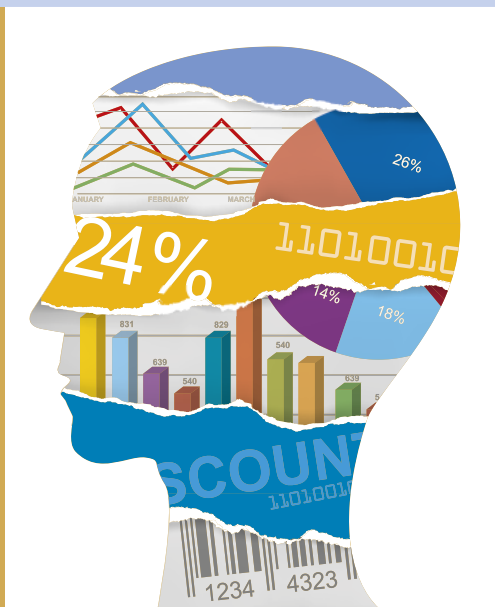


# Podniková ekonomika – klíčové oblasti



- Řízení nákladů a nákladové funkce
- Cash flow
- Financování podniku a finanční analýza
- Investiční činnost
- Management nákupu a strategický nákup
- Inovační a projektová činnost
- Kooperace a outsourcing
- Případové studie



# Podniková ekonomika – klíčové oblasti



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy.**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

**Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**

**Ing. Eva Jelínková**

## **Podniková ekonomika – klíčové oblasti**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 6781. publikaci

### **Autorský kolektiv:**

Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D. – *spoluautorka kapitoly 1, 9, 12, autorka kapitol – 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, celková koncepce, redakce textu*

Ing. Eva Jelínková – *spoluautorka kapitoly 1, 9, 12*

### **Odborní recenzenti:**

doc. Ing. Romana Čížinská, Ph.D.

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 256

První vydání, Praha 2018

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2018

Cover Photo © Depositphotos/chachar

ISBN 978-80-271-0945-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-0944-9 (pdf)

ISBN 978-80-271-0689-9 (print)

