</i>	64
3.6.9	<i>Ohodnocení ovlivnitelných rizik</i>	66
3.6.10	<i>Mapa ovlivnitelných rizik</i>	66
4	<i>NÁVRHY ŘEŠENÍ</i>	67
4.1	<i>Nekonkrétní strategie společnosti</i>	67
4.2	<i>Nekvalitní struktura a rozdělení pravomocí</i>	67

4.3	Neaktuálnost systémů	68
4.4	Odchod stávajících pracovníků	68
4.5	Nedostatečné znalosti pracovníků.....	69
4.6	Nedostatečný marketing	69
4.7	Nekvalitní spolupráce s některými klienty	70
4.8	Neposkytnutí bankovního úvěru	71
4.9	Ohodnocení rizik po zavedení opatření	71
4.10	Mapa ovlivnitelných rizik po zavedení opatření	72
5	ZÁVĚR.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	74
	SEZNAM TABULEK	76
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM ZKRATEK	77
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Tato diplomová práce se bude zabývat strategickou a finanční analýzou ve společnosti Účetnictví a daně OSNOVA, s. r. o. Po provedení těchto analýz budou vyhodnocena identifikovaná rizika a navrhnutá následná opatření pro snížení jejich hodnoty. Společnost Účetnictví a daně OSNOVA, s. r. o. se zabývá poskytováním komplexních služeb v oblasti vedení účetnictví a daňového poradenství. Svým klientům poskytuje služby šité na míru, dle jejich požadavků a potřeb.

Vzhledem k neustálým změnám v legislativních normách, je toto odvětví velmi významné pro většinu podnikatelských subjektů v České republice a pro společnost je nutné držet krok s aktuálními požadavky trhu. Proto je velmi důležité, aby společnost pro dlouhodobý rozvoj správně řídila rizika, které ji mohou ohrozit. Právě zmíněná rizika, mohou společnost významně poškodit v případě, že identifikovaná rizika společnost zanedbá.

Všechny rizika však nelze ovlivnit a společnost musí počítat s riziky, u kterých se bude muset přizpůsobit a akceptovat je. Jedná se například o rizika spojená se změnou legislativních norem, politickou a ekonomickou situací státu apod. Naopak ovlivnitelná rizika firma může určitým způsobem eliminovat a snížit jejich hodnotu, tak aby byla pro společnost přijatelná. Právě eliminace a snížení hodnoty identifikovaných rizik na základě navrhnutých opatření bude cílem této práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části této práce budou představeny základní pojmy spojené se strategickou analýzou vnějšího a vnitřního prostředí firmy dále pojmy spojené s účetními výkazy a riziky.

1.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Pro formulaci strategie podniku, která povede k získání konkurenční výhody je důležité najít souvislost podniku a okolím kolem něj. Pro celkový proces který, vede k formulaci určité strategie podniku je nutné znát okolí podniku a provést systematickou analýzu. Strategická analýza zahrnuje nejrůznější analytické způsoby, které se také využívají pro určení vazeb podniku a jeho okolí. Do okolí podniku, patří zejména makrookolí, konkurenční síly, konkurenti, a v neposlední řadě zdrojový potenciál podniku. Strategická analýza zahrnuje dvě základní fáze:

- Analýza okolí,
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností [1]

Obecně si analýzu můžeme představit jako rozborovou metodu, kdy hlavním principem je postup od celku k dílčím částem. Jejím cílem je nalezení dílčích prvků, znaků a vzájemnou souvislost mezi nimi. Konkrétním příkladem analýzy může být rozbor nákladů na určitou jednotku výroby apod.

Strategická analýza je vstup do další procesů, které systematicky navazují, v praxi se bavíme o tzv. strategickém plánování. Strategická analýzy je pro podnik velmi důležitá, aby mohla určit své silné a slabé stránky, příležitosti a v neposlední řadě hrozby, které podnik mohou ovlivňovat. [4]

1.2 ANALÝZA OKOLÍ

Strategické postavení podniku, můžou v budoucnosti ovlivňovat různé faktory v okolí podniku, právě na toto okolí se analýza zaměřuje. Analýza se jednotlivě zabývá mikrookolím a makrookolím, ale také jejich společnými vazbami. V dnešní době je dění ve světě silně propojené a různé události, které se stanou na druhé straně zeměkoule se snadno a velmi rychle promítnou do jednotlivých podnikových výsledků. Proto je důležité, aby analýza měla široký záběr a rozsah. Každý podnik si musí vyhodnotit, které informace a jejich objem je pro něj důležitý. Musí zohlednit veškeré personální a věcné okolnosti v daném podniku. Je velmi důležité, aby na provedenou analýzu minulého a současného stavu navazovala predikce budoucí situace podniku. [1]

1.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje ucelený ekonomický, sociální, politický a technologický rámec, kterého je podnik součástí. Zcela zásadní váhu můžou mít pro podnik vlivy, jako jsou demografický vývoj populace, výše inflace, různá legislativní omezení, politická a ekonomická stabilita země. Tyto vlivy ovlivňují zásadně chod podniku a jeho budoucí výsledky. Tyto vlivy podnik nemůže přímo ovlivnit, ale díky analýze je schopný se důkladně připravit a následky těchto vlivů zmírnit. [1]

1.3.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT, se zabývá vnějším prostředím podniku. Cílem této analýzy je zjištění budoucího vývoje prostředí, které obklopuje podnik z vnějšku, jejich vývojové trendy, které mohou být pro podnik ohrožující a nebo naopak vytvořit určitou příležitost. Zkratka SLEPT vznikla z prvních písmen anglických slov, které vymezují pět důležitých oblastí v okolí podniku, které by podnik neměl opomenout:

- S (social) – společenské a demografické faktory,
- L (legal) – právní faktory,
- E (economic) – ekonomické faktory,
- P (political) – politické faktory,
- T (technological) – technologické faktory.

V některých případech se zahrnuje písmeno „E“ vyvozené z environmental (životní prostředí). V tomto případě, se analýza nazývá SLEPTE. Tento vliv může být pro některý z podniků a jeho strategii důležitý, a proto některé podniky volí právě tuto rozšířenou verzi SLEPT analýzy. Množství podobných analýz je hned několik, např. STEP, PESTL apod. jedná se o různé úpravy výše popsané analýzy. [2]

Sociálně-kulturní faktory

Analýzovat sociálně-kulturní faktory je pro podnik důležité, jelikož aktuální sociální a kulturní trendy se neustále mění a změny těchto faktorů můžou v budoucnu pro podnik představovat jak hrozbu, tak příležitost. Výsledky z analýzy sociálně-kulturních faktorů může podnik využít při sestavování finanční strategie. Mezi sociálně-kulturní aspekty patří především:

- Velikost populace,
- Věk populace,
- Vzdálenost místa bydliště od práce,
- Urbanizace populace,

- Nabídka na trhu práce,
- Dostupnost pracovní síly,
- Vzdělanost populace,
- Preference životního stylu společnosti,
- Životní úroveň společnosti,
- Životní prostředí,
- Vývoj morálky ve společnosti. [2]

Právní faktory

Analýza právních faktorů je primárně zaměřena na vývoj aktuálně platných legislativních norem, které ovlivňují finanční oblast a zda případné realizovatelné změny by pro podnik mohly znamenat hrozbu nebo naopak příležitost. Komplikovanost celé analýzy záleží na legislativních normách, kterými se podnik řídí, pokud podnik obchoduje například se zahraničím v rámci EU, musí se dále řídit evropskými právními předpisy a zde je už nutné využít služeb odborníků na danou problematiku. [2]

Právní faktory ovlivňující situaci podniku:

- Státní regulace hospodářství,
- Daňové zákony,
- Antimonopolní zákony,
- Zákon o vládních investičních nabídkách,
- Občanský zákoník,
- Zdravotní a bezpečnostní zákon,
- Obchodní zákoník,
- Regulace exportu a importu,
- Ochrana osobního vlastnictví. [3]

Ekonomické faktory

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují situaci podniku, jak v současnosti tak budoucnosti jsou ekonomické faktory.

Mezi hlavní ekonomické faktory patří:

- Aktuální stádium hospodářského cyklu – zda ekonomika roste (konjunktura), stagnuje (recese), nebo klesá (deprese)

- Hospodářská politika vlády – různé regulace, ochrana domácího trhu, podpora podnikání apod.
- Monetární politika státu – výše úrokových sazeb, nabídka peněz, vývoj kurzů apod.
- Fiskální politika státu – vládní výdaje, daňové zatížení apod.
- Růst cen (inlace), nebo pokles cen (deflace) – zvýšení cen základních výrobních faktorů jako jsou ropa, plyn, elektrika má vliv na konečnou cenu výrobku
- Růst nebo pokles ceny práce – výše minimální a průměrné mzdy
- Situace na kapitálových trzích – vývoj burzovního indexu, počet nových emisních akcií apod.

Každý z těchto výše uvedených faktorů může situaci podniku ovlivňovat jak negativně, tak pozitivně. Podnik musí správně analyzovat faktory, které ho mohou ovlivňovat a určit jejich síly. [2]

Politické faktory

Mezi vlivy, které působí na podnik a jejich finanční strategii rozhodně patří, politická situace v daném státě. Analýza by měla být zaměřena především na státy ve kterých má podnik své zájmy. Ať v daném státě přímo podniká nebo s daným státem pouze obchoduje. Celou analýzu je nutné uvažovat v geopolitických souvislostech, jelikož podnikat nebo obchodovat s některými státy, je ideologicky nebo z náboženských důvodů velmi složité. Klíčová otázka by měla být jaká vláda v daném státě aktuálně vládne, případně jaká vláda bude u moci v následujícím volebním období. Zda u moci bude levice, pravice, populisté nebo například se bude jednat o diktaturu. [2]

„Některé politické systémy jsou nakloněny větší volnosti, ale zároveň i zodpovědnosti tržních subjektů a vůbec tržního systému, některé systémy zejména kvůli sociálnímu hledisku podporují zvýšenou míru omezení volnosti tržních aktivit.“ [9]

Mezi politické faktory patří:

- Vládní stabilita,
- Stabilita politického prostředí,
- Vládní výdaje – např. do zdravotnictví, infrastruktury, školství,
- Podpora zahraničního obchodu,
- Obchodní dohody – např. EU, NAFTA, ASEAN,
- Monitoring vládních úřadů. [3]

Technologické faktory

V neposlední řadě celou finanční strategii podniku mohou ovlivňovat technologické faktory. Předpovídat celkový technologický vývoj je velmi složité a predikce by měly být velmi opatrné. Již v minulosti se několikrát stalo, že predikce nebyly správné a i renomovaní odborníci se spletli. Někteří z odborníků v současnosti mluví o tzv. třetí průmyslové revoluci. Ta by podle odborníků měla přinést zásadní změnu situace mnohých podniků, ale i celých oborů a také postavení samostatných zemí. Mluví se hlavně o nástupu 3D technologií a zpracování velkých objemů dat (Big Data Processing). [2]

Mezi technologické faktory patří:

- Tempo změny technologie v daném odvětví,
- Vládní podpora v oblasti vědy a výzkumu,
- Skutečná výše výdajů na vědu a výzkum,
- Rychlost morálního opotřebení,
- Nové pracovní metody,
- Nové výhody z inovací,
- Levnější a dostupnější informace. [3]

1.3.2 Porterův model

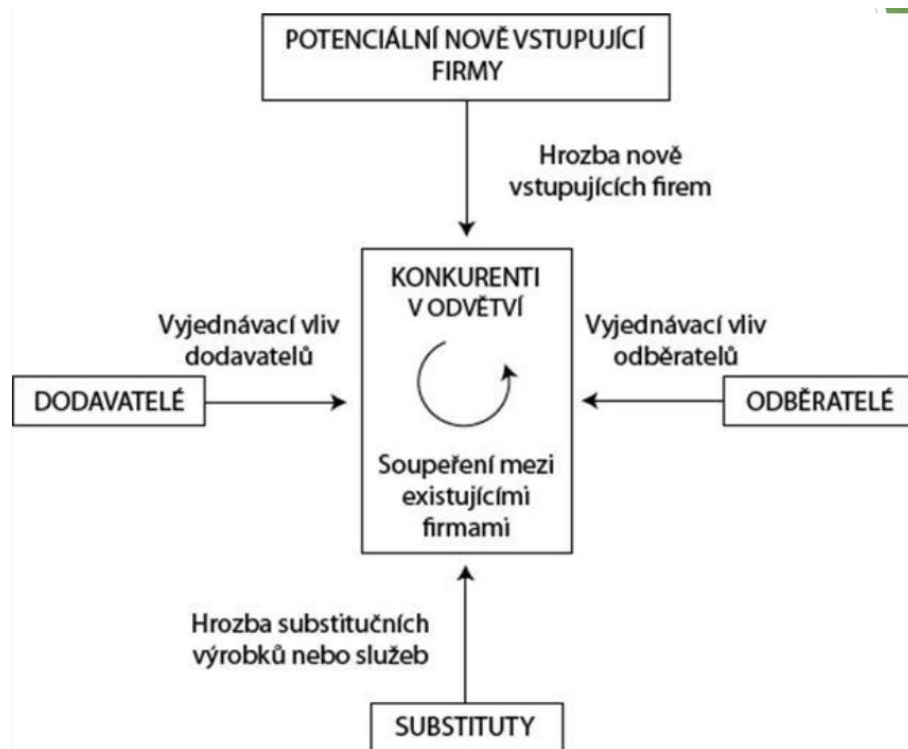
Dle Portera ziskovost podniku závisí na pěti hlavních faktorech. Těchto pět faktorů zásadně ovlivňují náklady, ceny a investice podniku v určitém odvětví.

Porter tvrdí, že ještě před tím než podnik začne působit na trhu určitého odvětví, musí analyzovat tzv. „pět sil“, které dané prostředí významně ovlivňují. Porterův model zahrnuje základní faktory odvětvové struktury, které mohou být hlavní hnací silou konkurence. Důležité je, aby se podnik zaměřil pouze na faktory, které ho skutečně mohou ovlivnit. V každém odvětví je jednotlivá síla daného faktoru jiná. Odvětví ve kterém podnik podniká je jedinečné a jednotlivá struktura se liší. Rámec těchto pěti faktorů, které Porter uvádí umožňuje podniku proniknout do struktury určitého odvětví a určit, které z těchto faktorů podnik ovlivňují nejvíce. Porterův model se hojně využívá při oborové analýze mikrokolů podniku. [4]

„Model pěti sil pomáhá zhodnotit intenzitu konkurence a tím i celkovou ziskovost služeb a výrobků.“ [21]

Porterův model zahrnuje následujících pět sil:

- Vyjednávací sílu dodavatelů,
- Vyjednávací sílu odběratelů,
- Hrozbu nově vstupujících firem na trh,
- Hrozbu substitučních výrobků a služeb,
- Konkurenti v daném odvětví. [5]



Obr. č. 1 – Hybné síly konkurence v odvětví [5]

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Situace, kdy se odvětví stává neatraktivní, je zapříčiněno tím, že dodavatelé záměrně zvyšují ceny nebo snižují kvalitu a kvantitu výrobků nebo služeb. Naopak síla těchto dodavatelů roste v případě, že jejich výrobky nebo poskytnuté služby jsou jedinečné a v ten moment se pro odběratele stává zásadním vstupem. Jako nejlepší obrana se jeví budování kvalitních vztahů s dodavateli. [4]

Odběratelé a jejich vyjednávací síla

V případě, že zákazníci mají příliš velkou sílu při vyjednávání, trh se stává neatraktivní. Zákazníci se snaží snižovat cenu, ale zároveň vyžadují vysokou kvalitu nabízených výrobků a služeb. Tímto procesem staví konkurenty na trhu proti sobě, a důsledkem se stává snižování zisku všech dodavatelů. Síla odběratelů se zvyšuje především v případě, že určitý výrobek nebo služba, pro ně představuje hlavní část nákladů a jestliže, výrobky nebo služby nejsou diferencované a díky nízkým ziskům jsou výrazně citlivější na cenu. Dále větší sílu mají ti odběratelé, kteří jsou více organizovaní a koncentrovaní. Podnik se může bránit tím, že se zaměří na odběratele s menší vyjednávací silou nebo zcela změní dodavatele, který nebude mít tak silnou vyjednávací pozici. [4]

Konkurenti v daném odvětví

K vzájemné rivalitě na daném trhu dochází v moment, kdy se určitý počet konkurentů dostává pod tlak nebo naopak vidí příležitost, jak svou pozici zlepšit. Většinou konkurenční chování jedné společnosti má významný vliv na konkurenty na daném trhu a vzniká nutnost určitým způsobem reagovat. Ovšem ne vždy platí, že tyto akce zapříčiní, že situace v daném odvětví se posune lepším směrem. Pokud určitý počet firem v daném odvětví začne reagovat různými akcemi a protiakcemi, může nastat situace, kdy utrpí všechny společnosti na trhu a jejich situace bude horší než předtím. Pro tyto akce se používají nejrůznější marketingové kampaně, cenové akce, různé záruky pro odběratele a zavádění nových výrobků na trh. [6]

Vstup nových firem na trh

Pokud se zvyšuje firem podnikajících v určitém odvětví, úměrně se také zvyšuje konkurence na daném trhu. Vznik nových firem na trh je dle Portera závislé na různých bariérách pro vstup na daný trh. Jedna z nejčastějších bariér pro vstup nové firmy na trh je velká náročnost na investice nebo například různé legislativní normy. Bariéry jsou v každém odvětví jiné, a proto nejde obecně říci, které z nich jsou nejvýznamnější.

