

Finance začínající firmy

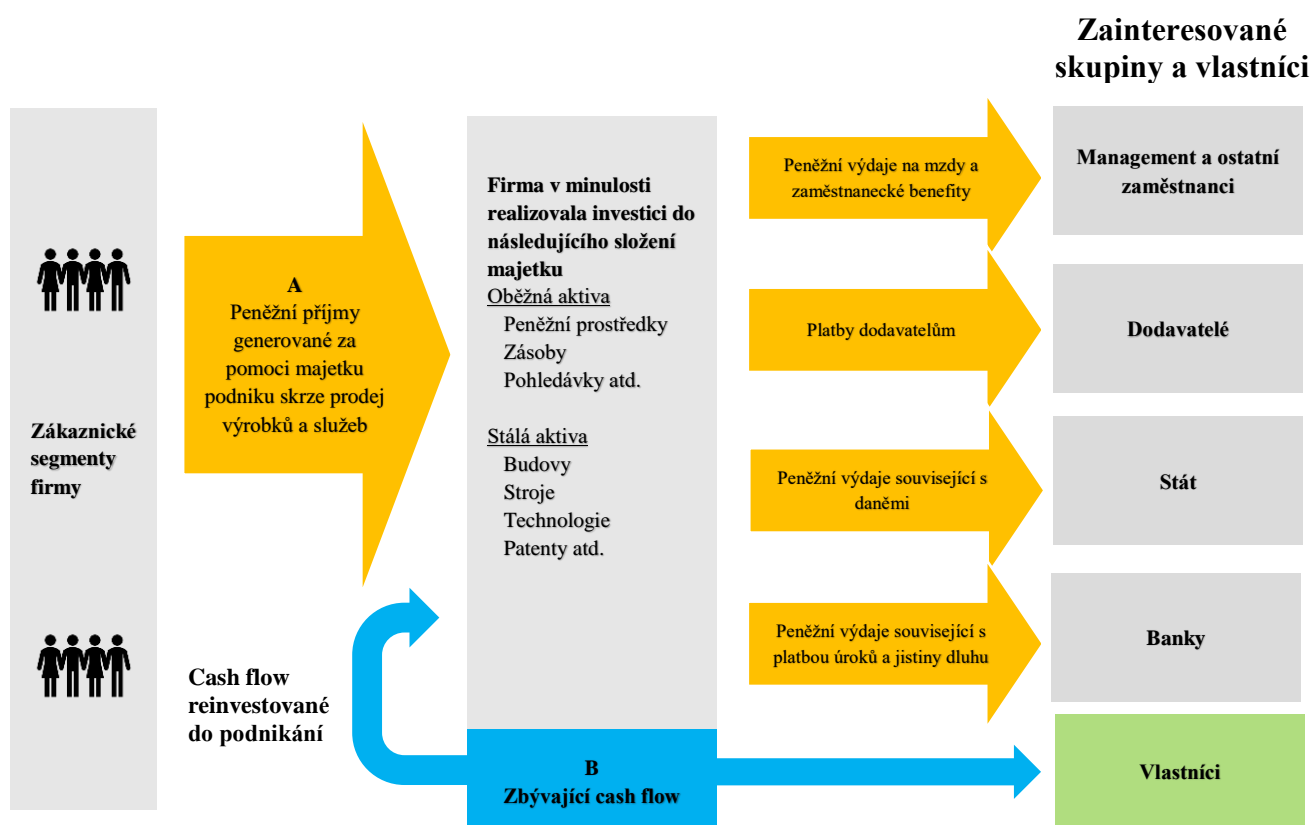
Jiří Küchler

1 Plánování cash flow

Aby firma mohla na trhu bez problémů fungovat musí mít neustále dostatek peněžních prostředků. **Peněžní prostředky** přitom firma potřebuje nejenom k úhradám, které souvisejí s běžnou operativní činností podniku, ale také k úhradám týkajících se financování podniku (např. splátky úvěrů) a v neposlední řadě i prostředky k investiční činnosti, které je nezbytná pro další budoucí růst podniku.