# Obsah

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>O autorech</b> .....                                              | <b>8</b>   |
| <b>Úvodní slovo</b> .....                                            | <b>9</b>   |
| <b>1. Zadání případové studie</b> .....                              | <b>11</b>  |
| <b>2. Nákladová funkce</b> .....                                     | <b>17</b>  |
| 2.1 Náklady .....                                                    | 18         |
| 2.1.1 Rozšíření znalostí o fixních nákladech .....                   | 23         |
| 2.2 Nákladová funkce .....                                           | 25         |
| 2.2.1 Příklady nákladových funkcí .....                              | 26         |
| 2.2.2 Metody stanovení nákladových funkcí .....                      | 28         |
| <b>3. Vztahy mezi základními ekonomickými veličinami</b> .....       | <b>43</b>  |
| 3.1 Výnosy .....                                                     | 44         |
| 3.2 Zisk .....                                                       | 46         |
| 3.3 Zisk a bod zvratu .....                                          | 49         |
| 3.3.1 Bod zvratu – různé situace .....                               | 52         |
| 3.3.2 Bod zvratu – nelineární průběh nákladů .....                   | 54         |
| 3.3.3 Provozní páka .....                                            | 58         |
| 3.3.4 Globální nákladová funkce a bod zvratu .....                   | 61         |
| 3.4 Optimální nákladová varianta .....                               | 67         |
| <b>4. Řízení nákladů</b> .....                                       | <b>79</b>  |
| 4.1 Struktura nákladů a její dopad na řízení nákladů v podniku ..... | 80         |
| 4.2 Podstata a význam kalkulací .....                                | 81         |
| 4.3 Základní druhy kalkulací .....                                   | 84         |
| 4.4 Kalkulace úplných nákladů .....                                  | 86         |
| 4.4.1 Prostá kalkulace dělením .....                                 | 86         |
| 4.4.2 Stupňovitá kalkulace dělením .....                             | 89         |
| 4.4.3 Kalkulace dělením s poměrovými čísly .....                     | 90         |
| 4.4.4 Kalkulace přírážková .....                                     | 91         |
| 4.4.5 Kalkulace ve sdružené výrobě .....                             | 94         |
| 4.5 Kalkulace neúplných nákladů .....                                | 95         |
| <b>5. Cash flow</b> .....                                            | <b>103</b> |
| 5.1 Podstata cash flow .....                                         | 104        |
| 5.2 Nepřímá metoda cash flow .....                                   | 105        |
| 5.3 Cash flow a možnosti jeho zvyšování .....                        | 111        |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. Financování podniku – běžné financování</b>                 | <b>117</b> |
| 6.1 Financování podniku                                           | 118        |
| 6.2 Běžné financování podniku                                     | 119        |
| 6.2.1 Pracovní kapitál                                            | 123        |
| 6.2.2 Bilanční pravidla                                           | 129        |
| <b>7. Nástroje finanční analýzy</b>                               | <b>137</b> |
| 7.1 Význam finanční analýzy                                       | 138        |
| 7.2 Vertikální a horizontální analýza                             | 139        |
| 7.3 Poměrové ukazatele                                            | 142        |
| 7.3.1 Ukazatele aktivity                                          | 142        |
| 7.3.2 Ukazatele likvidity                                         | 143        |
| 7.3.3 Ukazatele rentability                                       | 144        |
| 7.3.4 Ukazatele zadluženosti                                      | 146        |
| <b>8. Investiční činnost podniku</b>                              | <b>157</b> |
| 8.1 Investiční činnost podniku                                    | 158        |
| 8.2 Metody hodnocení investic                                     | 161        |
| 8.2.1 Jednoduché metody vícekritériálního hodnocení               | 161        |
| 8.2.2 Metoda hodnocení podle nákladových kritérií                 | 164        |
| 8.2.3 Statické metody hodnocení investic                          | 168        |
| 8.2.4 Dynamické metody hodnocení investic                         | 170        |
| <b>9. Nákup jako klíčový zdroj tvorby nákladů podniku</b>         | <b>181</b> |
| 9.1 Role nákupu v podniku                                         | 182        |
| 9.2 Management nákupu                                             | 187        |
| 9.3 Vybrané činnosti strategického nákupu                         | 190        |
| 9.3.1 Poznání potřeb a situační analýza                           | 191        |
| 9.3.2 Tvorba nákupních cílů a konceptu strategického plánu nákupu | 192        |
| 9.3.3 Analýza nákupního trhu, dodavatelů a dodavatelské strategie | 194        |
| 9.3.4 Hodnocení dodavatelů a analýzy obrátů                       | 198        |
| 9.3.5 Analýza spotřeb a význam řízení zásob                       | 201        |
| 9.3.6 Optimalizace zásob a moderní způsoby řízení zásob           | 203        |
| 9.3.7 Moderní způsoby řízení zásob                                | 205        |
| <b>10. Další oblasti podnikových činností</b>                     | <b>209</b> |
| 10.1 Další podnikové činnosti                                     | 210        |
| 10.2 Úvod do controllingu a interního auditu podniku              | 212        |
| 10.3 Inovační činnost                                             | 218        |
| 10.4 Řízení projektové činnosti                                   | 224        |
| <b>11. Podnikání v globálním prostředí</b>                        | <b>231</b> |
| 11.1 Nejčastější příklady aktivit, outsourcing                    | 232        |
| 11.1.1 Franchising – běžný případ kooperace                       | 237        |

---

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| <b>12. Shrnutí případové studie .....</b> | <b>245</b> |
| <b>Seznam obrázků a tabulek .....</b>     | <b>248</b> |
| Seznam obrázků .....                      | 248        |
| Seznam tabulek .....                      | 249        |
| <b>Přehled použitých zkratk .....</b>     | <b>251</b> |
| <b>Shrnutí .....</b>                      | <b>252</b> |
| <b>Summary .....</b>                      | <b>253</b> |
| <b>Rejstřík .....</b>                     | <b>254</b> |

# O autorech

## **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**

Vystudovala magisterský obor Podniková ekonomika a management na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity (FEK ZČU) v Plzni. Zda také pokračovala v doktorském studiu se zaměřením na problematiku podnikání a podpory podnikání. Má praktické zkušenosti z oblasti bankovníctví a především z oblasti managementu zahraničních aktivit a spolupráce univerzity. V současné době působí jako odborná asistentka na Katedře podnikové ekonomiky a managementu FEK ZČU a zároveň jako vedoucí Centra podnikání FEK ZČU. Věnuje se lektorské a výzkumné činnosti v oblasti podnikové ekonomiky a podnikání. Profesně se zajímá také o oblast udržitelného podnikání a CSR. Je členem dozorčí rady Asociace společenské odpovědnosti, která představuje největší iniciativu společenské odpovědnosti v České republice.