Pokud firma překoná tyto bariéry pro vstup na trh, přináší sebou většinou významné zdroje, nové kapacity a snaží se dosáhnout významný podíl na daném trhu. V případě, že bariéry pro vstup na trh jsou vysoké a nová firma může předpokládat silnou odvetu ze strany firem, které na trhu již působí, tak hrozba vstupu na trh této firmy je nízká. [6]

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Různé substituční výrobky a služby najdeme na téměř všech trzích. Čím větší množství substitute na daném trhu je, tím těžší bude pro firmy dosahovat zisku. Hlavním důvodem je, že substituční výrobky a služby nutí firmy omezovat své ceny. Příkladem za vše může být dnešní dostupnost online filmů, kdy plno koncových zákazníků upřednostní si pustit film online, než aby šli do kina. Všechny firmy v dnešní době se potýkají se substitučními výrobky a služby. Tyto substituty limitují výnosy v daném odvětví. Je to přímo úměrné, čím je cena substitučních výrobků a služeb příznivější pro zákazníka, tím větší je pak následný dopad na zisky firem v daném odvětví. [6]

1.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

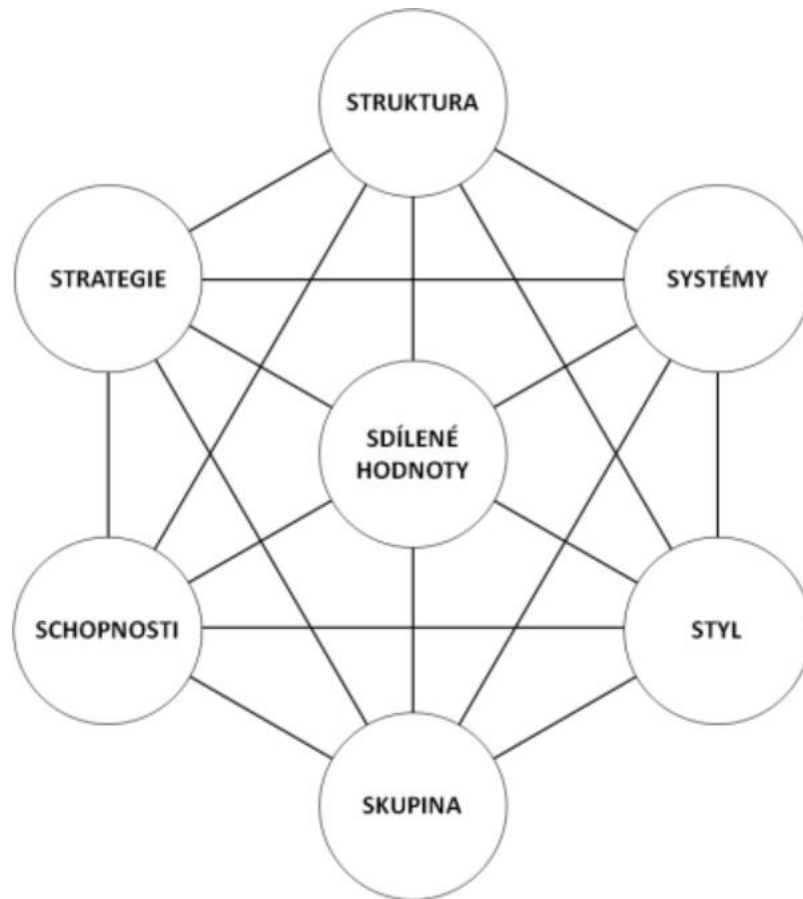
Pro podnik jsou důležité nejen podmínky vnějšího prostředí, ale musí také myslet na situaci ve vlastní organizaci. Měl by se zaměřit na své silné a slabé stránky, které jsou obrazem schopností a zdrojů uvnitř podniku. Analýza těchto vnitřních zdrojů pak ukazuje celkovou výchozí situaci uvnitř podniku. Hlavním bodem takovéto analýzy by měly být všechny vnitřní zdroje, které jsou jak hmotné, nehmotné, tak finanční a lidské. Schopnost podniku je potom, jak s těmito zdroji je schopný efektivně nakládat a využívat je. Mezi metody, které se dají využít pro tuto analýzu je nespočet, mezi hlavní však patří McKinsleyova analýza 7s, SWOT analýza atd. [4]

1.4.1 McKinsleyho model 7S

Model 7S, který vytvořila poradenská firma McKinsey, uvádí způsob, kterým může být pro podnik příručka, jak správně organizovat a efektivně řídit jeho chod. Mnoho firem se právě dle toho modelu řídí. [7]

Model 7S se skládá z následujících sedmi oblastí:

- *Strategie – definice cílů skupiny a způsob jejich dosažení,*
- *Struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení,*
- *Systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů a technologií,*
- *Skupina – cíleně orientované společenství lidí,*
- *Sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura,*
- *Schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti,*
- *Styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování. [11]*



Obr. č. 2 – Model kritických faktorů úspěchu [11]

Strategie

Strategie by měla mít formu určitých pokynů. Tyto pokyny by měly být v rámci firmy plněny a dodržovány. Za pomoci strategie firma dosáhne vytyčených cílů. Firemní strategii nalezneme ve většině případů v písemných materiálech firmy, z různých zápisů z jednání apod. Aby byla firemní strategie dodržována je zapotřebí realizovat postupné kroky, které jsou vytyčené.

Struktura

Struktura by měla optimálně rozdělit pravomoci, kompetence a úkoly zaměstnancům v rámci společnosti. V dnešní době máme několik základních struktur

Liniová struktura – jeden útvar je nadřazený ostatním útvarům. V tomto případě, je jasně známá nadřízenost a podřízenost mezi jednotlivými útvary. Pro tuto strukturu je typické rychlé rozhodování. Jsou zde pevné organizační vztahy. Pravomoc je snadně centralizovaná.

Funkcionální struktura – je podobná jako liniová, akorát jeden hlavní nadřízený je nahrazen několika dalšími vedoucími. Každý vedoucí může rozhodovat pouze o věcech, které spadají do jeho kompetence.

Liniově-štabní struktura – bere v potaz přednosti obou výše popsaných struktur. Jedná se o jednotné vedení, které je specializované na své odbornosti a jejich řízení. Odborné činnosti provádějí samostatné útvary, které jsou však podřízeny dalším útvarům na vyšší úrovni řízení.

Divizní struktura – tato struktura vznikla samostatně vytvořením samostatných divizí. Tyto divize mohou být rozděleny podle různých specifik, jako jsou například druh výroby, geografické umístění, typ zákazníka apod. Mezi jednotlivé divize jsou rozděleny odborné činnosti.

Maticová struktura - praktikují se zejména ve výrobních podnicích. Za pomoci těchto struktur je podnik schopný dosáhnout nejlepší výsledky za velmi krátký časový úsek, v případě řešení určitého typu problému.

Systém

Do systému podniku spadají veškeré informační procedury, které se v podniku dějí. V dnešní době se používá kombinace automatizovaných a ručních zpracování informací. Na tzv. dobře definované problémy se zaměřuje nejnižší stupeň informačních systémů. Zde se zpracovávají velká množství ostrých dat. Na vyšším stupni zpracování dat se zaměřují spíše na neostré informace.

Styl

Základní styly řízení se člení na demokratické a autoritativní. Množství rozdělení je však několik. Rozdělení na základní styl řízení vychází z chování vedoucího pracovníka. Jedná se především o orientaci na úkoly a vztahy v rámci firmy.

Autoritativní styl – vylučuje jakékoliv zapojení dalších pracovníků na firemním řízení. Vedoucí pracovník získává potřebné informace o ostatních pracovnících a na základě nich se sám rozhoduje. Ostatní pracovníci nemají možnost se podílet na rozhodnutí vedoucího pracovníka.

Demokratický styl – naopak u demokratického stylu vedoucí pracovníci se ptají na názory podřízených a ti se podílejí na rozhodování o firemním řízení. Vedoucí pracovník ostatní pracovníky informuje o svých záměrech v řízení a ti se mohou k těmto záměrům vyjádřit. Odpovědnost rozhodnout si však ponechává vedoucí pracovník.

Spolupracovníci

Hlavním zdrojem zvyšování firemní výkonnosti jsou pracovníci firmy. Každý dobrý manažer by měl ovládat jednání se svými pracovníky. Avšak pracovníci firmy jsou hlavním provozním zdrojem rizik. Každý vedoucí pracovník by měl znát motivaci a preference jednotlivých pracovníků. Toto je velmi důležité pro firemní prostředí. Tomuto důležitému faktoru napomáhá například otevřená komunikace nadřízených pracovníků s ostatními firemními zaměstnanci.

Sdílené hodnoty

Jedná se o firemní kulturu. Firemní kultura zahrnuje určitý souhrn představ, přístupů a hodnot, které jsou ve firmě všeobecně uznávané a dodržované. Tyto hodnoty by měly na pracovišti vytvářet příjemné podnikové klima. Je to v podstatě nehmotný produkt, který vytváří svým smýšlením zaměstnanci firmy.

Schopnosti

Všeobecně by měl ve firmě být tlak na další rozvoj technologií a znalostí svých zaměstnanců. Právě znalosti zaměstnanců povedou ke zvýšení informační, ekonomické a právní gramotnosti firmy jako celku. [18]

1.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na slabé a silné stránky podniku a dále na příležitosti a hrozby, které podnik ohrožují z vnějšího prostředí. Tato analýza je pro podnik velmi důležitá a je hojně využívaná, a to především z důvodu, že je snadno aplikovatelná. Účelem SWOT analýzy je vyzdvihnout především ty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mají největší vliv pro postavení podniku na trhu. [8]

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. č. 3 – SWOT analýza [10]

Zejména vnitropodnikové analýzy mohou podniku určit jeho silné a slabé stránky. Mezi hodnotící kritéria může podnik použít modely marketingového mixu 4P, který zahrnuje produkt, cenu, distribuce a marketingovou komunikaci. Vybraným kritériím, které si podnik určil např. pomocí dotazování, diskuse atd. se přidělí určitá váha např. na stupnici 1 – 5 a kritéria se dále hodnotí škálováním. Běžně se používá škála – 10 až +10, kdy hodnota 0 znamená, že dané kritérium není ani pro podnik ani silnou ani slabou stránkou. Díky těmto postupům podnik získá základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které se dále doplňují o příležitosti a hrozby, které pro podnik mohou vzniknout, které se dále poměřují se schopnostmi výrobky nebo služby vyrábět a dále financovat své podnikatelské záměry. Toto celé úzce souvisí se schopnostmi managementu podniku. [10]

Silné stránky

Znázorňují ty faktory, které pro podnik představují pozitiva. Obvykle tyto faktory přispívají k příznivé podnikové činnosti a znatelně ovlivňují jeho celkovou prosperitu. Je tou souhrn různých dovedností a schopností, které pro podnik představují konkurenční výhodu na trhu. Nejlepší silné stránky jsou ty, které nemůže mít konkurence a pro podnik budou z dlouhodobého hlediska přinášet zisk.

Příklady silných stránek:

- Tradice značky,
- Kvalitní výrobky nebo služby,
- Nízké výrobní náklady,
- Dobrá finanční situace,
- Kvalifikovaná pracovní síla. [10]

Slabé stránky

Přesným opakem jsou pro podnik jeho slabé stránky. Ty znamenají různá omezení a nedostatky, které brání stoprocentnímu efektivnímu výkonu podniku.

Jedná se především o:

- Příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj,
- Nekvalitní výrobky,
- Omezená výrobní kapacita,
- Nekvalifikovaná pracovní síla,
- Špatná finanční situace,
- Špatná pověst podniku. [10]

Příležitosti

Znázorňují pro podnik další z možností, kdy při jejich realizaci může podnik lépe využívat disponibilní zdroje, a tím lépe dosahovat plnění daných cílů. Pro podnik to představuje příznivou situaci, kdy podnik může být zvýhodněn vůči své konkurenci. Jsou znázorňované oblastmi, kde podnik v případě využití dostupných marketingových prostředků může získat konkurenční výhody. Mezi změny, které přinášejí nejvíce příležitosti pro podnik patří především geografické, politické, legislativní a ekonomické. Důležité je následnou příležitost identifikovat, teprve následně je podnik skutečně příležitost využít ve svůj prospěch. Tyto příležitosti se objevují především tam, kde se nachází zákazník se neuspokojenými potřebami. [10]

Mezi příležitosti patří:

- Obsluhovat větší skupiny zákazníků,
- Vstup na další trhy,
- Rozšířit stávající nabídku výrobků,
- Diverzifikace,
- Vertikální integrace,
- Rychlejší růst trhu. [8]

Hrozby

Stejně jako u příležitostí, tak i zde se jedná o hrozby, které vyplývají z externího prostředí a jeho vývoje. Jedná se o určitou nepříznivou situaci v podnikovém okolí, které vytváří různé překážky pro danou činnost podniku. Tyto faktory mohou jak jednotlivě, nebo v určité kombinaci pro podnik přinášet hrozby a z nich vyplývající zhoršení situace podniku na trhu. Právě zhoršení situace podniku jako celku, může mít za následek zhoršení ekonomických výsledků či dokonce krach podniku. Hrozby se hodnotí dle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. [10]

Mezi hrozby patří:

- Konkurence od dalších výrobců s nižšími náklady
- Pomalý růst trhu
- Rostoucí síla odběratelů a dodavatelů
- Substituční výrobky a služby
- Měnící se potřeby a vkus zákazníků
- Demografické změny
- Regulační požadavky [8]

1.4.3 Finanční analýza

Pojem finanční analýza lze definovat několika způsoby, avšak základní a často používanou definicí pro finanční analýzu je systematický rozbor získaných dat. Tyto data jsou obsažena především v účetních výkazech podniku. Při sestavování finanční analýzy se hodnotí, jak stav podniku v minulosti, tak v současnosti, ale predikuje se i budoucí vývoj. [12]

Finanční analýza je úzce spojená s finančním řízením podniku. Udává zpětnou vazbu o stavu podniku a kam se za určité období podnik posunul, kde dokázal dostat svých cílů a kde naopak svých cílů nedosáhl. Výsledky dosažené v minulosti již nejsou ovlivnitelné, ale mohou podniku pomoci do budoucna. Výsledky, které finanční analýza přináší jsou důležité nejen pro interní uživatele podniku, ale také pro externí, a to například pro věřitele, banky, finanční úřad apod.

Pro vedoucí pracovníky podniku je finanční analýza důležitá pro další rozhodování o dění v podniku. Jak pro krátkodobé, ale hlavně pro dlouhodobé řízení podniku. K analýze finanční situace podniku analýza slouží také k rozhodování o investičních záměrech podniku, o financování dlouhodobého majetku a k sestavení optimální kapitálové struktury v podniku. [13]

Finanční analýza je důležitý zdroj informací pro mnoho skupin, patří mezi ně například:

- Manažeři podniku
- Akcionáři
- Potenciální investoři
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Zaměstnanci
- Banky
- Správní orgány státu
- Analytici
- Účetní
- Veřejnost

Pro manažery podniku jsou informace z finanční analýzy důležité především pro jejich další rozhodování. Akcionáře zase zajímá, jestli jejich vložené peníze do podniku jsou dobře investovány a podnik s nimi správně zachází. Potenciální investoři pro změnu zvažují, jestli je pro ně vhodné své peníze uložit právě do daného podniku. Dodavatelé si své obchodní partnery vybírají na základě finanční situace daného partnera, zda je schopný dostát všech svých splatných závazků apod. Podobně jako u dodavatelů je to u odběratelů, které taky sledují finanční stav daného podniku. Pro banky je finanční analýza zdrojem pro rozhodování například, zda firmě poskytnout úvěr. Stát pro změnu čerpá z analýzy, zda jsou správně uvedené informace v daňových přiznáních atd. [14]

1.4.4 Vybrané metody finanční analýzy

Ukazatele rentability

Ukazatele z této skupiny odpovídají na otázku, zda je dosaženo uspokojivé výnosnosti pro akcionáře, zda uspokojivou výnosnost dosahuje veškerý do firmy investovaný kapitál a jaká je výnosnost ve srovnání s konkurencí. [15]

U rentability se poměruje zisk s dalšími veličinami, tímto se dosáhne zhodnocení podnikových cílů. Je silně vázaná na likviditu, v případě, že podnik vypočítává rentabilitu, měl by do finanční analýzy zapojit i výpočet likvidity.

Její vztah se dá vyjádřit jako:

Rentabilita aktiv = zisk / aktiva [12]

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity podniku ukazují, jak je schopný dostát svým splatným závazkům. Pro podnik a jeho existenci je zachování platební schopnosti jednou z nejzákladnějších věcí. Avšak z aktuálních hodnot likvidity nelze predikovat vývoj likvidity v budoucích letech. Proto je pro podnik daleko efektivnější provádět analýzu likvidity v kratších časových úsecích.

Její vztah se dá vyjádřit jako:

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \text{ [12]}$$

Ukazatelé zadluženosti

Tyto ukazatelé na rozdíl od likvidity zachycují finanční strukturu firmy z delšího časového období. Poskytuje informace o rizicích struktury vlastních a cizích zdrojů podniku. Obecně platí, že čím více podnik zadlužený je, tím větší by do budoucna měly být uvolněné prostředky na splácení dluhu. Veškeré ukazatelé zadluženosti firmám poskytují informace, z jak velké části jsou jejich aktiva financována cizími zdroji.

Vztah zadluženosti se dá vyjádřit jako:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem} \text{ [12]}$$

1.4.5 Kralickův Quick test

Tato metoda hodnocení bonity podniku vznikla v padesátých a šedesátých letech v bývalé SRN a byla používána v bankovním sektoru. Postupem času se začala používat také v průmyslu. I v dnešní době se tato metoda velice často používá. [16]

Model využívá pro dosažení výsledků čtyři rovnice, které jsou převedeny do bodového hodnocení, díky kterým se následně vyhodnocuje jak finanční, ale také výnosová situace daného podniku. Pro zjištění celkové ekonomické situace podniku se následně používá prostý aritmetický průměr. [12]

Zahrnuje tyto čtyři rovnice:

Kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál / aktiva celkem

Podíl cash flow na tržbách v % = cash flow / tržby * 100

Rentabilita celkového kapitálu = zisk + úroky / aktiva celkem

Doba splácení dluhu z cash flow = krátkodobé + dlouhodobé závazky / cash flow [12]

Tab. č. 1 – Kralickův Quick test [vlastní zpracování dle 16]

Kralickův Quick test					
Ukazatel	Velmi dobrý	Dobrý	Střední	Špatný	Ohrožen insolvenčí
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	negativní
CF v % podnikového výkonu	> 10 %	> 8 %	> 5%	< 5%	negativní
Rentabilita celkového kapitálu	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativní
Doba splácení dluhu v letech	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	negativní

Výsledná známka se vypočítá jako průměr všech dosažených známek z jednotlivých kritérií. Pokud se podnik nachází v intervalu 1 – 2, je jeho situace velmi dobrá, pakliže se nachází v intervalu 2 – 3 je podnik v tzv. šedé zóně, v případě, že se podnik nachází v intervalu 3 – 5, je jeho finanční situace špatná. [17]

1.4.6 Účetní výkazy

Aby bylo možné zpracovat finanční analýzu, je nutné mít adekvátní data. Hlavním zdrojem pro analýzu jsou právě účetní výkazy podniku. Je důležité znát detailní obsah položek v účetních výkazech. Výkazy jsou především zpracovány pro účetní a daňové účely, to znamená, že ne vždy zobrazují

skutečnou ekonomickou situaci podniku. Toto je jedna z největších slabých stránek účetních výkazů. Majetkovou a finanční strukturu podniku znázorňuje rozvaha. Údaje o tokových veličinách čili výnosech a nákladech najdeme ve výkazu zisku a ztrát. Důležitým zdrojem pro podnik, aby si udržel platební schopnost, je výkaz cash flow. [13]

Rozvaha

V rozvaze najdeme bilančním zachycením stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku podniku. Tento soubor hodnot jsou v rozvaze uvedeny jako aktiva. Způsob financování v rozvaze je zachycen na straně pasiv. Zpravidla se rozvaha sestavuje k rozvahovému dni, který většinou bývá poslední den v roce. Rozvaha zobrazuje věrný obraz o základní majetkové situaci podniku, finanční situaci a zdrojích financování. V majetkové situaci podniku, jsou zobrazeny jednotlivé druhy, ve kterých je majetek vázán, jeho ocenění a stav opotřebení. Ve zdrojích financování zjistíme, jakým způsobem podnik majetek financuje, zda vlastními nebo cizími zdroji. Poslední zdrojem je finanční situace podniku, kde zjistíme, jaký zisk podnik dosáhl a jak jej případně rozdělil. [13]

Tab. č. 2 – Struktura rozvahy [vlastní zpracování dle 13]

Rozvaha			
Aktiva		Pasiva	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	DNM	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	DHM	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	DFM	A.IV.	VH minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B. + C.	Cizí zdroje
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	B.	Rezervy
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	B.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	B.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	B.II.	Krátkodobé závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	C.	Časové rozlišení pasiv

Výkaz zisků a ztrát

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal díky svým podnikatelským činnostem za určité období, bez toho, zda byly podniku skutečně zaplacený. Náklady pro podnik představují vynaložené peněžní prostředky, které podnik investoval za účelem získání výnosu, bez ohledu na to, zda je podnik skutečně zaplatil. Výsledek hospodaření podniku stanovíme jako výnosy ponížené o náklady podniku.