## **Ing. Eva Jelínková**

Vystudovala magisterský obor Podniková ekonomika a management na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity (FEK ZČU) v Plzni. A tamtéž působila jako vyučující se specializací na oblast podnikové ekonomiky. Má za sebou řadu let praxe v oblasti podnikové ekonomiky a podnikového řízení. Praktické zkušenosti, které získala především v oblasti nákupu, propojuje s vědeckou a lektorskou činností na FEK ZČU. V současné době se věnuje centrálnímu plánování a kapacitnímu řízení projektově řízeného podniku.



# Úvodní slovo

Vážení čtenáři,

předkládáme vám vysokoškolskou učebnici *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Tato publikace se zaměřuje na vybrané oblasti podnikové ekonomiky, například na základní problematiku finanční a investiční činnosti podniku nebo na řízení nákupu jako klíčového zdroje tvorby nákladů v podniku. Dále se věnuje i oblasti ostatních podnikových činností, které nejsou v každém podniku typické, ale neustále nabývají na významu (například controllingové, inovační či projektové činnosti).

Publikace je zpracována jednotným způsobem. Kapitoly mají podobnou strukturu: začínají vymezením cílů, klíčových slov, času potřebného ke studiu, dále následuje vlastní studijní text, vhodné příklady, kontrolní otázky a úkoly. Každá kapitola pak končí seznamem literatury a jiných pramenů, které jsou dostupné a přímo se vztahují k dané části. Nedílnou součástí této publikace je modelová případová studie. Ta má za úkol (ve zjednodušené podobě) demonstrovat diskutované oblasti podnikové ekonomiky. V neposlední řadě je nutné zmínit otázky k zamyšlení, které mají za úkol čtenáře povzbudit a motivovat k hlubšímu zamyšlení a procvičení zpracovaného tématu.

Publikace si klade za cíl jasně a prakticky vysvětlit vybrané klíčové oblasti podnikové ekonomiky a přinést komplexní a zároveň srozumitelný vhled do jejích nejdůležitějších oblastí. Je ideálním zdrojem informací jak pro studenty ekonomických oborů, tak pro podnikové manažery, kteří potřebují získat dostatečný vhled do vybraných podnikových činností.

Při tvorbě této publikace bylo respektováno aktuální znění příslušných právních předpisů uvedených v seznamu použité literatury. Při řešení příkladů, úkolů a i s přihlédnutím na samotný text je nutné vzít v úvahu případné legislativní změny a vycházet tedy z aktuálního znění právních předpisů. Je vhodné také upozornit, že uvedené příklady jsou ilustrativní a zjednodušené tak, aby čtenář dobře pochopil podstatu problému.

Věříme, že se tato publikace stane při vašem studiu cenným pomocníkem a pomůže vám získat kvalitní vhled do problematiky podnikové ekonomiky.

Petra Taušl Procházková a Eva Jelínková



---

# KAPITOLA 1

## Zadání případové studie

**CÍLE**

- Vysvětlit účel případové studie.
- Představit výchozí situaci příkladu.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

příklad • zakladatelský rozpočet • rozvaha • výkaz zisku a ztráty • cash flow

**ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU KAPITOLY**

25 minut

**Případová studie**

Celou učebnici vás bude provázet případová studie. Jejím účelem je demonstrovat probíranou látku na praktických situacích. Případová studie vás provede situacemi, se kterými se v rámci podnikové praxe potýká každý podnikatel či podnik. Začíná u podnikatelského záměru podnikatelky paní Pučmeloudové. Následně projdete s paní Pučmeloudovou řadou situací od identifikace nákladů v jejím podniku, určení nákladové funkce, kalkulačních možností, finanční analýzy až po investiční rozhodování. Je dobré upozornit na skutečnost, že studie o podnikání paní Pučmeloudové je zjednodušená tak, aby čtenář pochopil podstatu věci a nepřekračovaly se možnosti této publikace. Úmyslně se tu například abstrahuje od daňové problematiky.