Výkaz zisku a ztráty je další z účetních výkazů. Podnik ho může sestavit buď v druhovém nebo účelovém členění. Při sestavení výkazu formou druhového členění, podnik sleduje náklady podle

druhu, na který byly vynaloženy. Jsou to například odpisy dlouhodobého majetku, mzdy, spotřeba materiálu. Naopak příčinu, proč určité náklady podniku vznikají, sleduje účelové členění. V případě účelového členění se náklady ve výkazu zisku a ztrát objeví až s realizovaným výnosem. Právě proto se tyto náklady někdy označují jako náklady výkonu. Některé náklady totiž nejsou možné přiřadit danému výkonu, který podnik provede. Jsou to například náklady na správu nebo odbytu. V České republice se však většinou používá druhové členění nákladů, je to také z toho důvodu, že i když podnik používá účelové členění, musí dle české legislativy zveřejnit také členění druhové. [13]

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

Obr. č. 4 – výkaz zisků a ztrát [22]

Výkaz cash flow

Pro tvorbu výkazu cash flow je nutné vycházet z účetnictví podniku. Výkaz cash flow nemá pevně stanovené postupy a může mít jakoukoliv strukturu, která je pro podnik vyhovující. Postupem času se však zrodila určitá struktura, která se dnes běžně používá.

Dělí se na:

- Běžnou provozní činnost
- Investiční činnost
- Činnost externího financování

Provozní činnost

Právě provozní činnost podniku by měla být hlavním jádrem a z finančního hlediska je nejdůležitější. Spadá do ní hlavní výdělečné činnosti podniku a další činnosti, které nespádají do zbylých dvou uvedených činností. Provozní činnost podniku je pro podnik klíčová, je sní spojená existence podniku. Dlouhodobě záporné cash flow u podniku značí velmi vážné problémy.

Investiční činnost

Do této oblasti patří především nákup a prodej dlouhodobého majetku podniku ale také poskytování úvěrů, půjček apod., které nespádají do hlavní, tedy provozní činnosti podniku. V případě, že podnik vykazuje záporné hodnoty z investiční činnosti, znamená to, že podnik investuje do nových hodnot pro podnik, tato hodnota značí pozitivní vývoj do budoucnosti. Naopak kladná hodnota svědčí o prodeji majetku podniku.

Činnost externího financování

Obecně se jedná o peněžní toky, které mění velikost vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků. Při kladné hodnotě cash flow z této oblasti se jedná o přítok nových peněz do podniku ať od společníků nebo věřitelů. Naopak u záporné hodnoty se jedná o odliv finančních prostředků ke společníkům nebo věřitelům. [13]

1.5 RIZIKA

1.5.1 Základní pojmy v oblasti rizik

Riziko

Vznik slova riziko se datuje někdy do sedmnáctého století, kdy se použil v souvislosti s lodní plavbou. Mořeplavci jej tehdy používali pro vyjádření určitých úskalí, kterému se chtěli vyhnout. Staré publikace se bavily o riziku, jako o určité odvaze nebo nebezpečí. Riskovat znamenalo odvážit se do určité situace. Postupem času se začalo také uvádět možnost ztráty. V současnosti se k tomuto pojmu vztahuje pojem hrozba. Obecně se o riziku hovoří jako o vzniku škody, poškození ztráty nebo nezdaru v podnikání. Avšak definice se různí a nedá se hovořit pouze o jedné. [18]

Mezi některé z definic patří:

- *Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,*
- *Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,*
- *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,*
- *Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného,*
- *Nebezpečí chybného rozhodnutí,*
- *Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku. [18]*

Aktivum

Pod pojmem aktivum si můžeme představit cokoliv co má pro podnik určitou hodnotu a tato hodnota může být zmenšená působením určité hrozby. Tyto aktiva dále dělíme na hmotná, kam patří zejména nemovitosti, cenné papíry apod. a dále na nehmotná což jsou různé informace, autorská práva atd. Na základně úrovně podrobnosti jsou aktiva identifikována. Může do nich spadat například dobrá pověst podniku a jeho kvalitní výrobky nebo služby.

Hrozba

Je to určitá událost, osoba nebo aktivita, která může mít nežádoucí vliv a způsobit škodu na aktivech podniku. Hrozby jsou jak lidské, tak přírodní. Mohou být také náhodné nebo úmyslné. Tyto hrozby mohou vznikat jak zvenčí, tak i zevnitř společnosti. Škoda, kterou daná hrozba na aktivu způsobí je definována jako dopad hrozby.

Úroveň určité hrozby lze definovat pomocí tří faktorů:

- Nebezpečnost – schopnost hrozby způsobit škodu
- Přístup – pravděpodobnost, že hrozba zasáhne aktivum
- Motivace – zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu

Zranitelnost

Je určitá slabina nebo nedostatek aktiva, který může hrozba napadnout. Zranitelnost obecně vyjadřuje, jak moc je aktivum náchylné na působení určité hrozby. Zranitelnost neznamena hned škodu, ale musí být hrozba, která zranitelnosti využije. Pokud zranitelnost žádnou hrozbu nemá, není nutné, aby podnik přijal opatření. Poskytnutá opatření a jejich účinnost jsou závislá na prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Pokud dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem, vzniká zde zranitelnost.

Protiopatření

Je to určitý postup nebo proces, který má zmírnit působení vzniklé hrozby. Tato opatření se navrhuje právě proto, aby se předešlo vzniku škody. Dle analýzy rizik jsou tato protiopatření charakterizována náklady a efektivitou. Do jaké míry jsou schopna protiopatření snížit účinek hrozby záleží právě na efektivitě. Efektivita je používána jako jedna z hlavních ukazatelů při hodnocení použití určitého protiopatření. V nákladech na protiopatření se objevují náklady na pořízení zavedení a provozování opatření. [19]

1.5.2 Klasifikace rizik

V současné době jedním z problémů je, že rizika nejsou sestavena v určitém systému, kategorii nebo tříd. Zatím je to možné pouze v rámci jedné organizaci nebo oboru. Rizik může být nekonečně mnoho, uvedeme si některé z nich.

Patří mezi ně například:

- Hmotné riziko
- Nehmotné riziko
- Spekulativní riziko
- Čisté riziko
- Systematické riziko
- Pojistitelné riziko

- Nepojistitelné riziko
- Strategické riziko
- Operační riziko
- Odhadované riziko [19]

1.5.3 Základní principy řízení rizik

Riziko se většinou vyskytuje v určité kombinaci s dalšími riziky, které představují hrozbu pro podnik. Jelikož je rizik nespočetně, musí si podnik určit priority dle dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a soustředit se na rizika, které jsou pro podnik klíčové. [18]

Řízení rizik v podniku můžeme rozdělit do tří částí:

- Identifikace a popis rizik
- Analýza rizik
- Hodnocení a návrh opatření

Identifikace rizika

Jedná se o vypracování určitého přehledu rizik, které mohou podnik ohrožovat. Seznam by měl obsahovat všechna rizika, které pro podnik mohou představovat potenciální nebezpečí. Potenciální rizika jsou závislá na podnikatelské činnosti subjektu. Rizika se od sebe liší, jak charakterem, tak svou pravděpodobností výskytu a mírou důsledků. Proto se pracuje s neurčitostí a proměnlivostí dat. Při hodnocení důsledků rizik se vnímá také subjektivní postavení vnímání rizik a zjišťuje se stupeň závažnosti. Pro identifikaci rizik lze použít několik metod, jako jsou například Delphi, FTA, FMEA, FMECA apod. [20]

1.5.4 Analýza rizik

Analýza rizik má za cíl klasifikovat rizika podle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti jejich dopadů na dílčí funkce podniku. Využívá se kvalitativní nebo kvantitativní analýza rizik.

Kvalifikovaný odhad vyjádření pravděpodobnosti výskytu určité hrozby a závažnost důsledků se používá u kvalitativní analýzy. Tato analýza je rychlejší a jednodušší, avšak celkově má nižší spolehlivost. Mezi hlavní metody kvalitativní analýzy patří metoda Delphi.

U kvantitativní analýzy se používá matematický výpočet rizika, který je závislý na pravděpodobnosti výskytu a celkové závažnosti jeho důsledku. Nevýhoda této analýzy spočívá v náročnosti na její provedení a postup.

Riziko = pravděpodobnost výskytu krát závažnost důsledku [20]

Dle Smejkala analýza rizika zahrnuje:

- *Identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní*
- *Stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu*
- *Identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb.*
- *Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě [18]*

1.5.5 Hodnocení rizik

Pro správné hodnocení rizik se nejprve riziko musí identifikovat a poté riziko vyhodnotit, zde se zjišťuje, jak velká může být potenciální ztráta a pravděpodobnost výskytu této ztráty. Rizikům, se kterými je spojena vyšší tvrdost by se mělo věnovat větší pozornosti než ostatním rizikům. Ohrožení, které představuje ztrátu, finanční nebo jakoukoliv jinou existenční katastrofu, řadíme do stejné kategorie. Zde není nutné rizika rozlišovat.

Dle finančního nebo jakéhokoliv dalšího existenčního dopadu, lze rizika řadit takto:

- **Kritické riziko** – ohrožení je natolik vysoké, že vzniklé ztráty znamenají pro podnik bankrot.
- **Důležité riziko** – ohrožení není tak veliké, aby vyústilo v bankrot společnosti, avšak bude pro společnost závažné natolik, že si bude muset vzít úvěr, nebo odprodat část svých aktiv
- **Běžné riziko** – Ohrožení není nijak velké a vzniklé ztráty, je podnik schopný pokrýt stávajícími aktivy.

Aby bylo možné riziku přiřadit jednu z těchto kategorií, je nutné stanovit velikost finanční ztráty, která by vznikla v důsledku ohrožení a schopnost firmy pokrýt vzniklou ztrátu.

Vyjádření míry rizika, můžeme provést na základě dvou proměnných, kde D je dopad dané hrozby a P je pravděpodobnost uskutečnění této hrozby.

Míra rizika = pravděpodobnost krát dopad [18].

1.5.6 Metody snižování rizika

Obecně se musí s výskytem rizik počítat. Ať už v podnikatelské sféře nebo při řízení jiných složitějších subjektů. Určitá rizika je možné přesunout nebo zadržet. V jiných situacích je naopak lepší se rizikům vyhnout nebo se snažit riziko zredukovat.

Retence rizika

Neboli podstoupení rizika, je nejčastěji používanou metodou řešení rizik. Podnik čelí téměř neomezenému množství rizik, ale většinou je nijak neřeší. V případě, že riziko není identifikováno, je nevědomě zadrženo. V tomto případě podnik zadržuje možnou ztrátu, avšak si to neuvědomuje. Retenci dále můžeme dělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná retence je přijímána tehdy, pokud nejsou dostupné žádné atraktivnější varianty. Retence rizik je běžná metoda dokonce v plno případech nejlepší možnost řešení rizika.

Redukce rizika

Při redukci rizik dává zřetel na určitá opatření:

- Účinná – riziko se sníží na pro podnik akceptovatelnou úroveň
- Přijatelná – dle hlediska právních norem, regulačními opatřeními, etikou apod
- Efektivní – s přiměřenými náklady
- Včasná – než se hrozba naplní

Záleží, zda se podnik soustředí na redukci rizik před nebo až na konkrétní důsledky z nich plynoucí. Dále můžeme metody dělit na metody odstraňující příčiny vzniku rizika a metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

V první kategorii se podnik soustředí na preventivní působení, tak aby rizika nevznikala. Do druhé kategorie řadíme ty metody, které snižují následky rizik, jelikož se jim nelze vyhnout. Do první kategorie spadá například přesun rizika, do druhé pro změnu diverzifikace a pojištění. [18]

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této části práce bude představena společnost Účetnictví a daně, OSNOVA, s. r. o. Vznik společnosti, čím se společnost zabývá a veškeré doplňující údaje o firmě.

2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Název společnosti	Účetnictví a daně OSNOVA, s. r. o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
IČO společnosti	25536192
Vznik společnosti	22.10.2013
Sídlo	Pšeník 379/13, Štýřice, 639 000 Brno
Základní kapitál	200 000 Kč
Předmět podnikání	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Jednatel	Ing. Libor Kolařík [23]
Webové stránky	www.osnova.cz citace obchodní rejstřík [24]



Obr. č. 5 – Brněnská kancelář společnosti [25]



Obr. č. 6 – Logo společnosti [24]

2.2 SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI

Firma se poskytuje komplexní služby v oblasti vedení účetnictví, daňové evidence, zpracování mezd a daňové poradenství. Tyto činnosti zahrnují především:

- Účtování přijatých faktur
- Účtování vystavených faktur
- Vedení pokladny
- Evidence majetku
- Evidence pohledávek
- Evidence závazků
- Zpracování přiznání k DPH a KH
- Zpracování přiznání k silniční dani
- Zpracování přiznání k dani z příjmů
- Zpracování mezd
- Zastupování před správními úřady

Klienti společnosti jsou především živnostníci (OSVČ), malé a střední firmy. Klienti firmy nejsou pouze z Jihomoravského kraje, ale z území celé České republiky a v současné době jich je více než sto.

Nejdůležitější pro společnost je kvalita poskytovaných služeb. Dlouhodobě tuto kvalitu drží na vysoké úrovni. Proto všichni zaměstnanci chodí na pravidelné školení.

Firma má dvě kanceláře, jednu v Rapoticích a druhou v Brně v Komárově. U obou z těchto kanceláří je pro klienty zajištěno parkování. Tato situace klientům výrazně usnadňuje dostupnost.

Firma má aktuálně pět zaměstnanců. Každý z nich má přidělené své klienty (firmy), kterým kompletně vede účetní agendu, která začíná příjmem dokladů od klientů a v dalších fázích zahrnuje zaúčtování dokladů, komunikaci s klientem, podání přiznání k DPH a KH a mnoho dalších úkonů, které s tímto souvisí. Styl řízení ve firmě je demokratický. [24]

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části práce budou provedeny jednotlivé analýzy, které byly detailně popsány v teoretické části diplomové práce. Konkrétně se jedná o použití metod SLEPT a Portetova modelu na analýzu vnějšího prostředí a dále budou použity metody SWOT a McKinsleyho model 7S na vnitřní prostředí společnosti. Pro analýzu účetních výkazu bude zvolen Kralickův Quick test a na závěr budou vyhodnocena dostupná rizika, které vyplynou z těchto analýz.

3.1 SLEPT ANALÝZA

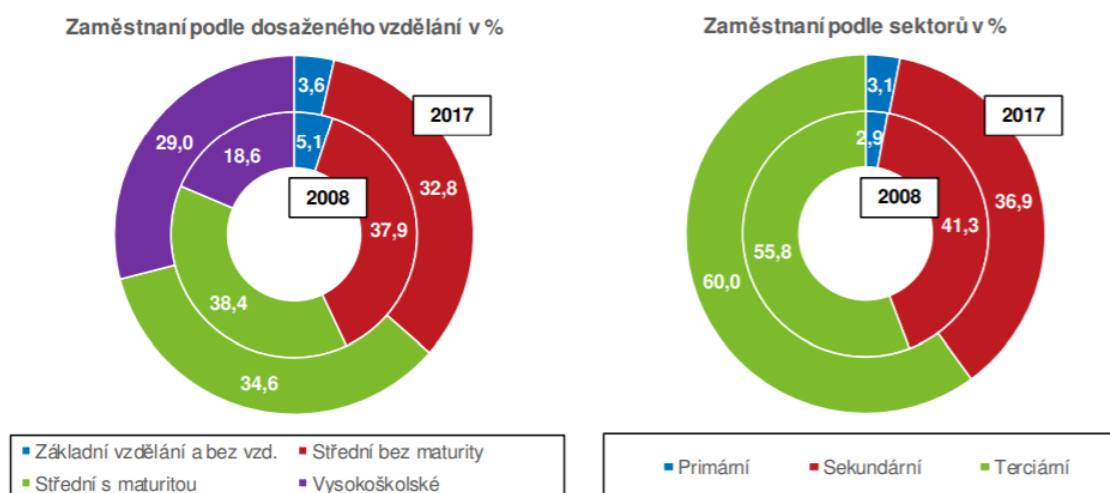
Jako první bude použita metoda SLEPT, která patří mezi analytické metody a postupně budou v rámci této analýzy vyhodnoceny jednotlivé faktory, které firmu mohou ovlivňovat.

3.1.1 Sociálně-kulturní faktory

Vzhledem k tomu, že firma je zaměřená na obchod B2B, což znamená, že služby poskytuje firmě, nikoliv konečnému spotřebiteli, tak sociálně – kulturní aspekty jsou pro společnost důležité především z pohledu budoucích potenciálních zaměstnanců.

Firma potřebuje vysoce kvalifikované zaměstnance, a tudíž je nutné, aby potenciální zaměstnanci měli vystudovanou vysokou školu ekonomického zaměření. V Brně, kde společnost působí je takových vysokých škol hned několik. Patří mezi ně například Mendelova univerzita a její provozně ekonomická fakulta, Vysoké Učení Technické a fakulta podnikatelská, Masarykova univerzita a Ekonomicko-správní fakulta a několik dalších soukromých vysokých škol.

Vývoj zaměstnání podle dosaženého vzdělání a podle sektorů v Jihomoravském kraji

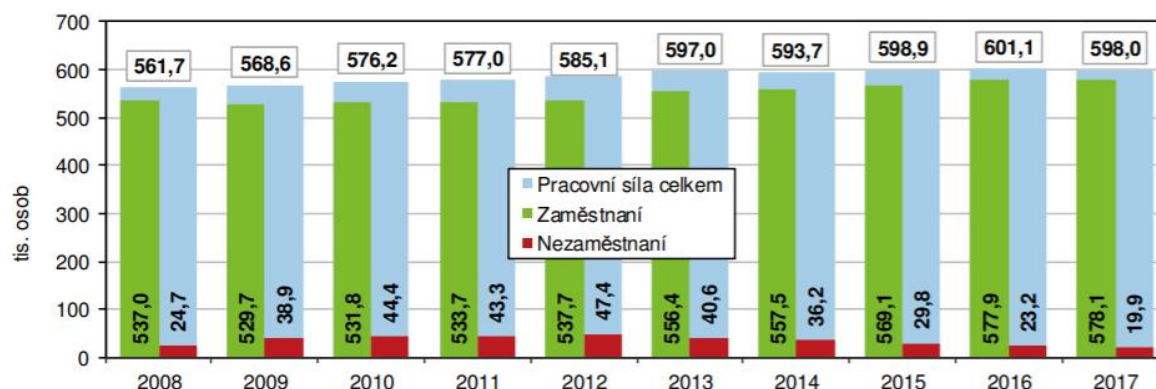


Obr. č. 7 – Vývoj zaměstnanosti dle dosaženého vzdělání a sektoru [26]

Jak lze vidět na obrázku výše, za posledních téměř deset let se téměř zdvojnásobil počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, naopak počet zaměstnanců bez maturit nebo s maturitou neustále klesá. Je to dáno dostupností vysokých škol v ČR, ale také vysokými požadavky zaměstnavatelů na potenciální zaměstnance.

Trend poslední doby se projevuje i v sektorovém rozdělení odvětví. Počet zaměstnanců v primární sektoru neustále klesá a stejně tak je tomu i u sekundárního. Postupně se zaměstnanci přesouvají do sektoru terciálního.

Vývoj pracovní síly v Jihomoravském kraji



Obr. č. 8 – Vývoj pracovní síly [26]

Díky ekonomickému růstu posledních let klesá také nezaměstnanost. Lze to vidět na obrázku výše, kdy se nezaměstnanost snížila o více jak 50%. V rámci Jihomoravského kraje je stále

nezaměstnanost o něco vyšší než celorepublikový průměr, avšak do budoucna by firma mohla mít problémy najít kvalifikovanou pracovní sílu.