Paní Pučmeloudová tedy začíná podnikat. Její podnikatelský záměr spočívá v pořízení malé pekárny, kde bude péct medovíčky. Pro pekárnu zvolila název *La Panchie* (inspirovala se na dovolené ve Francii názvem sítě příjemných kavárniček). Z možných právních forem, které nabízí legislativa České republiky, si vybrala společnost s ručením omezeným. Do začátku svého podnikání počítá s pořízením nemovitosti – budovy pekárny. Vyhlédla si vhodné prostory, které jsou větší, než je nezbytně nutné, ale paní Pučmeloudová lišácky uvažuje do budoucnosti. Svému podnikatelskému záměru věří a doufá v budoucí rozšíření, takže považuje tyto prostory za ideální. Pořizovací cena těchto prostor činí 1 990 tis. Kč. Dále bude muset pořídit vybavení pekárny (trouby, lednice aj.) v hodnotě 613,2 tis. Kč. V rámci softwarového vybavení pro účetnictví a evidenci skladových zásob a prodeje pořídí jednoduchý systém Imidius umožňující i elektronickou evidenci tržeb. Celková hodnota pořízení tohoto IT systému se vyšplhá na 200 tis. Kč. Z vlastních zdrojů bude moci do podnikání vložit vklad ve výši 2 140 tis. Kč. Zásoby, které bude muset do začátku pořídit a následně je udržovat na stanovené hladině, budou ve výši 135 tis. Kč. Po sestavení zahajovací rozvahy a prověření možností cizího financování se paní Pučmeloudová rozhodla pro úvěr ve výši 1 460 tis. Kč. Po prověření nabídek jednotlivých bank poskytujících úvěr začínajícím podnikům se rozhodla pro podnikatelský úvěr u Monocreditbank. Splátkový kalendář tohoto úvěru ukazuje tabulka 1.1.

**Tabulka 1.1** Splátkový kalendář úvěru paní Pučmeloudové

| ROK                      | 1         | 2       | 3       | 4       | 5       |
|--------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Roční úrok (Kč) 4 % p.a. | 58 400    | 46 720  | 35 040  | 23 360  | 11 680  |
| Roční splátka (Kč)       | 292 000   | 292 000 | 292 000 | 292 000 | 292 000 |
| Zbývá výše úvěru (Kč)    | 1 168 000 | 876 000 | 584 000 | 292 000 | 0       |

Nabízený úrok činí tedy 4 % ročně při době splatnosti 5 let.

Při takto nastavených zdrojích financování zbudou paní Pučmeloudové do začátku peněžní prostředky ve výši 661,8 tis. Kč, které vloží na bankovní účet. Konečnou podobu **počáteční rozvahy** podniku zobrazuje tabulka 1.2.

**Tabulka 1.2** Počáteční rozvaha La Panchie

| POČÁTEČNÍ ROZVAHA v Kč k 1. 1. 20X6 |                  |                        |                  |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|------------------|
| Aktiva                              |                  | Pasiva                 |                  |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>           | 2 803 200        | <b>Vlastní kapitál</b> | 2 140 000        |
| DNM – software                      | 200 000          | Základní kapitál       | 2 140 000        |
| DHM – prostory                      | 1 990 000        |                        |                  |
| DHM – výrobní vybavení              | 613 200          |                        |                  |
| <b>Oběžná aktiva</b>                | 796 800          | <b>Cizí kapitál</b>    | 1 460 000        |
| Zásoby                              | 135 000          | Bankovní úvěr          | 1 460 000        |
| Peněžní prostředky                  | 661 800          |                        |                  |
| <b>CELKEM AKTIVA</b>                | <b>3 600 000</b> | <b>CELKEM PASIVA</b>   | <b>3 600 000</b> |

V průběhu prvního roku podnikatelské činnosti bylo vyprodukováno a prodáváno 40 medovníků denně, a to 365 dní v roce. Prodejní cena medovníků byla stanovena s ohledem na konkurenci na 450 Kč za kus. Náklady na vstupní suroviny a balení medovníků (tedy přímé náklady) činí 250 Kč na jeden medovník.

V oblasti služeb hradí paní Pučmeloudová najatého autodopravce zajišťujícího každodenní dopravu medovníků chladičím vozem k zákazníkům, náklady za tuto službu se vyšplhaly na 97 820 Kč. Náklady ve výši 55 480 Kč byly spojené se službami reklamní agentury, která v průběhu roku koordinovala marketingové aktivity. Náklady na energie za první rok dosáhly výše 109 500 Kč. Náklady spojené se servisem a údržbou výrobního zařízení vyšly na 43 800 Kč.

Paní Pučmeloudová zaměstnala jednoho pekaře. Protože chtěla mít jistotu, že čas investovaný na zasněžení kuchaře do tajů rodinného receptu nepříjde nazmar a kuchař v jejím podniku dlouhodobě vydrží, nabídla mu úkolovou mzdu vázanou na počet upečených medovníků. Mzda je stanovena velmi motivačně, v prvním roce při produkci 40 medovníků denně dosáhly mzdové náklady výše 36 500 Kč měsíčně. Ke mzdovým nákladům je nutné počítat ještě náklady na sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 % ze mzdových nákladů. Svoji mzdu si paní Pučmeloudová stanovila na 54 750 Kč měsíčně, opět k této mzdě patří náklady na sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 % mzdových nákladů.