3.1.2 Právní faktory

Mezi další z faktorů, který spadá do SLEPT analýzy jsou právní faktory. Každou firmu ovlivňují zákony a právní předpisy daného státu ve kterém provozuje svou podnikatelskou činnost. Firmu Účetnictví a daně OSNOVA, s. r. o. ovlivňují především zákony platné na území České republiky. Díky členství České republiky v Evropské Unii, firmu také ovlivňují předpisy, které nařizuje právě Evropská Unie.

Právě nedávno vzešlo v platnost nařízení evropského parlamentu a rady EU o tzv. GDPR (General Data Protection Regulation), česky obecné nařízení o ochraně osobních údajů. Toto nařízení začalo platit v rámci celé EU 25. května 2018 a všechny firmy na jejím území se tomuto nařízení musely přizpůsobit. Společnost musela provést několik změn, aby splňovala toto nařízení, jelikož v případě nedodržení hrozí až několika milionové pokuty. Jednou z hlavních věcí, kterou firma musela změnit byly smlouvy o vedení účetnictví, kde se musela zakomponovat informace o zpracování osobních údajů.

V současné době může firmu ovlivnit třetí a čtvrtá vlna EET, která aktuálně prošla v dolní komoře parlamentu do druhého čtení. Schválení následujících dvou vln by pro firmu znamenalo povinnost elektronicky evidovat tržby. Většina plateb za služby probíhá standardně přes bankovní účet, avšak stále okolo 5% plateb je v hotovosti. Firma by musela zakoupit elektronickou pokladnu, tablet, případně zajistit aplikaci, která by splňovala veškeré náležitosti.

Další důležitou změnou, kterou nedávno schválil parlament České republiky bylo zrušení tzv. karenční doby, a to s účinností od 1.7.2019. Kdy zaměstnavateli vzniká opět povinnost platit nemocenskou zaměstnanci i za první tři dny nemoci.

Mezi hlavní zákony, kterými se společnost musí řídit, jsou:

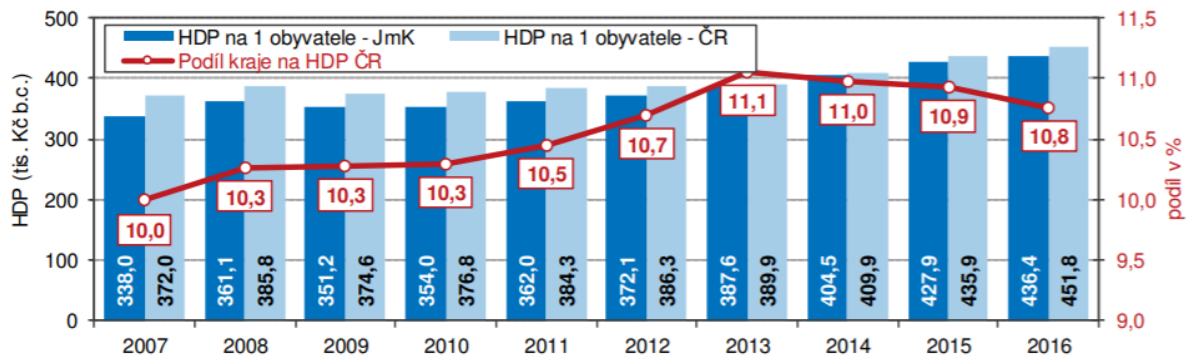
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- Vyhláška č. 500/202 Sb. o účetnictví
- Zákon č. 1/1992 Sb. o mzdě
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 280/2009 Sb. daňový řád
- Zákon č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění

- Zákon č. 589/1992 Sb. o sociálním pojištění
- Zákon č. 101/200 Sb. o ochraně osobních dat
- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník
- Zákon č. 513/991 Sb. obchodní zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích

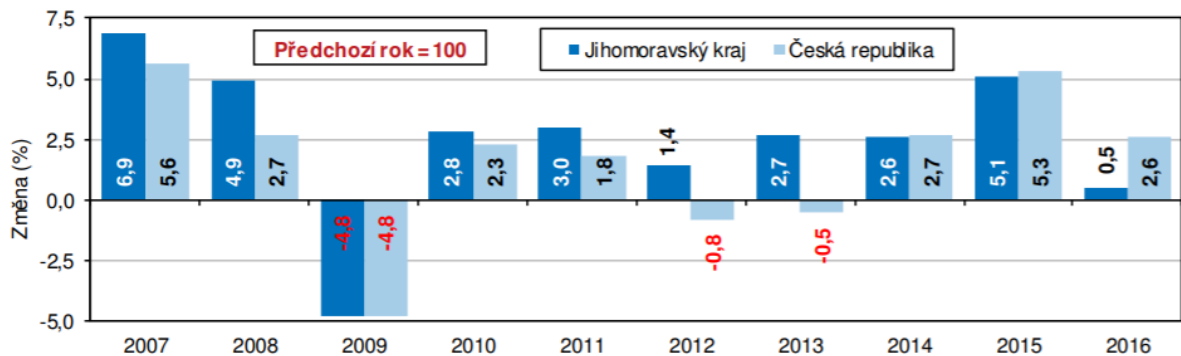
3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou pro společnost klíčové, a to hned z několika důvodů. Na základě ekonomické situace státu se odvíjí i počet nově vznikajících živnostníků a firem. V praxi to znamená, že čím lepší ekonomická situace aktuálně je, tím více nových firem přichází na trh a tím více je pro společnost potenciálních klientů. Vzhledem k tomu, že společnost má klienty především z Jihomoravského kraje budou následující údaje o vývoji HDP a počtu firem uváděny právě v rámci Jihomoravského kraje.

Vývoj HDP v Jihomoravském kraji a ČR



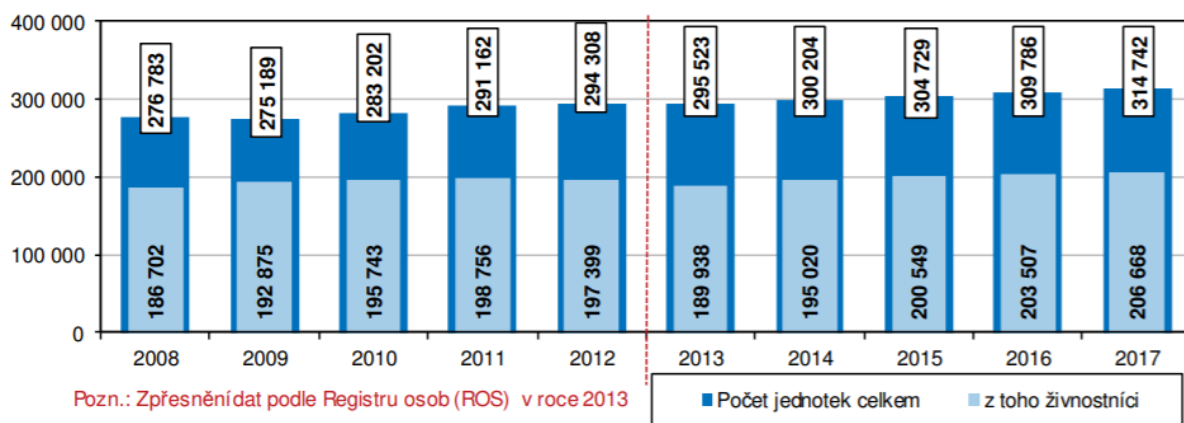
Obr. č. 9 – Vývoj HDP na obyvatele [27]



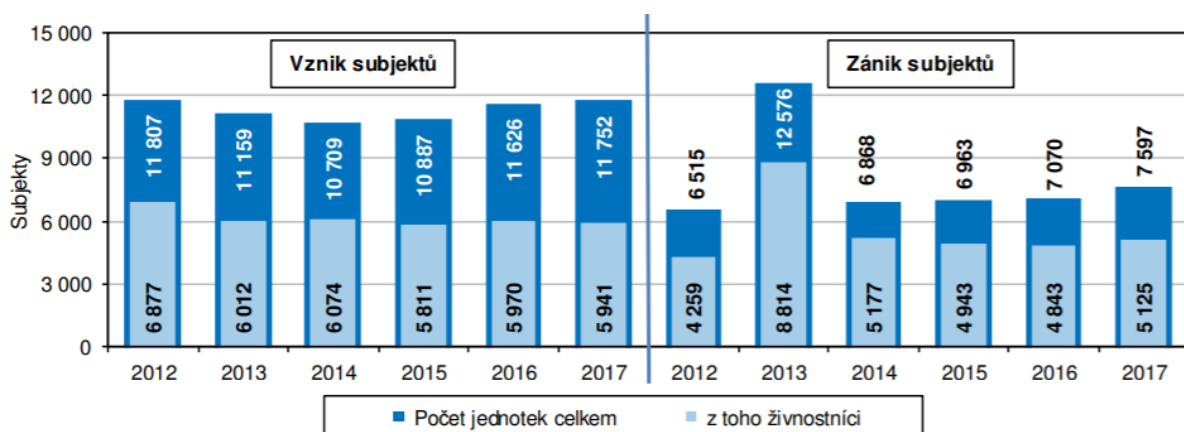
Obr. č. 10 – Vývoj HDP [27]

Na výše uvedených obrázcích vývoje HDP v Jihomoravském kraji a v ČR lze vidět, že poslední roky HDP neustále roste, což je, jak již bylo zmíněno pro společnost příznivá situace. Avšak v porovnání Jihomoravského kraje s celou ČR je znatelný rozdíl. Tento rozdíl je daný především vysokým HDP v hlavním městě Praze, který dlouhodobě zvyšuje celorepublikový průměr.

Vývoj podnikatelských subjektů v Jihomoravském kraji a ČR



Obr. č. 11 – Vývoj podnikatelských subjektů 1 [27]



Obr. č. 12 – Vývoj podnikatelských subjektů 2 [27]

Jak lze vidět z obrázků uvedených výše, ekonomických subjektů, a tedy potenciálních klientů pro společnost v posledních letech v Jihomoravském kraji přibývá. Samozřejmě díky fungování trhu některé subjekty zanikají, jak je vidět na obrázku dole, avšak většinou se jedná o živnostníky, kdy zánik může znamenat pouze, že osoba podnikala v rámci živnostenského oprávnění a z něj přešla na zaměstnanecký poměr.

3.1.4 Politické faktory

Důležité pro podnikání firmy je stabilní politická situace. V České republice se konaly volby do dolní komory parlamentu na podzim roku 2017. Tehdy je vyhrálo hnutí ANO Andreje Babiše. Spolu s hnutím ANO se do poslanecké sněmovny dostaly také ODS, Piráti, SPD, komunisté, ČSSD, KDU-ČSL, TOP09 a Starostové a nezávislí. Sestavením vlády byl pověřen předseda vítězného hnutí Andrej Babiš. Na první pokus vláda důvěru nedostala a přes půl roku vládla v demisi. Získat důvěru se jí povedlo až v červenci roku 2018, kdy menšinová vláda ANO, ČSSD se opřela o hlasy komunistů a důvěru nakonec získala.

V současnosti již není kladen takový důraz na tzv. „pravici“ a „levici“ v rámci politických uskupení. Na jednotlivé vlády bývá velký tlak z pozic nadnárodních firem, aby byly plněny jejich zájmy. Malé firmy pak nemají téměř žádnou možnost ovlivnit zákony, které se schvalují. Časté legislativní změny mají nevalný dopad na podnikání těchto malých firem.

V poslední době bylo schváleno několik zákonů, které nepříznivě mohou ovlivnit podnikání společnosti. Například již zmiňována třetí a čtvrtá vlna EET a zrušení karenční doby. Negativní je i schvalování deficitního rozpočtu několik let po sobě, v době ekonomického růstu.

3.1.5 Technologické faktory

V dnešní době technologie hrají jednu z nejvýznamnějších rolí. Je důležité, aby společnost držela krok s novými trendy. V dnešní době se již všichni dodavatelé softwarů přizpůsobují novým trendům a své služby v podobě různých programů pravidelně upgradují. Toto je zcela rozhodující pro další činnost většiny firem na trhu.

V poslední době se často skloňuje pojem digitalizace státní správy. Celý tento proces by výrazně mohl pomoci s aktuální nekompetencí některých úřadů, kdy se stále musí docházet na úřady a podobně. Některé ZP stále neumožňují posílat tiskopisy přes datovou schránku.

Klíčovým technologickým bodem bylo zavedení elektronického podávání vůči finanční správě, například elektronickým podpisem nebo formou datové schránky přes stránku EPO finančního úřadu.

3.1.6 Shrnutí SLEPT analýzy

Po vyhotovení SLEPT analýzy bylo zjištěno, že sociálně-kulturní faktory mohou firmu ohrozit hlavně především díky nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce v budoucnosti. Celkově nezaměstnanost dlouhodobě klesá a aktuálně se dostala do čísel, kdy firmy nemohou získat nové

pracovníky. Důležitým sociálním faktorem je také, přesouvání pracovníků v rámci odvětvových sektorů, kdy se za posledních deset let velké množství pracovníků přesunulo a začalo pracovat v terciálním sektoru.

Legislativní faktory nedávno přinesly nebo přinesou několik zásadních změn. Bylo to již zmiňované GDPR, kterému se musely podřídit všechny společnosti a dále zrušení karenční doby a připravovaná třetí a čtvrtá vlna EET. Firma musí počítat, že změny v legislativních normách a zákonech budou pokračovat a můžou být časté.

Ekonomické faktory jsou aktuálně přínosné, jelikož ekonomický růst pozitivně působí na situaci společnosti. Díky ekonomickému růstu vznikají nové podnikatelské subjekty, které pro firmu představují potenciální klienty. Avšak musí se počítat, že ekonomika upadne do recese, čímž pro firmu vznikne konkrétní riziko.

Politická situace je významným faktorem, který podnikání společnosti ovlivňuje. Často jsou hájeny zájmy nadnárodních korporací a malé společnosti nemají možnost legislativní změny jakkoliv ovlivnit. Právě časté legislativní změny výrazně ovlivňují podnikání společnosti. Klíčové ministerstvo financí několikátým rokem v době ekonomického růstu navrhuje deficitní rozpočty, což v době recese může znamenat velký problém.

U technologických faktorů je především důležité držet se aktuálních trendů a nezaspat nějakou významnou technologickou změnu. Díky technologickým vymoženostem dnešní doby je podnikání hodně ulehčeno například právě díky elektronické komunikaci s některými úřady. Kdyby do budoucna se ještě elektronické pokrytí rozšířilo, bylo by to velké ulehčení pro podnikatele.

3.2 PORTERŮV MODEL

Porterův model se soustředí na analýzu pěti sil, mezi které patří odběratelé, dodavatelé, stávající konkurenti na trhu, vstup nových konkurentů na trh a dostupnost substitutů. Všechny těchto pět sil bude níže detailně popsáno.

3.2.1 Odběratelé

Jak již bylo zmiňováno, společnost se zabývá obchodem v rámci B2B, což znamená, že poskytuje služby firmám. Všechny provedené služby tedy jsou pro podnikatelé (OSVČ) nebo právnické subjekty. Vzhledem k tomu, že firma pracuje s velice citlivými daty svých klientů, tak získání nového klienta je běh na dlouhou trať. Zákazník si dobře rozmýšlí, zda je pro něho nabídka příznivá a většinou

se rozhoduje mezi více nabídkami od dalších firem, které jsou na trhu. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla odběratelů vysoká, avšak společnost si zvyšuje svou vyjednávací schopnost svou vysokou kvalitou poskytujících služeb.

V případě, že se klient pro nabídku společnosti rozhodne, je mu sestaven individuální plán služeb, který je přesně dle požadavků zákazníka. Tento plán sestavuje jednatel společnosti a jakmile je odsouhlasen zákazníkem, firmu přebírá zodpovědný pracovník společnosti a dále veškeré úkony a komunikaci se zákazníkem zajišťuje.

Firma má přes sto klientů z různých oborů podnikání v rámci celé České republiky. Nejvíce klientů cca 50 % je z Jihomoravského kraje, kde má firma jednu ze svých kanceláří. Dále pak cca 35 % je z kraje Vysočina, kde se nachází druhá firemní kancelář. Zbýlých 15 % klientů podniká v ostatních krajích České republiky. Z těchto čísel vyplývá, že klíčový pro společnost jsou klienty z Jihomoravského kraje.

Někteří menší klienti mají problém s platební schopností a společnost má pak problém s inkasem svých pohledávek. Většinou s těmito menšími firmami je složitější komunikace a celková spolupráce.

3.2.2 Dodavatelé

Společnost pro svou činnost potřebuje především dodané služby. Konkrétně služby jsou dodavateli poskytovány v 95 % případů. Hlavními dodavateli pro společnost jsou zprostředkovatelé účetního softwaru a firma, která společnosti pronajímá kanceláře v Brně. Účetní software společnosti poskytuje firma Premier System a. s. Kromě účetního softwaru společnosti poskytuje také úložiště dat. Druhým největším dodavatelem je firma Vodička a. s. Tato firma poskytuje pronájem kanceláří.

Vzhledem k tomu, že poskytovatelů účetních softwarů je na trhu v dnešní době mnoho a je běžné, že firma svým odběratelům poskytuje služby přesně na míru a leckdy se dá vyjednávat o různých slevách a individuální ceně, tak vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Naopak je to u pronájmu kanceláří. Aktuálně se v Brně staví mnoho nových kancelářských objektů, avšak poptávka je vysoká. Navíc firma požaduje několik parkovacích míst, jak pro své zaměstnance, tak pro klienty. Zde je vyjednávací síla dodavatelů vysoká.

Mezi ostatní dodavatele firmy patří společnosti poskytující internet, telefonické služby, IT služby a ostatní dodavatelé, které zajišťují pro společnost například kancelářské potřeby, tonery apod. Zde se vyjednávací síla liší, dle velikosti a postavení na trhu.

3.2.3 Konkurenti v daném odvětví

Konkurence na trhu poskytování účetních a daňových služeb je veliká. Konkurenci pro společnost mohou představovat podnikatelé, kteří podnikají na živnostenské oprávnění nebo především renomované účetní kanceláře. První z uvedených pro společnost nepředstavují, tak velké riziko, jelikož se většinou soustředí na malé podnikatelé. Stejně tak pro firmu nepředstavují velkou hrozbu nadnárodní daňové firmy patřící například mezi tzv. „velkou čtyřku“. Jsou to společnosti KPMG, Deloitte, Ernst and Young a PWC, které se soustředí na velké nadnárodní korporace a firmy.

Hlavní konkurencí jsou pro firmu tedy, malé a střední účetní a daňové kanceláře, které se nachází především v Brně. Zde se firma setkává s téměř totožnou nabídkou služeb. Významnou roli hraje cena za účetní služby. Někteří konkurenti se snaží cenu za služby snižovat, avšak často to má za následek nevalnou kvalitu provedených služeb. Proto se společnost především zaměřuje na vysokou kvalitu svých služeb.

3.2.4 Vstup nových konkurentů na trh

Vstup nových konkurentů na trh je ovlivňován především legislativními normami, které jsou platné v České republice. Pro ty, kteří se rozhodují, zda začnou podnikat v oblasti poskytování účetnictví a daní může být toto rozhodující faktor, proč na trh nevstoupit. Pro podnikatelé je zde například omezení v podobě praxe pěti let v oboru nebo vysokoškolského vzdělání a tříleté praxe v oboru. Hlavním problémem je však neustále se měnící právní normy, a vysoké nároky na neustále vzdělávání.

Dalším faktorem, avšak méně důležitým je finanční stránka vstupu na tento podnikatelský trh. Pořídit účetní program a pronajmout kancelář není příliš nákladné, ještě když usoudíme, že mnoho podnikatelů zpracovává účetnictví z domova, tak tento faktor pro vstup není pro většinu rozhodující.

3.2.5 Substituty na trhu

Substituty na trhu s poskytováním účetních a daňových služeb nenajdeme. Je téměř nemožné, aby účetnictví bylo nahrazeno nějakou jinou službou. Hlavním důvodem, proč substitut neexistují, je že vedení účetnictví se řídí přesně definovanými postupy dle zákona o účetnictví a není zde tedy prostor jakkoliv tyto postupy nahrazovat jinými službami.

3.2.6 Shrnutí Porterova modelu

Z analýzy odběratelů dle Porterova modelu vyplývá, že klienti společnosti mají vysokou vyjednávací sílu, která je dána především množstvím konkurentů na trhu, a také citlivostí dat, které klienti společnosti svěřují. Zákazníci se pečlivě rozhodují, zda je pro ně společnost ta správná volba. Dále z analýzy vyplynulo, že pro společnost je klíčový Jihomoravský kraj, kde má téměř polovinu všech svých klientů, a proto by se měla primárně zaměřit na tento kraj. Určitě problém způsobuje platební morálka některých klientů a neefektivní spolupráce s nimi.

Z analýzy dodavatelů je zřejmé, že pro firmu jsou rozhodující dodavatelé služeb a hlavními dodavateli jsou poskytovatelé účetního softwaru a nájmu kanceláří v Brně. Dodavatel nájmu kanceláří má vysokou vyjednávací sílu jelikož je v Brně po kancelářích velká poptávka naopak dodavatelů účetních systémů je na trhu mnoho a systémy jsou hodně podobné, z toho vyplývá, že vyjednávací síla není vysoká. Ostatními dodavateli firma už jen doplňuje zajištění pracovního procesu ve společnosti.

Konkurenti v odvětví se vyskytují, jak malé podnikatelé, tak malé a střední firmy jako je právě společnost Účetnictví a daně OSNOVA, s. r. o. a dále velké nadnárodní korporace jako jsou PWC, Deloitte, KPMG apod. Největší hrozbu pro společnost přináší právě malé a střední firmy, které se pohybují na stejné nebo vyšší úrovni poskytovaných služeb. Dále je rozhodující cena za služby, kdy některé firmy úmyslně tlačí cenu dolů.

V případě vstupu nových konkurentů na trh rozhoduje především právní faktory, které ovlivňují toto odvětví. V posledních letech se právě tyto faktory neustále měnily a subjekty, kteří zvažují vstup na trh zvažují, zda jsou změny únosné. Dalším faktorem může být také finanční náročnost, avšak v tomto případě finanční náročnost není vysoká, a proto ani více důležitá.

Co se týká substitutu na trhu v dané oblasti, prakticky se nevyskytují. Nahradit účetní a daňové služby nějakou jinou službou není možné. Účetnictví se musí řídit přísnými zákony a musí se dodržovat určité postupy.

3.3 MCKINSLEYHO MODEL 7S

McKinsleyho model 7S se zaměřuje na analýzu vnitřního prostředí společnosti. Následně bude analyzována strategie, struktura, systém, styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty ve společnosti.

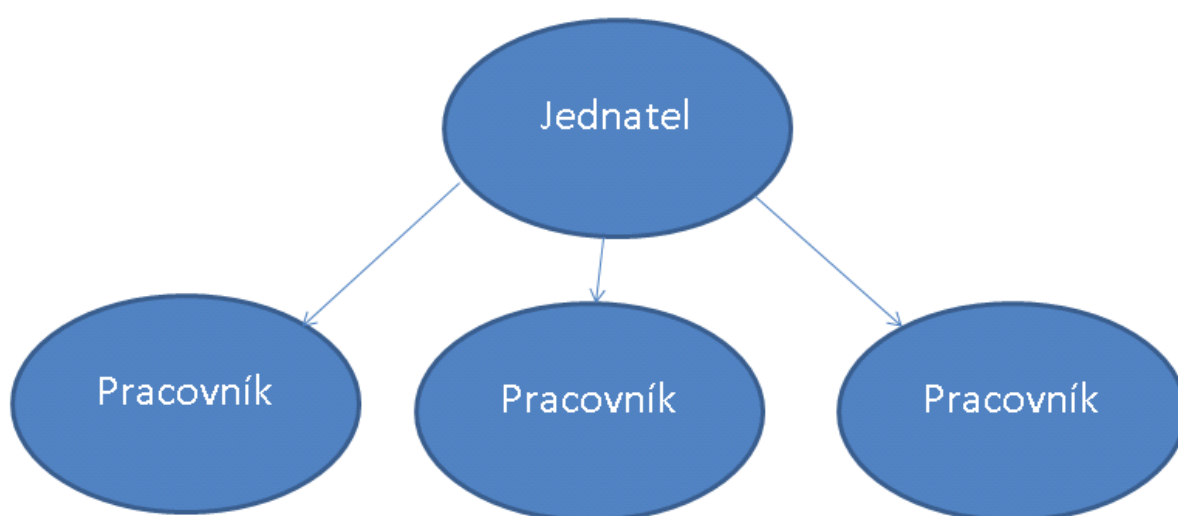
3.3.1 Strategie

Hlavním a nejdůležitějším cílem společnosti je vysoká kvalita poskytovaných služeb. Tímto se společnost řídí od jejího vzniku a z těchto nároků nehodlá ustupovat. Právě tímto přístupem společnost svým klientům co nejvíce usnadňuje jejich podnikání a šetří čas, aby se mohli věnovat své primární činnosti v podnikání. Tento významný cíl společnosti je uskutečňován hlavně díky přesně daným interním systémem, kdo je za co zodpovědný a jaké má pravomoci.

Firma dále postupně roste, a to velice významným tempem, lze to vidět na obratu firmy. Předpokládá se, že firma bude nabírat nové klienty i do budoucna a své působení bude dále rozvíjet. Nicméně jasná strategie jakým tempem nebo jaké postavení na trhu by firma do budoucna chtěla, není definovaná.

3.3.2 Struktura

Organizační struktura ve společnosti je liniová. Hlavním nadřízeným všem pracovníkům je jednatel společnosti. Jednatel společnosti rozhoduje o veškerých stěžejních záležitostech, jako jsou nové zakázky, řešení velkých daňových problémů apod. Za jednatelem společnosti si také všichni pracovníci chodí pro rady v oblasti daní, jelikož jednatel je nekvalifikovanější osoba v celé společnosti. Syn jednatele, který je také pracovníkem firmy je do řízení firmy zasvěcen, nicméně nemá potřebné znalosti na řešení stěžejních daňových problémů a nemá ani potřebné pravomoci pro rozhodování.



Obr. č. 13 – Struktura společnosti [vlastní zpracování]

3.3.3 Systém

V dnešní době, kdy technologie hrají jednu z nejdůležitějších rolí, je velmi důležité, aby firma neustále své technologie inovovala. Společnost používá hned několik informačních systémů, které zabezpečují bezproblémový chod společnosti.

Patří mezi ně především:

- Premier systém
- Fakturoid
- Mozilla Thunderbird
- Microsoft excel
- Microsoft word

Klíčovým pro celou společnost je účetní program Premier Systém. V tomto programu pracují všichni pracovníci firmy. Zadávají se zde veškeré doklady od klientů. V programu se zpracovávají veškeré podklady pro finanční správu a výstupy pro klienty společnosti jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát apod. Veškerá data jsou uložena u firmy Premier Systém a. s. a pracovníci společnosti se do programu přihlašují přes vzdálenou plochu. Tímto firma předchází vzniku rizikům ze ztráty dat. Firma dbá na provádění pravidelného upgradu, nicméně zde se vyskytuje určitá pravděpodobnost vzniku rizika, v případě, že by upgrady nebyly provedeny.

Dalšími informační systémy, které firma využívá jsou program na vystavování faktur Fakturoid, kdy některé firmy vystavují své faktury a pracovníci společnosti faktury poté pouze stahují a zadávají do premiéru, emailový klient Mozilla Thunderbird, který zajišťuje veškerou komunikaci s klienty, ale i v rámci firmy nebo tabulkový editor Excel a textový editor Word. Tyto programy doplňují práci právě v programu Premier a zabezpečují tak celkový pracovní chod ve společnosti.

Dále firma používá tyto softwary:

- Microsoft Windows
- Avast!
- Office 2018

Všechny tyto softwary společnost neustále aktualizuje, aby byly v nejnovější verzi. Především u antivirového programu Avast!, je aktualizace důležitá, aby byly chráněny data společnosti.

3.3.4 Styl

Jednatel společnosti si uvědomuje důležitost názorů pracovníků, a proto o rozhodování o určitých pracovních úkonech nechává jednatel pracovníkům volnou ruku. Jedná se především o nastavení určitých pracovních postupů u jednotlivých klientů, kteří spadají pod pravomoc jednotlivých pracovníků.

Jednatel naslouchá všem svým podřízeným a některé prospěšné nápady pracovníků se převedou do fungování celé společnosti. O rozhodování na běžné firemní úrovni se jednatel často zeptá na názory pracovníků a následně se rozhodne společně, do těchto debat jsou zapojeni všichni pracovníci společnosti. Většinou se všichni sejdou v jedné z kanceláří nebo v kanceláři, která je určena pro jednání s klienty.

V případech velmi závažných rozhodnutí rozhoduje jednatel sám. Dá se tedy říct, že styl vedení ve společnosti je demokratický.

3.3.5 Spolupracovníci

Pracovníci firmy jsou specializovaní s vysokou úrovní znalostí v oboru. Společnost je, co se týká pohlaví rozdělená přesně na půl. Polovina pracovníků jsou ženy a polovina muži. Věkový průměr ve společnosti je okolo 35 let.

Společnost své pracovníky za provedenou práci umí náležitě ohodnotit. Jednou do roka většinou o Vánocích pracovníci firmy dostávají různé benefity, ať už finanční nebo poukazy na sporty apod. Na pracovišti je k dispozici malá kuchyňka a kávovar, kde si každý pracovník může kdykoliv udělat kávu nebo čaj. V rámci oběda, kdy se pracovníci různě sejdou se většinou řeší mimopracovní záležitosti. Veškeré tyto faktory výrazně přispívají ke klidné a přátelské atmosféře na pracovišti. Avšak teambuildingové akce, jako je letní grilování apod. se v rámci společnosti nekonají.

3.3.6 Schopnosti

Schopnosti pracovníků v celé společnosti jsou na vysoké úrovni. Aby bylo možné tuto úroveň držet, jsou nutná pravidelná školení. Změny v zákonech se ve firmě pečlivě sledují a všichni zaměstnanci o nich dostávají informace. Jak v tištěné podobě, tak například formou různých debat v kanceláři. Pracovníci chodí také na různá školení, ať už na různé změny v zákonech nebo přípravy na účetní závěrky, mzdy a podobně.

3.3.7 Sdílené hodnoty

Všichni pracovníci, kteří jsou součástí společnosti ctí firemní vizi a strategii, kterou zahrnuje především slušnost ke klientům, ale samozřejmě i na pracovišti. Stejně tak se všichni zaměstnanci ztotožňují se strategií podniku, jejíž cílem je především vysoká kvalita prováděných služeb. Všichni pracovníci tyto hodnoty dodržují.

3.3.8 Shrnutí Mckinsleyho modelu 7S

Z analýzy vnitřního prostředí za pomoci Mckinsleyho modelu 7S vyplývá, že firma nemá dostatečně nastavenou strategii do budoucna, ví, že chce nadále poskytovat služby na nejvyšší kvalitě, nicméně například nemá stanovené, jakou pozici na trhu by chtěla mít do budoucna a kam by se chtěla posunout.

Struktura společnosti je liniiová, a hlavním zodpovědným a nadřízeným všem pracovníkům je jednatel společnosti, který má také nejvyšší kvalifikaci. Zde vzniká velký problém v podobě jeho nezastupitelnosti. Firma by se aktuálně bez jednatele neobešla a jen těžko by byla schopná působit dále na stejné úrovni.

Z analýzy systémů vyplývá, že klíčovým programem pro společnost je účetní program Premier. V tomto programu firma zpracovává veškeré externí data od klientů. Pracovní proces doplňuje o další nezbytné programy. Snaží se předcházet riziku ztráty dat formou úložiště dat přímo u společnosti Premier. Problém může nastat v případě pozdního upgradu systémů ve společnosti.

Styl řízení je ve společnosti demokratický, jednatel společnosti se svých podřízených ptá na názor a dává těmto názorům prostor, kdy následně udělá konečné rozhodnutí jednatel. Z čehož opět vyplývá, že jednatel je nezastupitelný a bylo by potřeba lépe rozdělit pravomoci.

Z analýzy spolupracovníků bylo zjištěno, že kolektiv společnosti je rozdělen na mladší a starší generaci, stejně tak na ženy a muže. Společnost poskytuje pracovníkům určité benefity a snaží se vytvářet rodinou atmosféru na pracovišti, avšak například teambuildingové akce společnost pro své pracovníky nepořádá.

Schopnosti pracovníků společnosti se stále snaží společnost udržovat na vysoké úrovni. Svě pracovníky posílá na různá školení a jednatel pravidelně rozesílá informace o změnách v zákonech. Nicméně je zde velmi lehké podcenit některé nové změny v zákonech a neproškolenost pracovníků. Neznalost určitých zákonů a legislativních změn by mělo velmi znatelný dopad na kvalitu služeb a společnost by se měla určitě na toto možné riziko zaměřit.

Ze sdílených hodnot vyplývá, že všichni pracovníci se ztotožňují s firemní vizí a strategií, která je zaměřena na slušnost a poskytování kvalitních služeb. Snaží se tyto hodnoty respektovat a dodržovat je.

3.4 SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy budou identifikovány silné a slabé stránky společnosti a dále hrozby a příležitosti, které mohou pro společnost vzniknout.

Tab. č. 3 – SWOT analýza [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká úroveň poskytovaných služeb	Nezastupitelnost jednatele
Kanceláře v Brně a Rapoticích	Neefektivní spolupráce s některými klienty
Možnost parkování u kanceláří	Nedostatečný marketing
Kladné recenze od klientů	
Kvalifikovaní zaměstnanci	
Rodinná atmosféra na pracovišti	

Tab. č. 4 – SWOT analýza [vlastní zpracování]

Příležitosti	Hrozby
Marketingové kampaně	Zvýšení cen nájmu kanceláří
Koupe vlastní nemovitosti	Odchod stávajících pracovníků
Rozšíření stávajícího portfolia klientů	Změny v legislativě
Nábor nových pracovníků	Ztráta klíčových zákazníků
	Nízké ceny některých konkurentů

3.4.1 Shrnutí SWOT analýzy

Jak lze vidět z provedené SWOT analýzy, společnost disponuje více silným stránkami než slabými, a je důležité, aby tyto silné stránky společnost nadále rozvíjela. Naopak slabé stránky by se měla společnost eliminovat. Obdobné je to u příležitostí, kterých by se měla určitě chopit a snažila se je proměnit ve svůj prospěch. Například koupě nové nemovitosti by určitě vyřešila hrozbu zvýšení cen nájemného. A formou marketingových kampaní by společnost mohla získat nové klienty.

3.5 FINANČNÍ ANALÝZA

V této části práce budou analyzované, účetní výkazy za pomoci vybraných finančních ukazatelů. Pro lepší zobrazení a nezkreslenost finanční analýzy byly závazky vůči společníkům přesunuty z krátkodobých do dlouhodobých závazků.

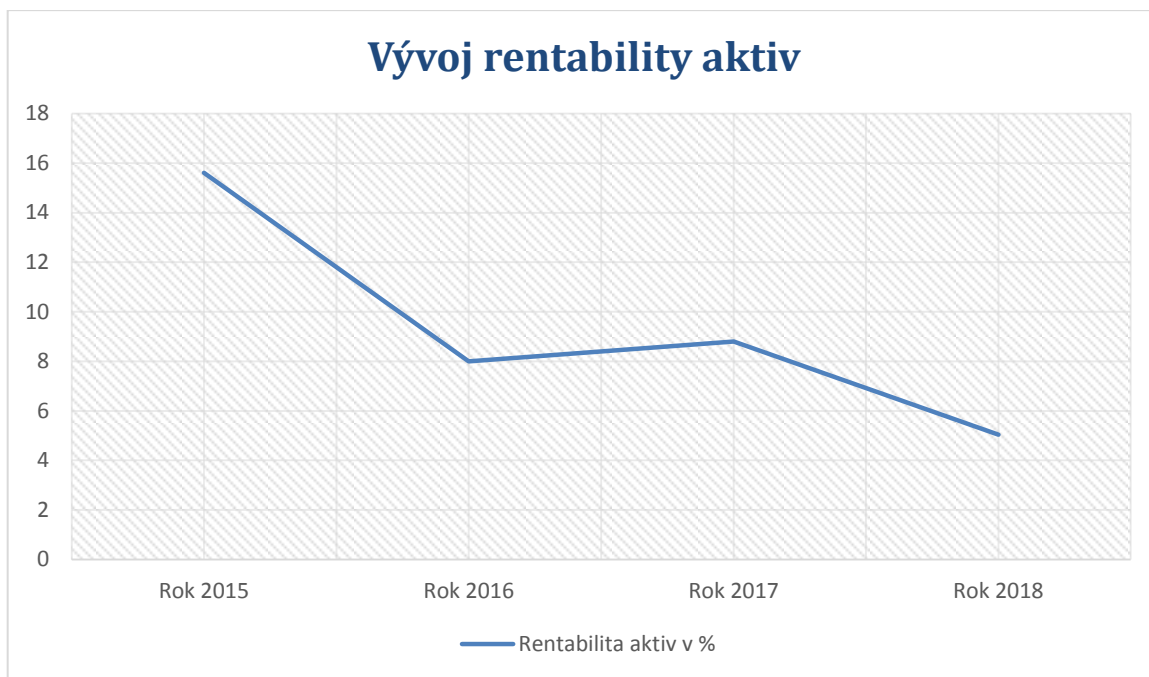
3.5.1 Rentabilita aktiv

Níže jsou vypočtené jednotlivé hodnoty rentability aktiv podniku za období 2015 až 2018.

Tab. č. 5 – Rentabilita aktiv [vlastní zpracování]

Rok	ROA v %
2015	15,6055
2016	8,0043
2017	8,8038
2018	5,04241

Oborová hodnota rentability aktiv byla za první půl rok roku 2018 ve výši 9,86 %. Jak je vidět podnik byl nad touto hodnotou v roce 2015 a v následujících letech se hodnotě přibližoval. V roce 2018 rentabilita oproti oborovému průměru klesala.



Graf č. 1 – Vývoj rentability aktiv [vlastní zpracování]

3.5.2 Běžná likvidita

Níže jsou vypočtené jednotlivé hodnoty běžné likvidity podniku za období 2015 až 2018.

Tab. č. 6 – Běžná likvidita [vlastní zpracování]

Rok	Běžná likvidita v %
2015	7,8103448276
2016	20,734375
2017	14,555555556
2018	16,7424242424

Likvidita podniku nám ukazuje, zda je podnik finančně zdravý a je schopný hradit své splatné závazky. Oborový průměr za první půl rok 2018 je 2,16. Jak je patrné z tabulky výše, podnik tuto hranici několikanásobně překračuje, což znamená, že podnik nemá problém s úhradou svých krátkodobých závazků. Oborový průměr však může být zkreslený vlivem velkého počtu v.o.s. neboť většina soukromoprávnických firem je v.o.s. tudíž nedisponují dlouhodobými aktivy a v oběžných aktivech se

objevují pohledávky a především peníze. Vzhledem k tomu, že většina výkonu právního je založena na know-how, které nelze vyjádřit, tak je ovlivněn i objem dlouhodobých aktiv. Vzhledem k minimálním nákladům jsou vysoké zisky.