U odpisů výrobního zařízení zvolila paní Pučmeloudová způsob odepisování v závislosti na výkonech. První rok předpokládá pečení 40 medovníků denně, tedy 14 600 medovníků ročně, přičemž celková kapacita výrobního zařízení za dobu životnosti činí 87 600 medovníků (výkonový odpis činí tedy 7 Kč, odpis pro první rok činí pak logicky 102 200 Kč). U odpisů budov a softwaru zvolila lineární způsob odepisování, a to na stanovenou dobu životnosti 10 let (odpis za první rok činí 219 tis. Kč).

Mezi ostatní provozní náklady se řadí náklady spojené s pojištěním rizik vyplývajících z podnikatelské činnosti a náklady spojené se správou budov, které za první rok dosáhly celkové výše 36 500 Kč.

Už také víte, že Monocreditbanka jí po prověření podnikatelského záměru nabídla úrok ve výši 4 % ročně s dobou splatnosti 5 let. Hrazený úrok tedy představuje 4 % z 1,46 mil. Kč, 58 400 Kč ročně.

**Výkaz zisku a ztráty** pro první rok podnikatelské činnosti ukazuje tabulka 1.3. Uvažuje se zjednodušený model (tedy daň z příjmů ve výši 19 %, účetní výsledek hospodaření odpovídá základu daně z příjmů a abstrahuje se od slev na dani).

**Tabulka 1.3** Výkaz zisku a ztráty La Panchie

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY |                                                                                                                                                 |                                                      |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| k 31. 12. 20X6 v Kč  |                                                                                                                                                 | běžné účetní období<br>od 1. 1. 20X6 do 31. 12. 20X6 |
| I                    | Tržby z prodeje výrobků a služeb<br>(450 Kč × 40 medovníků denně × 365 dní v roce)                                                              | 6 570 000                                            |
| II                   | Tržby za prodej zboží                                                                                                                           | 0                                                    |
| A                    | VÝKONOVÁ SPOTŘEBA                                                                                                                               | 3 956 600                                            |
| A1                   | Náklady vynaložené na prodané zboží                                                                                                             | 0                                                    |
| A2                   | Spotřeba materiálu a energie<br>(250 Kč × 40 medovníků denně × 365 dní + 109 500)                                                               | 3 759 500                                            |
| A3                   | Služby (97 820 + 55 480 + 43 800)                                                                                                               | 197 100                                              |
| D                    | Osobní náklady (mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění), mzdové náklady (36 500 + 54 750) × 12 měsíců × 1,34 (sazba SP a ZP) | 1 467 300                                            |
| D1                   | Mzdové náklady (36 500 + 54 750) × 12                                                                                                           | 1 095 000                                            |
| D2                   | Náklady na sociální a zdravotní pojištění                                                                                                       | 372 300                                              |
| E                    | Úprava hodnot v provozní oblasti (odpisy)<br>(výrobní zařízení 102 200 + budovy a SW 219 000)                                                   | 321 200                                              |
| III                  | Ostatní provozní výnosy                                                                                                                         | 0                                                    |
|                      |                                                                                                                                                 |                                                      |
| F                    | Ostatní provozní náklady (pojištění)                                                                                                            | 36 500                                               |
| *                    | <b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>                                                                                                            | 788 400                                              |
| VI                   | Výnosové úroky a podobné výnosy                                                                                                                 | 0                                                    |
| J                    | Nákladové úroky a podobné náklady (úroky z úvěru)                                                                                               | 58 400                                               |
| *                    | <b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>                                                                                                            | -58 400                                              |



| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY |                                                     |                                                      |
|----------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| k 31. 12. 20X6 v Kč  |                                                     | běžné účetní období<br>od 1. 1. 20X6 do 31. 12. 20X6 |
| **                   | <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM</b>           | 730 000                                              |
| L                    | Daň z příjmů                                        | 138 700                                              |
| **                   | <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ</b>              | 591 300                                              |
| M                    | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům   | 0                                                    |
| ***                  | <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>        | 591 300                                              |
|                      | Čistý obrat za účetní období (I. + II. + ... + VI.) | 6 570 000                                            |