Graf č. 2 – Vývoj běžné likvidity [vlastní zpracování]

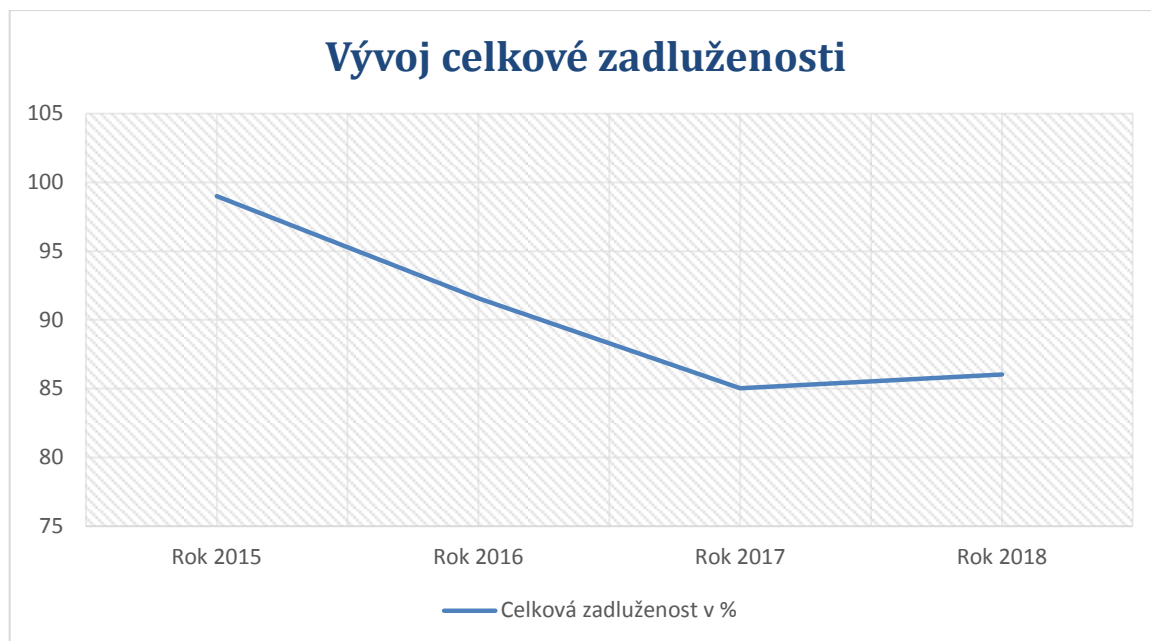
3.5.3 Zadluženost

Níže jsou vypočtené jednotlivé hodnoty celkové zadluženosti podniku za období 2015 až 2018.

Tab. č. 7 – Zadluženost [vlastní zpracování]

Rok	Celková zadluženost v %
2015	99,0012
2016	91,563
2017	85,0375
2018	86,0273

Jak je vidět z tabulky výše, podnik má vysokou zadluženost. Téměř veškerá aktiva podniku jsou krytá cizími zdroji. Na jednu stranu dlouhodobě je známo, že cizí zdroje jsou levnější než vlastní, nicméně, přináší to spoustu rizik. Nicméně podnik postupně celkovou zadluženost snižuje.



Graf č. 3 – Vývoj celkové zadluženosti [vlastní zpracování]

3.5.4 Kralickův Quick test

Tab. č. 8 – Kvóta vlastního kapitálu [vlastní zpracování]

Rok	Kvóta vlastního kapitálu v %	Hodnota bonity
2015	0,9988	4
2016	8,4369	3
2017	14,9625	3
2018	13,9728	3

Tab. č. 9 – Doba splácení dluhu z CF [vlastní zpracování]

Rok	Doba splácení dluhu z CF	Hodnota bonity
2015	Negativní	5
2016	13,99	4
2017	5,43	3
2018	Negativní	5

Tab. č. 10 – Podíl CF na tržbách [vlastní zpracování]

Rok	Podíl CF na tržbách v %	Hodnota bonity
2015	-38,87	5
2016	7,28	3
2017	18,40	1
2018	-75,27	5

Tab. č. 11 – Rentabilita aktiv [vlastní zpracování]

Rok	ROA v %	Hodnota bonity
2015	15,6055	1
2016	8,0043	3
2017	8,8038	3
2018	5,04241	4

Tab. č. 12 – Vyhodnocení Kralickova Quick testu [vlastní zpracování]

Rok	2015	2016	2017	2018
Kvóta VK	4	3	3	3
Doba splácení dluhu z CF	5	4	3	5
Podíl CF na tržbách	5	3	1	5
ROA	1	3	3	4
Výsledná bonita	3,75	3,25	2,5	4,25

Z výsledku Kralickova Quick testu vyplývá, že firma má špatnou bonitu a finanční situace je hodnocena jako špatná. Firma by mohla mít problém především, pokud by žádala o bankovní úvěr.

3.5.5 Shrnutí finanční analýzy

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost má vysokou likviditu. Mohla by tedy volné peníze použít například na úhradu svých dlouhodobých závazků. Dále bylo zjištěno, že společnost je vysoce zadlužená a bylo by tedy dobré postupně zadluženost snižovat. Z Kralickova Quick testu vyplývá, že společnost má špatnou bonitu a mohla by mít problém v případě, že by žádala banku o úvěr. Hodnoty vyplývající z finanční analýzy vychází z podstaty předmětu podnikání a hodnota výsledků může být zkreslená.

3.6 ANALÝZA RIZIK

3.6.1 Rizika plynoucí ze SLEPT analýzy

Sociálně-kulturní faktory

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Legislativní faktory

- Zpřísnění daňových zákonů
- Časté změny v legislativě

Ekonomické faktory

- Recese ekonomiky
- Nárůst konkurence

Politické faktory

- Nestabilní politická situace
- Legislativní změny

Technologické faktory

- Konkrétní rizika nebyla zjištěna

3.6.2 Rizika plynoucí z Porterova modelu

Odběratelé

- Ztráta klíčových odběratelů v Jihomoravském kraji
- Platební neschopnost odběratelů
- Nekvalitní spolupráce s odběrateli

Dodavatelé

- Zvýšení cen nájemného

Stávající konkurenti na trhu

- Nižší ceny některých konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů

- Nižší ceny nových konkurentů

Substituty

- Konkrétní rizika neexistují

3.6.3 Rizika plynoucí z McKinsleyho modelu 7S

Strategie

- Nekonkrétní strategie společnosti

Struktura

- Nekvalitně nastavená struktura společnosti

Systém

- Neaktuálnost systémů

Styl

- Špatné rozdělení pravomocí

Spolupracovníci

- Odchod stávajících pracovníků

Schopnosti

- Nedostatečné znalosti

Sdílené hodnoty

- Konkrétní rizika nebyla zjištěna

3.6.4 Rizika plynoucí ze SWOT analýzy

Slabé stránky

- Nedostatečný marketing
- Neefektivní spolupráce s některými klienty
- Nezastupitelnost jednatele

Hrozby

- Zvýšení cen nájmu
- Změny v legislativě
- Ztráta klíčových odběratelů
- Nízké ceny některých konkurentů
- Odchod stávajících pracovníků

3.6.5 Rizika plynoucí z finanční analýzy

- Neposkytnutí bankovního úvěru

3.6.6 Neovlivitelná rizika

V tabulce níže je souhrn rizik, která podnik nemůže nijak ovlivnit.

Tab. č. 13 – Neovlivitelná rizika [vlastní zpracování]

Riziko	
R1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
R2	Zpřísnění daňových zákonů
R3	Časté změny v legislativě
R4	Ekonomická recese
R5	Nárůst konkurence
R6	Nestabilní politická situace
R7	Ztráta klíčových odběratelů
R8	Platební neschopnost odběratelů
R9	Zvýšení cen nájemného
R10	Nízké ceny konkurentů

3.6.7 Ovlivnitelná rizika

V tabulce níže jsou rizika, které podnik může určitými opatřeními ovlivnit.

Tab. č. 14 – Ovlivnitelná rizika [vlastní zpracování]

Riziko	
R1	Nekonkrétní strategie společnosti
R2	Nekvalitní struktura a rozdělení pravomocí
R3	Neaktuálnost systémů
R4	Odchod stávajících pracovníků
R5	Nedostatečné znalosti pracovníků
R6	Nedostatečný marketing
R7	Nekvalitní spolupráce s některými klienty
R8	Neposkytnutí bankovního úvěru

3.6.8 Kvantifikace ovlivnitelných rizik

Aby bylo možné konkrétním rizikům přiřadit jednotlivé váhy, je třeba nejprve stanovit škálu pro hodnocení. Pro hodnocení konkrétních rizik je nejdůležitější určit pravděpodobnost vzniku a dopad rizika na společnost. V poslední řadě je důležité určit význam rizika právě na základě pravděpodobnosti a dopadu.

Tab. č. 15 – Hodnota pravděpodobnosti [vlastní zpracování]

Stupeň	Hodnota	Pravděpodobnost
1	0 - 1	Velmi malá
2	1 - 2	Malá
3	2 - 3	Střední
4	3 - 4	Velká
5	4 - 5	Velmi vysoká

Tab. č. 16 – Hodnota dopadu [vlastní zpracování]

Stupeň	Hodnota	Dopad
1	0 - 1	zanedbatelný
2	1 - 2	Málo významný
3	2 - 3	Významný
4	3 - 4	Kritický
5	4 - 5	Katastrofický

Tab. č. 17 – Hodnota rizik [vlastní zpracování]

Kategorie rizika	Riziko	Hodnota	Opatření
1	Bezvýznamné	0 - 5	Není potřebné
2	Akceptovatelné	5 - 10	Nutno zvážit
3	Nežádoucí	10 - 15	Nutno zavést
4	Významné	15 - 20	Urychlení zavedení
5	Nepřijatelné	20 - 25	Okamžité zavedení

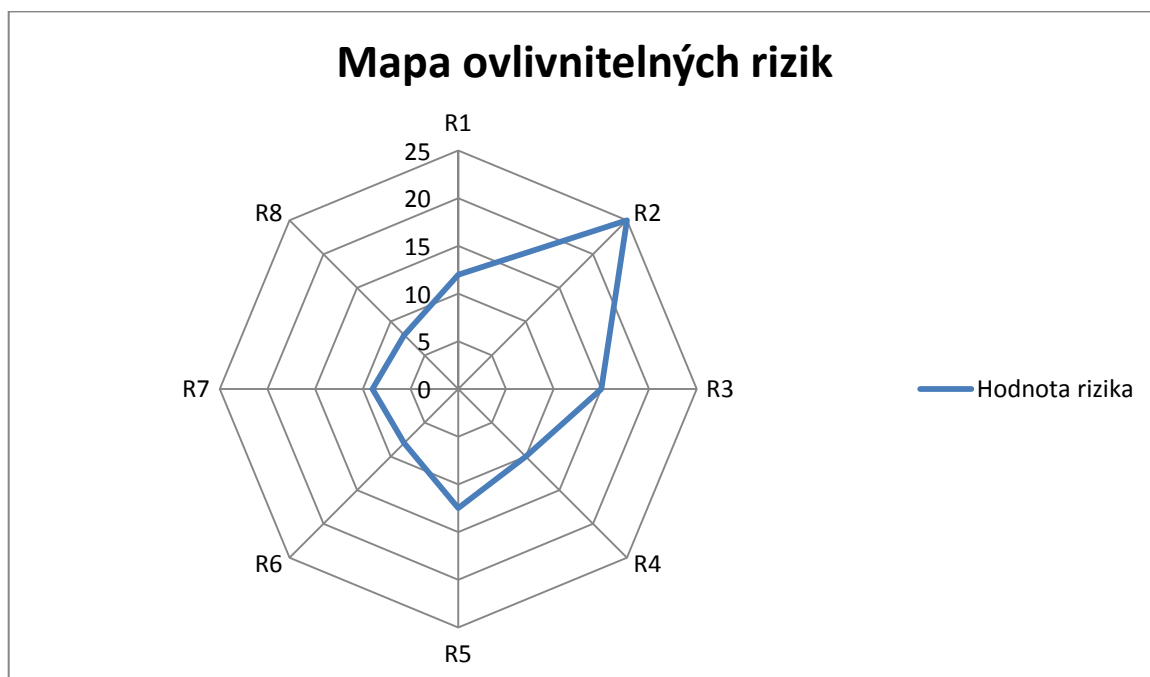
3.6.9 Ohodnocení ovlivnitelných rizik

Tab. č. 18 – Ohodnocení ovlivnitelných rizik [vlastní zpracování]

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nekonkrétní strategie společnosti	4	3	12
R2	Nekvalitní struktura a rozdělení pravomocí	5	5	25
R3	Neaktuálnost systémů	3	5	15
R4	Odchod stávajících pracovníků	2,5	4	10
R5	Nedostatečné znalosti pracovníků	2,5	5	12,5
R6	Nedostatečný marketing	4	2	8
R7	Nekvalitní spolupráce s některými klienty	3	3	9
R8	Neposkytnutí bankovního úvěru	4	2	8

V tabulce výše jsou ohodnocená rizika dle jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Níže je pro představu uvedené mapa těchto rizik.

3.6.10 Mapa ovlivnitelných rizik



Graf č. 4 – Mapa ovlivnitelných rizik [vlastní zpracování]

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce bude zaměřena na návrhu konkrétních opatření pro vzniklá rizika. Navrhnutá opatření by měla hodnotu rizik snížit, tak aby pro společnost nepředstavovala tak velkou hrozbu.

4.1 NEKONKRÉTNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Strategie společnosti je stanovena pouze na poskytování kvalitních služeb, na kterých si společnost zakládá. Nicméně další podniková strategie není nikde dohledatelná a firma žádnou takovou strategii ani nezamýšlela sestavit.

Společnost by si měla sestavit strategické cíle do budoucna. Konkrétně by měla popsat, jak vidí svou pozici na trhu v budoucnu a kam by se chtěla celkově posunout. Jednatel společnosti by měl vypracovat plán, kde budou jasně definované cíle, které chce společnost dosáhnout.

Tento plán by měl obsahovat představy jednatele, o tom, zda bude firma přijímat nové zakázky, které jsou spojeny i s náborem nových kvalifikovaných pracovníků. Zda firma plánuje otevřít další kanceláře například v Brně nebo v jiných městech. Případně plán na koupi vlastní nemovitosti, která by poskytla zázemí pro společnost. Všechny tyto cíle by také měli zahrnovat dílčí cíle a prostředky, kterými tyto cíle hodlá dosáhnout. Jedná se například o nastavení marketingových akcí apod.

Aby se strategie firmy naplňovala, je nutné seznámit s touto strategií všechny pracovníky společnosti. Pokud budou pracovníci společnosti se strategií seznámeni, bude snazší pro podnik tuto strategii plnit.

4.2 NEKVALITNÍ STRUKTURA A ROZĚLENÍ PRÁVOMOCÍ

Největším problémem, který představuje pro společnost riziko je nekvalitně nastavená struktura a rozdělení pravomocí ve společnosti. Aktuálně veškeré rozhodovací věci o budoucnosti firmy, nábore nových klientů a zaměstnanců stojí na jednatelovi společnosti. K jednatelovi si také chodí pro daňové rady všichni pracovníci společnosti. Z toho vyplývá pro společnost největší riziko, jelikož jednatel společnosti je aktuálně nenahraditelný a v případě, že by jednatel vypadl z pracovního provozu, společnost by dlouhodobě nebyla schopná fungovat na stejné úrovni jako doposud.

Společnost by tedy měla nastavit opatření tak, aby toto riziko snížila na akceptovatelnou míru. Struktura by měla být nastavená tak, aby v případě absence jednatele společnosti byl pracovník, který ho ve všech věcech zastoupí. Tímto pracovníkem by mohl být syn jednatele, který se na vedení firmy podílí částečně, ale nemá potřebné pravomoci a znalosti k vedení a rozhodování o společnosti.

Jednatel společnosti by tedy měl předat rozhodovací pravomoci svému synovi, aby v případě absence mohl rozhodovat o chodu společnosti on. Dalším problémem jsou nenahraditelné znalosti jednatele v oblasti daní. Tento problém aktuálně společnost není schopna vyřešit interně, jelikož nikdo ze současných pracovníků nedisponuje takovými znalostmi, jako jednatel společnosti. Nicméně firma spolupracuje s externím daňovým poradcem a bylo by nutné domluvit zástup tohoto daňového poradce v případě absence jednatele společnosti.

4.3 NEAKTUÁLNOST SYSTÉMŮ

Jedním z nejdůležitějších předpokladů, pro správné fungování celé společnosti jsou aktuální systémy, které společnost používá. Bez pravidelného upgradu těchto systémů, by společnost pracovala s neaktuálními informacemi, které by mohli mít fatální následky na kvalitu poskytovaných služeb.

Hlavním opatřením by tedy měl být pravidelný upgrade všech programů, které společnost využívá, avšak klíčový je pro společnost účetní program Premier, ve kterém společnost zpracovává kompletní účetní data svých klientů.

Upgrade vyvíjí přímo společnost Premier a zachycuje všechny nové změny v legislativě, které se týkají účetnictví a daní. Na pracovnících společnosti je pouze tento upgrade hlídat a jakmile program upozorní na možnost nového upgradu, je třeba tento upgrade provést a program aktualizovat.

4.4 ODCHOD STÁVAJÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

V případě, že by se stávající pracovníci rozhodli pro odchod ze společnosti, mohl by pro firmu vzniknout problém v podobě náhrady za daného pracovníka. Aktuálně jsou všichni pracovníci firmy úzce propojeni s klienty, za které jsou odpovědní. Kvalifikovaných pracovníků na trhu práce v dnešní době neustále ubývá. Proto by bylo pro firmu nejlepší si stávající pracovníky udržet.

Opatření, které firma může zavést je několik. V první řadě by společnost mohla pracovníkům navýšit finanční ohodnocení za prováděnou práci. Další možností je zavedení home officu pro pracovníky, kteří by o tuto možnost měli zájem. Například dát možnost pracovníkovi dva dny v týdnu

pracovat z domova. Vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci pracují přes vzdálenou plochu a připojují se přímo k síti Premieru, logisticky by toto neměl být pro firmu problém. Další z možností, jak si udržet stálé pracovníky mohou být různé benefity, jako například Multisport karty, stravenky apod. V neposlední řadě je důležité dobré firemní klima a k posílení firemního klimatu jsou vhodné různé teambuildingové akce. Například formou firemní „grilovačky“ apod.

4.5 NEDOSTATEČNÉ ZNALOSTI PRACOVNÍKŮ

Dalším velmi důležitým faktorem pro společnost jsou vysoké znalosti svých pracovníků. V případě, že pracovník nemá dostatečné znalosti nebo se dále nevzdělává různými školeními a podobně, představuje to pro firmu velké riziko, jelikož úměrně se znalostmi klesá také kvalita odvedené práce. Vysoká znalost účetních a daňových zákonů, postupů a pravidel je pro tento obor podnikání klíčová. Proto by se firma měla zaměřit na rozšiřování znalostí a držet znalosti svých pracovníků na vysoké úrovni.