Pro úplnost se podívejte ještě na **cash flow** paní Pučmeloudové po prvním roce podnikatelské činnosti. Pro sestavení cash flow chybí pouze doplňující informace: první rok byla splacena 1/5 úvěru, kuchaři ani majitelce nebyla proplacena mzda za poslední měsíc, stejně tak nebyly státu proplaceny náklady na sociální a zdravotní pojištění za poslední měsíc a samozřejmě vyčíslená daň z příjmu. Závazky vůči dodavatelům (například neuhrazený materiál, zálohy na energie a jiné služby) dosáhly výše 400 tis. Kč. Zákazníci nezaplatili faktury ve výši 1 200 tis. Kč. Položky, o kterých se nemluví, jsou uhrazené.

Cash flow sestavené nepřímou metodou bude vypadat následovně:

**Tabulka 1.4** Cash flow La Panchie (nepřímá metoda)

| Výpočet CF nepřímou metodou k 31. 12. 20X6: | Kč                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Čistý zisk                                  | 591 300                                                                                                                                        |
| + příjmy, které nebyly výnosy               | nejsou                                                                                                                                         |
| – výdaje, které nebyly náklady              | – 292 000 (splacení 1/5 úvěru)                                                                                                                 |
| + náklady, které nebyly výdaji              | + 321 200 (odpisy)<br>+ 138 700 (nezaplacená daň)<br>+ 400 000 (neuhrazené faktury dodavatelům)<br>+ 122 275 (nezaplacené mzdy včetně ZP a SP) |
| – výnosy, které nebyly příjmy               | – 1 200 000 (neuhrazené faktury zákazníků)                                                                                                     |
| <b>Cash flow</b>                            | <b>81 475</b>                                                                                                                                  |

Cash flow paní Pučmeloudové činí 81 475 Kč. Znamená to, že na začátku dalšího roku bude mít peněžní prostředky vyšší o 81 475 Kč. Pro pořádek ještě cash flow přímou metodou:

**Tabulka 1.5** Cash flow La Panchie (přímá metoda)

| CASH FLOW v Kč k 31. 12. 20X6                                             |             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|
| PŘÍJEM/VÝDAJ                                                              | tis. Kč +/- |
| Příjem: zaplacené tržby                                                   | + 5 370 000 |
| Výdaj: dodavatelé surovin, energie, služby, ostatní provozní náklady atd. | – 3 593 100 |
| Výdaj: osobní náklady včetně ZP a SP                                      | – 1 345 025 |



| CASH FLOW v Kč k 31. 12. 20X6      |               |
|------------------------------------|---------------|
| PŘÍJEM/VÝDAJ                       | tis. Kč +/-   |
| Výdaj: splacení 1/5 úvěru          | – 292 000     |
| Výdaj: zaplacený úrok z úvěru      | – 58 400      |
| <b>CASH FLOW = PŘÍJMY – VÝDAJE</b> | <b>81 475</b> |

Jak je vidět, v obou případech logicky vychází stejná výše cash flow.

Zpracovat zjištěné informace do **konečné rozvahy podniku** (tedy odpovědět na otázku, jak vypadá stav majetku a kapitálu paní Pučmeloudové po prvním roce podnikatelské činnosti) už je pak jednoduché.

**Tabulka 1.6** Konečná rozvaha La Panchie

| KONEČNÁ ROZVAHA v Kč k 31. 12. 20X6 |                  |                          |                  |
|-------------------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
| Aktiva                              |                  | Pasiva                   |                  |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>           | <b>2 482 000</b> | <b>Vlastní kapitál</b>   | <b>2 731 300</b> |
| DNM – software                      | 180 000          | Základní kapitál         | 2 140 000        |
| DHM – prostory                      | 1 791 000        | Výsledek hospodaření     | 591 300          |
| DHM – výrobní vybavení              | 511 000          |                          |                  |
| <b>Oběžná aktiva</b>                | <b>2 078 275</b> | <b>Cizí kapitál</b>      | <b>1 828 975</b> |
| Zásoby                              | 135 000          | Bankovní úvěr            | 1 168 000        |
| Pohledávky                          | 1 200 000        | Závazky dodavatelé       | 400 000          |
| Peněžní prostředky                  | 743 275          | Závazky zaměstnanci, daň | 260 975          |
| <b>CELKEM AKTIVA</b>                | <b>4 560 275</b> | <b>CELKEM PASIVA</b>     | <b>4 560 275</b> |

---

# KAPITOLA 2

## Nákladová funkce