Jedním z možných opatření je navýšit počet školení, na které zaměstnanci firmy během roku dochází. Společnost by zároveň měla klást velký důraz na to, aby pracovníci na tyto školení chodili, jelikož ne vždy pracovníci na školení z určitých důvodů nemůžou nebo nechtějí. Účinek se pak nedostaví a společnost zbytečně vynaložila peněžní prostředky, které se nevyužily. Aby byla dostupná školení efektivní, je nutné také rozdělovat, pro kterého pracovníka je dané školení rozhodující. Společnost má například pracovníky, kteří zpracovávají především mzdy a pro tyto pracovníky je rozhodující mít znalosti z této oblasti účetnictví. Bylo by tedy neefektivní, aby na školení mezd docházel pracovník, který mzdy vůbec nezpracovává.

Mezi další návrh pro zlepšení znalostí pracovníků jsou pravidelné meetingy, kde by se různé změny a novinky v legislativě probíraly. Stejně tak, například po absolvovaném školení, by se znovu projednaly hlavní změny, které by pracovníci měli znát.

4.6 NEDOSTATEČNÝ MARKETING

Kvalitní marketing je v plno případech klíčovým nástrojem, jak získat nové klienty. Dobře zacílený marketing může přinést pro společnost spoustu pozitiv. Nicméně společnost aktuálně kromě webových stránek žádné marketingové nástroje nevyužívá. Přitom právě dobře zacílená reklama by mohla přinést společnosti nové klienty.

Proto by bylo vhodné, aby si firma najala externí agenturu na spravování marketingových akcí. V dnešní době, je možností spousta. Nicméně jako hlavním marketingovým nástrojem pro společnost by měla být internetová reklama, která má nejširší záběr a většina potenciálních klientů hledá svou účetní kancelář právě na internetu. Lze využít například Google AdWords nebo Sklik. Tyto reklamy fungují na bázi zobrazování dle vyhledávání klíčových slov a následných prokliků na webové stránky společnosti. Je důležité, aby byla dobře nastavená klíčová slova. S tímto by právě měla pomoci externí reklamní agentura, která se na tyto služby soustřeďuje.

Dalším možným reklamním nástrojem mohou být internetové bannery. Tyto bannery se budou potenciálním klientům zobrazovat přímo na internetu, například při čtení určitého článku. Opět pokud klient klikne na danou reklamu, dostane se na webové stránky společnosti. Reklama se zobrazuje především lidem, kteří již podobně věci na internetech hledali. Jedná se tedy o přímé cílení na určitou skupinu potenciálních klientů. Stejně jako s předešlou marketingovou akcí, i tuto by měla společnost zajistit externí reklamní agentura.

4.7 NEKVALITNÍ SPOLUPRÁCE S NĚKTERÝMI KLIENTY

Pracovní proces společnosti může narušovat různé odchýlení se od určitých postupů. To často bývá zapříčiněno nekvalitní spoluprací s některými klienty. S těmito klienty je špatná komunikace, pozdní dodávání podkladů pro účetnictví, často některé doklady chybí. Pracovníkům společnosti pak tato spolupráce zabírá více času a je těžké odvést kvalitní práci, tak jak u jiných klientů.

Opatřením v tomto případě může být nastavení ještě propracovanější struktury spolupráce. Například nastavit přesná data pro dodání dokladů. Stejně tak, do emailů při žádosti o dodání nedodaných podkladů striktně nastavit datum, do kterého klienty musí podklady dodat. V případě, že klienti podklady nedodají, měl by pracovník účetně vyřešit jiným způsobem a dále se tímto problémem nezabývat.

U některých klientů jsou požadavky specifické, proto je vhodné s těmito klienty strukturu spolupráce řešit na osobních schůzkách. Další možností jak daný problém řešit, je možnost veškeré tyto práce a strávený čas klientovi vyfakturovat nad rámec paušálu za provedené služby.

Poslední možností v případě nezlepšení, je s klientem ukončit spolupráci. Jedná se o poslední možnou variantu, ke které by měla společnost přistoupit pouze, pokud spolupráce je nadále neudržitelná. Firma by sice přišla o klienta, nicméně, tak špatná spolupráce ve finále přiděluje pro podnik více starostí a v důsledku přináší více negativních jevů než pozitivních.

4.8 NEPOSKYTNUTÍ BANKOVNÍHO ÚVĚRU

Jelikož má firma špatnou bonitu, měla by velký problém získat bankovní úvěr v případě, že by o něj žádala. Společnost musí tedy počítat s tím, že pokud nezavede určitá opatření pro zlepšení bonity, mohla by mít problém financovat větší investiční projekty.

Aby bylo možné zlepšit bonitu firmy, je zapotřebí navýšit cash flow. Cash flow se dá zvýšit například růstem tržeb. Společnost by tedy měla uvažovat například o rozšíření portfolia stávajících klientů. Dále je možné snížit provozní náklady. Například náklady na nepotřebné licence účetního programu, které se stoprocentně nevyužívají. Své investiční projekty by měla plánovat s obezřetností, a položit si otázku, zda jsou pro společnost opravdu nutná. V případě dodržení těchto pravidel by společnost měla zvýšit své cash flow a díky tomu by se zlepšila bonita společnosti.

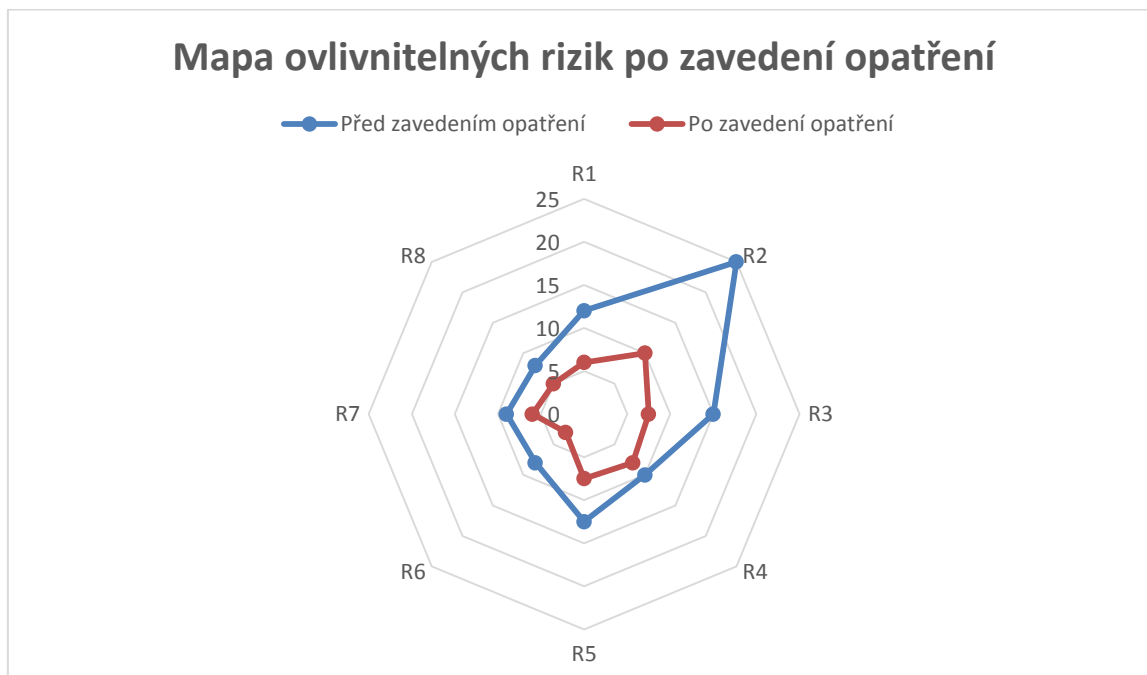
4.9 OHODNOCENÍ RIZIK PO ZAVEDENÍ OPATŘENÍ

Po zavedení doporučených opatření by se snížila pravděpodobnost výskytu rizik. Níže v tabulce jsou nové hodnoty rizik.

Tab. č. 19 – Ohodnocení rizik po zavedení opatření [vlastní zpracování]

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nekonkrétní strategie společnosti	2	3	6
R2	Nekvalitní struktura a rozdělení pravomocí	2	5	10
R3	Neaktuálnost systémů	1,5	5	7,5
R4	Odchod stávajících pracovníků	2	4	8
R5	Nedostatečné znalosti pracovníků	1,5	5	7,5
R6	Špatný marketing	1,5	2	3
R7	Nekvalitní spolupráce s některými klienty	2	3	6
R8	Neposkytnutí bankovního úvěru	2,5	2	5

4.10 MAPA OVLIVNITELNÝCH RIZIK PO ZAVEDENÍ OPATŘENÍ



Graf č. 5 – Mapa ovlivnitelných rizik po zavedení opatření [vlastní zpracování]

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo za pomoci vybraných metod a analýz identifikovat rizika a navrhnout taková opatření, která by tyto rizika eliminovala nebo snížila jejich hodnotu. Diplomová práce byla psaná ve společnosti Účetnictví a daně OSNOVA, s. r. o., která se zabývá vedením účetnictví, mezd a daňovým poradenstvím pro podnikatelské subjekty z různých oborů podnikání v rámci celé České republiky.

V teoretické části byly popsány na základě odborné literatury jednotlivé postupy a metody strategických a ekonomických analýz, rizika a základní pojmy, které byly v diplomové práci následně použity.

Dále byla představena společnost Účetnictví a daně OSNOVA, s. r. o. Její historie, současný stav společnosti a služby, které svým klientům poskytuje. V praktické části práce byly použity vybrané strategické analýzy vnějšího prostředí, jako jsou SLEPT analýza a Porterův model pěti sil. Dále také analýzy vnitřního prostředí, mezi které patří McKinsleyho model 7S a SWOT analýza. Finanční analýza byla zaměřena na ukazatele zadluženosti, rentability a likvidity. Na závěr finanční analýzy byl proveden Kralickův Quick test, který hodnotí bonitu společnosti. Všechny tyto analýzy byly následně vyhodnoceny a v analýze rizik byla identifikována konkrétní rizika, která byla následně rozdělena na rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná.

V návrhové části práce byly představeny konkrétní opatření, které vedou ke snížení nebo eliminaci rizik. Po zavedení opatření by se hodnota všech rizik měla snížit. Při psaní této práce byl kladen důraz na reálnost a proveditelnost všech navržených opatření.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [2] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6
- [3] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [5] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [6] KOVÁŘ, František. *Strategický management.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [7] SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. 263 s. ISBN 978-80-7435-553-0.
- [8] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické Řízení.* Praha: Credit, 2011. 238 s. ISBN 978-80- 213-0922-7.
- [9] KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 267 s. ISBN 978-80-86730-19-6.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [11] BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. *Management: základy teorie a praxe.* Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-06-7.
- [12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [14] KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 3, Finanční řízení rozvoje podniku.* Praha: Polygon, 1996. ISBN 80-85967-35-9.

- [15] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [16] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku. 2., rozš. vyd.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.
- [17] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [19] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [20] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [21] MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- [22] Formuláře ke stažení: *výkaz zisků a ztrát* [online]. 2019 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: https://www.formulare-ke-stazeni.cz/pdf/dz_18VykazZS.pdf?fbclid=IwAR1ELOWNc-X4uQus-ui9qaG5dPtm2pp7dqE3_g7e64EtyeHBa1-t3IxZ0tY
- [23] Obchodní rejstřík [online]. 2019 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=497827&typ=PLATNY>
- [24] Osnova: Účetní a daňová kancelář [online]. 2019 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://osnova.cz>
- [25] Google maps: *Účetnictví a daně Osnova* [online]. 2019 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>
- [26] Český statistický úřad: *sociální vývoj* [online]. 2017 [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60817928/33012818a2.pdf/d3cbf444-ba27-4a32-8818-0d5021d5bd3d?version=1.5&fbclid=IwAR2mWhi444M-zyUgboDrTcAIerFtsX-pOdK6htsK0pK8k9whWhAiFEbnCr8>
- [27] Český statistický úřad: *ekonomický vývoj* [online]. 2017 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60817928/33012818a3.pdf/d8081de5-76fc-4808-bbac-1c73689777c1?version=1.5>

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 – Kralickův Quick test [vlastní zpracování dle 16].....	28
Tab. č. 2 – Struktura rozvahy [vlastní zpracování dle 13].....	30
Tab. č. 3 – SWOT analýza [vlastní zpracování]	55
Tab. č. 4 – SWOT analýza [vlastní zpracování]	55
Tab. č. 5 – Rentabilita aktiv [vlastní zpracování].....	56
Tab. č. 6 – Běžná likvidita [vlastní zpracování]	57
Tab. č. 7 – Zadluženost [vlastní zpracování]	58
Tab. č. 8 – Kvóta vlastního kapitálu [vlastní zpracování].....	59
Tab. č. 9 – Doba splácení dluhu z CF [vlastní zpracování].....	59
Tab. č. 10 – Podíl CF na tržbách [vlastní zpracování].....	60
Tab. č. 11 – Rentabilita aktiv [vlastní zpracování]	60
Tab. č. 12 – Vyhodnocení Kralickova Quick testu [vlastní zpracování].....	60
Tab. č. 13 – Neovlivnitelná rizika [vlastní zpracování].....	63
Tab. č. 14 – Ovlivnitelná rizika [vlastní zpracování]	64
Tab. č. 15 – Hodnota pravděpodobnosti [vlastní zpracování].....	64
Tab. č. 16 – Hodnota dopadu [vlastní zpracování].....	65
Tab. č. 17 – Hodnota rizik [vlastní zpracování]	65
Tab. č. 18 – Ohodnocení ovlivnitelných rizik [vlastní zpracování].....	66
Tab. č. 19 – Ohodnocení rizik po zavedení opatření [vlastní zpracování].....	71

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vývoj rentability aktiv [vlastní zpracování].....	57
Graf č. 2 – Vývoj běžné likvidity [vlastní zpracování].....	58
Graf č. 3 – Vývoj celkové zadluženosti [vlastní zpracování].....	59
Graf č. 4 – Mapa ovlivnitelných rizik [vlastní zpracování]	66
Graf č. 5 – Mapa ovlivnitelných rizik po zavedení opatření [vlastní zpracování].....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Hybné síly konkurence v odvětví [5]	17
Obr. č. 2 – Model kritických faktorů úspěchu [11]	20
Obr. č. 3 – SWOT analýza [10].....	23

Obr. č. 4 – výkaz zisků a ztrát [22]	31
Obr. č. 5 – Brněnská kancelář společnosti [25]	38
Obr. č. 6 – Logo společnosti [24]	39
Obr. č. 7 – Vývoj zaměstnanosti dle dosaženého vzdělání a sektoru [26]	42
Obr. č. 8 – Vývoj pracovní síly [26]	42
Obr. č. 9 – Vývoj HDP na obyvatele [27]	44
Obr. č. 10 – Vývoj HDP [27]	44
Obr. č. 11 – Vývoj podnikatelských subjektů 1 [27]	45
Obr. č. 12 – Vývoj podnikatelských subjektů 2 [27]	45
Obr. č. 13 – Struktura společnosti [vlastní zpracování]	51

SEZNAM ZKRATEK

Např.	například
Apod.	a podobně
EU	Evropská Unie
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
ASEAN	sdružení národů jihovýchodní Asie
DPH	daň z přidané hodnoty
KH	kontrolní hlášení
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
GDPR	general data protection regulation
EET	elektronická evidence tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
a. s.	akciová společnost
VZZ	výkaz zisků a ztrát
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Rozvaha za rok 2015
Příloha č. 2:	Rozvaha za rok 2016
Příloha č. 3:	Rozvaha za rok 2017
Příloha č. 4:	Rozvaha za rok 2018
Příloha č. 5:	Výkaz zisků a ztrát za rok 2015

- Příloha č. 6: Výkaz zisků a ztrát za rok 2016
Příloha č. 7: Výkaz zisků a ztrát za rok 2017
Příloha č. 8: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018
Příloha č. 9: Výkaz cash flow za rok 2015
Příloha č. 10: Výkaz cash flow za rok 2016
Příloha č. 11: Výkaz cash flow za rok 2017
Příloha č. 12: Výkaz cash flow za rok 2018

Příloha č. 1 – Rozvaha za rok 2015

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o.

ke dni **31.12.2015**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

(v celých tisících CZK)

Pšeník 379/13, Štýřice
639 00 Brno

IČ

25536192

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	847	-46	801	167
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	394	-46	348	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill (+/-)	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný...	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	394	-46	348	
B.II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory...	016	394	-46	348	
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B.III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným...	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zapůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Portfoliový dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční...	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	453		453	167
C.I.	Zásoby	032				
C.I. 1.	1. Materiál	033				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Vyroby	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C.II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	176		176	90
C.III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	172		172	79
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát-daňové pohledávky	054	1		1	8
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3		3	3
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	277		277	77
C.IV. 1.	1. Peníze	059	70		70	26
	2. Účty v bankách	060	207		207	51
	3. Krátkodobé cenné papíry a podily	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení	063				
D.I. 1.	1. Náklady příštích období	064				
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	801	167
A.	Vlastní kapitál	068	8	- 117
A.I.	Základní kapitál	069	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A.II.	Kapitálové fondy	073		
A.II. 1.	Ažio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností (+/-)	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	079		
A.III.	Fondy ze zisku	080		
A.III. 1.	Rezervní fond	081		
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	- 317	- 300
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	085	- 317	- 300
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	125	-17
A.V.2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.	Cizí zdroje	089	793	284
B.I.	Rezervy	090		
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094		
B.II.	Dlouhodobé závazky	095		
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104		
10.	Odloužený daňový závazek	105		
B.III.	Krátkodobé závazky	106	793	284
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	-3	18
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110	735	229
5.	Závazky k zaměstnancům	111	19	23
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	2	14
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	40	
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114		
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116		
11.	Jiné závazky	117		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118		
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C.I.	Časové rozlišení	122		
C.I. 1.	Výdaje příštích období	123		
2.	Výnosy příštích období	124		

Příloha č. 2 – Rozvaha za rok 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o.
	ke dni 31.12.2016 (v celých tisících CZK)	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Pšeník 379/13, Štýřice 639 00 Brno
	IČ 25536192	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	2 018	- 169	1 849	801
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	891	- 169	522	348
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B.I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
2.	Ocenitelná práva	006				
2.1	Software	007				
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008				
3.	Goodwill (+/-)	009				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	891	- 169	522	348
B.II. 1.	Pozemky a stavby	015				
1.1	Pozemky	016				
1.2	Stavby	017				
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	891	- 169	522	348
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
4.1	Pěstelské celky trvalých porostů	021				
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	029				
3.	Podíly - podstatný vliv	030				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
7.1	Pofizovaný dlouhodobý finanční majetek	035				
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	1 327		1 327	453
C.I.	Zásoby	038				
C.I.	1. Material	039				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040				
	3. Výrobky a zboží	041				
	3.1 Výrobky	042				
	3.2 Zboží	043				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	335		335	178
C.II.	1. Dlouhodobé pohledávky	047				
	1.1 Pohledávky z obchodních vztahů	048				
	1.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
	1.3 Pohledávky - podstatný vliv	050				
	1.4 Odloužená daňová pohledávka	051				
	1.5 Pohledávky - ostatní	052				
	1.5.1 Pohledávky za společnosti	053				
	1.5.2 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
	1.5.3 Dohadné účty aktivní	055				
	1.5.4 Jiné pohledávky	056				
C.II.	2. Krátkodobé pohledávky	057	335		335	178
	2.1 Pohledávky z obchodních vztahů	058	331		331	172
	2.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
	2.3 Pohledávky - podstatný vliv	060				
	2.4 Pohledávky - ostatní	061	4		4	4
	2.4.1 Pohledávky za společnosti	062				
	2.4.2 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
	2.4.3 Stát-daňové pohledávky	064	1		1	1
	2.4.4 Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	3		3	3
	2.4.5 Dohadné účty aktivní	066				
	2.4.6 Jiné pohledávky	067				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	992		992	277
C.IV.	1. Peněžní prostředky v pokladně	072	117		117	70
	2. Peněžní prostředky na účtech	073	875		875	207
D.	Časové rozlišení	074				
D.	1. Náklady příštích období	075				
	2. Komplexní náklady příštích období	076				
	3. Příjmy příštích období	077				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	078	1 849	801
A.	Vlastní kapitál	079	156	8
A.I.	Základní kapitál	080	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	081	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	082		
3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	084		
A.II. 1.	Ažio	085		
2.	Kapitálové fondy	086		
2.1	Ostatní kapitálové fondy	087		
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089		
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092		
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy	093		
2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	- 192	- 317
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	096		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	- 192	- 317
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	148	125
A.VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	1 693	793
B.	Rezervy	102		
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	1 693	793
C.I.	Dlouhodobé závazky	108		
1.	Vydané dluhopisy	109		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110		
1.2	Ostatní dluhopisy	111		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
7.	Závazky - podstatný vliv	117		
8.	Odloužený daňový závazek	118		
9.	Závazky - ostatní	119		
9.1	Závazky ke společníkům	120		
9.2	Dohadné účty pasivní	121		
9.3	Jiné závazky	122		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.II.	Krátkodobé závazky	123	1 693	793
1.	Vydané dluhopisy	124		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	125		
1.2	Ostatní dluhopisy	126		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	6	-3
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7.	Závazky - podstatný vliv	132		
8.	Závazky ostatní	133	1 687	796
8.1	Závazky ke společníkům	134	1 629	735
8.2	Krátkodobé finanční vypomoci	135		
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	12	19
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	6	2
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	40	40
8.6	Dohadné účty pasivní	139		
8.7	Jiné závazky	140		
D.	Časové rozlišení pasiv	141		
1.	Vydaje příštích období	142		
2.	Vynosy příštích období	143		

Rozvaha č. 3 – Rozvaha za rok 2017

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

ROZVAHA
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o.

ke dni **31.12.2017**

(v celých tisících CZK)

IČ

25536192

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

Pšenič 379/13, Štýřice
639 00 Brno

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	2 851	- 318	2 533	1 849
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	889	- 318	571	522
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B.I.	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
	2. Ocenitelná práva	006				
	2.1 Software	007				
	2.2 Ostatní ocenitelná práva	008				
	3. Goodwill (+/-)	009				
	4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	5. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	5.1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
	5.2 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	889	- 318	571	522
B.II.	1. Pozemky a stavby	015				
	1.1 Pozemky	016				
	1.2 Stavby	017				
	2. Hmotné movité věci a jejich soubory	018	889	- 318	571	522
	3. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019				
	4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
	4.1 Pěstelské celky trvalých porostů	021				
	4.2 Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
	4.3 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
	5.1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
	5.2 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
	2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	029				
	3. Podíly - podstatný vliv	030				
	4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
	5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
	6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
	7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
	7.1 Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
	7.2 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	1 965		1 965	1 327
C.I.	Zásoby	038				
C.I.	1. Materiál	039				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040				
	3. Výrobky a zboží	041				
	3.1 Výrobky	042				
	3.2 Zboží	043				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	403		403	335
C.II.	1. Dlouhodobé pohledávky	047				
	1.1 Pohledávky z obchodních vztahů	048				
	1.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
	1.3 Pohledávky - podstatný vliv	050				
	1.4 Odižena daňová pohledávka	051				
	1.5 Pohledávky - ostatní	052				
	1.5.1 Pohledávky za společníky	053				
	1.5.2 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
	1.5.3 Dohadné účty aktivní	055				
	1.5.4 Jiné pohledávky	056				
C.II.	2. Krátkodobé pohledávky	057	403		403	335
	2.1 Pohledávky z obchodních vztahů	058	400		400	331
	2.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
	2.3 Pohledávky - podstatný vliv	060				
	2.4 Pohledávky - ostatní	061	3		3	4
	2.4.1 Pohledávky za společníky	062				
	2.4.2 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
	2.4.3 Stát-daňové pohledávky	064				1
	2.4.4 Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	3		3	3
	2.4.5 Dohadné účty aktivní	066				
	2.4.6 Jiné pohledávky	067				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	1 562		1 562	992
C.IV.	1. Peněžní prostředky v pokladně	072	47		47	117
	2. Peněžní prostředky na účtech	073	1 515		1 515	875
D.	Časové rozlišení	074	-3		-3	
D.	1. Náklady příštích období	075	-3		-3	
	2. Komplexní náklady příštích období	076				
	3. Příjmy příštích období	077				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	078	2 533	1 849
A.	Vlastní kapitál	079	379	156
A.I.	Základní kapitál	080	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	081	200	200
A.I. 2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I. 3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II. 1.	Ážio	085		
A.II. 2.	Kapitálové fondy	086		
A.II. 2.1	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II. 2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II. 2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089		
A.II. 2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II. 2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092		
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy	093		
A.III. 2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	-44	- 192
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	096		
A.IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-44	- 192
A.IV. 3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	223	148
A.VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	2 154	1 693
B.	Rezervy	102		
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B. 4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	2 154	1 693
C.I.	Dlouhodobé závazky	108		
C.I. 1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I. 1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I. 1.2	Ostatní dluhopisy	111		
C.I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
C.I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I. 7.	Závazky - podstatný vliv	117		
C.I. 8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I. 9.	Závazky - ostatní	119		
C.I. 9.1	Závazky ke společníkům	120		
C.I. 9.2	Dohadné účty pasivní	121		
C.I. 9.3	Jiné závazky	122		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.II.	Krátkodobé závazky	123	2 154	1 693
1.	Vydané dluhopisy	124		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	125		
1.2	Ostatní dluhopisy	126		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	27	6
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7.	Závazky - podstatný vliv	132		
8.	Závazky ostatní	133	2 127	1 687
8.1	Závazky ke společníkům	134	2 019	1 629
8.2	Krátkodobé finanční vypomoci	135		
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	85	12
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	6	6
8.5	Stat - daňové závazky a dotace	138	17	40
8.6	Dohadné účty pasivní	139		
8.7	Jiné závazky	140		
D.	Časové rozlišení pasiv	141		
1.	Výdaje příštích období	142		
2.	Výnosy příštích období	143		

Příloha č. 4 – Rozvaha za rok 2018

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

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o.

ke dni **31.12.2018**

(v celých tisících CZK)

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

Pšenič 379/13, Štýřice
639 00 Brno

IČ

25536192

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	4 771	- 527	4 244	2 533
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	stala aktiva	003	2 560	- 527	2 033	571
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B.I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
2.	Ocenitelná práva	006				
2.1	Software	007				
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008				
3.	Goodwill (+/-)	009				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	2 560	- 527	2 033	571
B.II. 1.	Pozemky a stavby	015	1 671	-31	1 640	
1.1	Pozemky	016				
1.2	Stavby	017	1 671	-31	1 640	
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	889	- 406	393	571
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
4.1	Pěstelské celky trvalých porostů	021				
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	029				
3.	Podíly - podstatný vliv	030				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	2 210		2 210	1 965
C.I.	Zásoby	038				
C.I.	1. Materiál	039				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040				
	3. Výrobky a zboží	041				
	3.1 Výrobky	042				
	3.2 Zboží	043				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	501		501	403
C.II.	1. Dlouhodobé pohledávky	047				
	1.1 Pohledávky z obchodních vztahů	048				
	1.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
	1.3 Pohledávky - podstatný vliv	050				
	1.4 Odloužená daňová pohledávka	051				
	1.5 Pohledávky - ostatní	052				
	1.5.1 Pohledávky za společnosti	053				
	1.5.2 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
	1.5.3 Dohadné účty aktivní	055				
	1.5.4 Jiné pohledávky	056				
C.II.	2. Krátkodobé pohledávky	057	501		501	403
	2.1 Pohledávky z obchodních vztahů	058	489		489	400
	2.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
	2.3 Pohledávky - podstatný vliv	060				
	2.4 Pohledávky - ostatní	061	12		12	3
	2.4.1 Pohledávky za společnosti	062				
	2.4.2 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
	2.4.3 Stát-daňové pohledávky	064				
	2.4.4 Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	12		12	3
	2.4.5 Dohadné účty aktivní	066				
	2.4.6 Jiné pohledávky	067				
C.II.	3. Časové rozlišení aktiv	068				
	3.1 Naklady příštích období	069				
	3.2 Komplexní naklady příštích období	070				
	3.3 Příjmy příštích období	071				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	1 709		1 709	1 562
C.IV.	1. Peněžní prostředky v pokladně	076	201		201	47
	2. Peněžní prostředky na účtech	077	1 508		1 508	1 515
D.	Časové rozlišení aktiv	078	1		1	-3
D.	1. Naklady příštích období	079	1		1	-3
	2. Komplexní naklady příštích období	080				
	3. Příjmy příštích období	081				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	082	4 244	2 533
A.	Vlastní kapitál	083	593	379
A.I.	Základní kapitál	084	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	085	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	086		
3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ažlo a kapitálové fondy	088		
A.II. 1.	Ažlo	089		
2.	Kapitálové fondy	090		
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091		
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	093		
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096		
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy	097		
2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	179	-44
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-)	100	179	-44
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	214	223
A.VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	3 651	2 154
B.	Rezervy	105		
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
4.	Ostatní rezervy	109		
C.	Závazky	110	3 651	2 154
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	1 156	
1.	Vydané dluhopisy	112		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	113		
1.2	Ostatní dluhopisy	114		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	1 156	
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
7.	Závazky - podstatný vliv	120		
8.	Odložený daňový závazek	121		
9.	Závazky - ostatní	122		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
9.1	Závazky ke společníkům	123		
9.2	Dohadné účty pasivní	124		
9.3	Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky	126	2 495	2 154
1.	Vydané dluhopisy	127		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	128		
1.2	Ostatní dluhopisy	129		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131		
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	6	27
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
7.	Závazky - podstatný vliv	135		
8.	Závazky ostatní	136	2 489	2 127
8.1	Závazky ke společníkům	137	2 363	2 019
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	58	85
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	6	6
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	141	56	17
8.6	Dohadné účty pasivní	142	6	
8.7	Jiné závazky	143		
C.III.	Časové rozlišení pasiv	144		
1.	Vydaje příštích období	145		
2.	Výnosy příštích období	146		
D.	Časové rozlišení pasiv	147		
1.	Vydaje příštích období	148		
2.	Výnosy příštích období	149		

Příloha č. 5 – Výkaz zisků a ztrát za rok 2015

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu za období 01.01.2015– 31.12.2015 (v celých tisících CZK) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">IČ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">25536192</div>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Pšenič 379/13, Štýřice 639 00 Brno
---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	795	473
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	795	473
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	445	393
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	200	214
2.	Služby	10	245	179
+	Přidaná hodnota	11	350	80
C.	Osobní náklady	12	180	99
C. 1.	Mzdové náklady	13	144	78
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	36	21
4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	5	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	46	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příslušných období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	50	10
H.	Ostatní provozní náklady	27	18	
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	151	-17

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
a	b	c		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45		
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48		
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	26	
1.	- splatná	50	26	
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	125	-17
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	125	-17
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	151	-17

Příloha č. 5 – Výkaz zisků a ztrát za rok 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Pšenič 379/13, Štýřice 639 00 Brno		
za období 01.01.2016– 31.12.2016 (v celých tisících CZK)				
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">25536192</td> </tr> </table>			IČ	25536192
IČ				
25536192				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	1 662	795
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	918	444
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	374	200
3.	Služby	06	544	244
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	413	180
1.	Mzdové náklady	10	402	144
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	11	36
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	10	36
2.2	Ostatní náklady	13	1	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	124	46
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	124	46
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	124	46
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku -...	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20		50
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		
3.	Ostatní provozní výnosy	23		50
F.	Ostatní provozní náklady	24	23	24
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	4	5
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	19	19
*	Provozní výsledek hospodaření	30	184	151

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48		
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	184	151
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	36	26
1.	Daň z příjmů splatná	51	36	26
2.	Daň z příjmů odložena (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	148	125
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	148	125
*	Čistý obrát za účetní období = L + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	1 662	845

Příloha č. 7 – Výkaz zisků a ztrát za rok 2017

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Pšenič 379/13, Štýřice 639 00 Brno		
za období 01.01.2017– 31.12.2017 (v celých tisících CZK)				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">25536192</td> </tr> </table>		IČ	25536192	
IČ				
25536192				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	2 158	1 662
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Vykonová spotřeba	03	1 136	918
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	441	374
3.	Služby	06	695	544
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	653	413
1.	Mzdové náklady	10	600	402
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	53	11
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	52	10
2.2	Ostatní náklady	13	1	1
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	148	124
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	148	124
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	16	148	124
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - ...	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	66	
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		
3.	Ostatní provozní výnosy	23	66	
F.	Ostatní provozní náklady	24	28	23
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	8	4
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	20	19
*	Provozní výsledek hospodaření	30	259	184

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48		
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	259	184
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	36	36
1.	Daň z příjmů splatná	51	36	36
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	223	148
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	223	148
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	2 224	1 662

Příloha č. 8 – Výkaz zisků a ztrát za rok 2018

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Účetnictví a daně OSNOVA, s.r.o.

za období 01.01.2018– 31.12.2018

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

(v celých tisících CZK)

Pšenič 379/13, Štýřice

639 00 Brno

IČ

25536192

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	2 980	2 158
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	1 614	1 136
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	519	441
3.	Služby	06	1 095	695
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	795	653
1.	Mzdové náklady	10	736	600
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	59	53
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	57	52
2.2	Ostatní náklady	13	2	1
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	209	148
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	209	148
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	16	209	148
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku -...	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20		66
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		
3.	Ostatní provozní výnosy	23		66
F.	Ostatní provozní náklady	24	68	28
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Prodány materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27	13	8
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	55	20
*	Provozní výsledek hospodaření	30	294	259

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	23	
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	23	
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47	13	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-36	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	258	259
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	44	36
1.	Daň z příjmů splatná	51	44	36
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	214	223
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	214	223
*	Čistý obrát za účetní období = L + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	2 080	2 224

Příloha č. 9 – Výkaz cash flow za rok 2015

Ze dne: ...	Cash Flow	Účetnictví a daně...
Strana: 1	Za období: 01.01.2015 - 31.12.2015	Pšeník 379/13, Štýřice
	V tis. Kč	639 00 Brno
		IČ: 25538192

Označení	Popis	Částka
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	77
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</i>	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	151
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	46
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+)	46
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv ,přechodných účtů aktiv a pasív, kurz. rozdílů (+/-)	
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílu na zisku (-)	
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) a vyúčtované výnosové úroky (-)	
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před A.2 až A.6	197
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	- 621
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	-86
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-)	- 535
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořád. položkami	- 424
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	
A.4.	Přijaté úroky (+)	
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za min. období (-)	
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy (+/-)	
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	- 424
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>	
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv (-)	- 394
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv (+)	
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám (-)	
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	- 394
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>	
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků, popř. krátkodobých závazků (+/-)	509
C.2.	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	
C.2.1	Zvýšení peň. prostřed. z titulu zvýšení zákl. jmění, event. rezervního fondu (+)	
C.2.2	Vyplacení podílu na vlastním jmění společníkům (-)	
C.2.3	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady společ. a akcionářů (+)	
C.2.4	Úhrada ztráty společníky (+)	
C.2.5	Příjmy platby na vrub fondů (-)	
C.2.6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně (-)	
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	509
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	- 309
!	Neidentifikovatelná souvztažnost (+/-)	353
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	121

PREMIER system ver. X6.3 ©...

Příloha č. 10 – Výkaz cash flow za rok 2016

Ze dne: ...

Strana: 1

Cash Flow

Za období: 01.01.2016 - 31.12.2016

V tis. Kč

Účetnictví a daně...
Pšenič 379/13, Štýřice
639 00 Bmo
IČ: 25536192

Označení	Popis	Částka
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	172
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</i>	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	332
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	123
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+)	123
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv, přechodných účtů aktiv a pasív, kurz. rozdílů (+/-)	
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) a vyúčtované výnosové úroky (-)	
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před A.2 až A.6	455
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-10
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-)	-10
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádn. položkami	445
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	
A.4.	Přijaté úroky (+)	
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za min. období (-)	-26
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy (+/-)	
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	419
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>	
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv (-)	-298
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv (+)	
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám (-)	
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-298
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>	
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků, popř. krátkodobých závazků (+/-)	
C.2.	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	
C.2.1.	Zvýšení peň. prostřed. z titulu zvýšení zákl. jmění, event. rezervního fondu (+)	
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům (-)	
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady společ. a akcionářů (+)	
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	
C.2.5.	Příme platby na vrub fondů (-)	
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně (-)	
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	121
!	Neidentifikovatelná souvtažnost (+/-)	-121
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	172

PREMIER system ver. X6.3 ©...

Příloha č. 11 – Výkaz cash flow za rok 2017

Ze dne: ...
Strana: 1

Cash Flow

Za období: 01.01.2017 - 31.12.2017
V tis. Kč

Účetnictví a daně...
Pšenič 379/13, Štýřice
Brno
IČ: 25538192

Označení	Popis	Částka
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	331
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</i>	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	483
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	148
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+)	148
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv, přechodných účtů aktiv a pasív, kurz. rozdílů (+/-)	
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) a vyúčtované výnosové úroky (-)	
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před A.2 až A.6	631
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	29
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-)	29
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořád. položkami	660
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	
A.4.	Přijaté úroky (+)	
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za min. období (-)	-65
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy (+/-)	
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	595
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>	
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv (-)	- 198
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv (+)	
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám (-)	
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	- 198
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>	
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků, popř. krátkodobých závazků (+/-)	
C.2.	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	
C.2.1.	Zvýšení peň. prostřed. z titulu zvýšení zákł. jmění, event. rezervního fondu (+)	
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům (-)	
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady společ. a akcionářů (+)	
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	
C.2.5.	Příme platby na vrub fondů (-)	
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně (-)	
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	397
!	Neidentifikovatelná souvztažnost (+/-)	- 397
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	331

PREMIER system ver. X6.3 ©...

Příloha č. 12 – Výkaz cash flow za rok 2018

Ze dne: ...

Cash Flow

Strana: 1

Za období: 01.01.2018 - 31.12.2018

V tis. Kč

Účetnictví a daně...
Pšeník 379/13, Štýřice
639 00 Bmo
IČ: 25536192

Označení	Popis	Částka
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	400
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</i>	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	472
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	233
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+)	209
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv, přechodných účtů aktiv a pasív, kurz. rozdílů (+/-)	
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) a vyúčtované výnosové úroky (-)	24
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před A.2 až A.6	705
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-2 714
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-)	-2 714
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádn. položkami	-2 009
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-24
A.4.	Přijaté úroky (+)	
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za min. období (-)	-36
A.6.	Přijmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy (+/-)	
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-2 069
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>	
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv (-)	-1 671
B.2.	Přijmy z prodeje stálých aktiv (+)	
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám (-)	
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 671
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>	
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků, popř. krátkodobých závazků (+/-)	1 497
C.2.	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	
C.2.1.	Zvýšení peň. prostřed. z titulu zvýšení zákl. jmění, event. rezervního fondu (+)	
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům (-)	
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady společ. a akcionářů (+)	
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	
C.2.5.	Příme platby na vrub fondů (-)	
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně (-)	
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	1 497
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-2 243
!	Neidentifikovatelná souvztažnost (+/-)	2 243
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	400

PREMIER system ver. X6.3 ©...