Z tohoto důvodu tak není divu, že se výkaz **cash flow** a celkově sledování peněžních toků a stav dostává do **popředí finančního plánování a řízení**. Peněžní prostředky ve firmě totiž s určitou nadsázkou představují krev, která je nezbytná pro život podniku. Dostatečné pochopení peněžních toků je pak klíčové v udržování žádoucího pulsu firmy. (Gibson, 2011, s. 381)

Schéma: Peněžní toky mezi zákazníky, firmou, zainteresovanými skupinami a vlastníky



Zdroj: (Moles et al., 2011, s. 5, upraveno)

Podstatou plánování a řízení cash flow je tak v prvé řadě řízení **cash balance** neboli stavu disponibilních peněžních prostředků podniku. Podnikatel by měl při řízení cash pozice své firmy usilovat o to, aby jeho denní suma příjmů převyšovala denní sumu výdajů. Jinými slovy, aby **cash flow podniku** dosahovalo, pokud možno **pozitivních hodnot** a podnik tak **generoval cash**. V praxi se však podnikatel musí vypořádat s řadou faktorů, které způsobují,

že tohoto stavu na každodenní bázi není možno vždy dosáhnout. Z tohoto důvodu je tak nezbytné, aby podnik disponoval určitou výší **rezervních peněžních prostředků**, které v dostatečné míře budou schopny vykrýt případné výkyvy ve výdajích.

1.1 Výkaz Cash flow

V případě výkazu cash flow existují prakticky dva přístupy, jak tento výkaz sestavit:

- **Přímá metoda:** Spočívá ve sledování položek příjmů a výdajů za určité období.
- **Nepřímá metoda:** Vychází z výsledku hospodaření, který je následně upravován o příslušné položky. Cash flow sestavené nepřímou metodou tak představuje určitý převodní můstek mezi VH a CF podniku. Blíže se této problematice věnuje subkapitola CF versus VH.

Tab: Cash flow sestavené přímou metodou

Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)
Příjmy související s provozní činností
Výdaje související s provozní činností
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI
Příjmy související s investiční činností
Výdaje související s investiční činností
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ
Příjmy finančních činností
Výdaje finančních činností
CF celkem (Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků)
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období

///

Uvedený přehled o peněžních tocích sestavený přímou metodou je schopen podnikateli poskytnou zejména tyto informace:

- Informace o likviditě podniku na základě stavu peněžních prostředků a jejich ekvivalentů.
- Informace o investiční činnosti, jak z hlediska výše, tak také z hlediska struktury.
- Informace o změnách ve finanční pozici podniku.

///

2 Plánování majetku a kapitálu firmy

Každá firma potřebuje ke své činnosti vedle nezbytných lidských zdrojů také určité **majetkové vybavení**. Za pomoci majetku je pak firma schopna vytvářet hodnoty pro své zákazníky. Aby podnikatel mohl do svého podnikání pořídit nezbytný majetek, musí být schopen si obstarat **dostatečnou výši zdrojů** (neboli kapitálu), kterým bude pro podnikání potřebný majetek financovat.

§§§

Majetek (respektive aktiva) podniku, tak v podstatě vyjadřují to, co má podnik ve svém vlastnictví. Na druhou stranu kapitál (resp. pasiva) podniku představují zdroj, který je použit k financování majetku podniku.

§§§

Další část kapitoly se primárně zaměřuje na firmy, které při své činnosti vedou účetnictví. Povinnost **vést účetnictví** přitom může mít podnikatel uloženou přímo zákonem. Další variantou je pak situace, že podnikatel vede účetnictví na základě vlastního rozhodnutí. V těchto případech se tak podnikatel stává **účetní jednotkou**, což pro něj znamená, že **podvojným způsobem** (způsobem zachycení Má dáti a Dal) účtuje o pohybech a stavech aktiv a pasiv svého podniku a současně také o výnosech a nákladech souvisejících s výkonem podnikatelské činnosti.

Pokud podnikatel nevede účetnictví (typicky OSVČ), tak má víceméně následující možnosti:

První variantou je vedení daňové evidence pro účely stanovení základu daně a daně z příjmů. V tomto případě podnikatel povinně vede následující dvě evidence:

- Evidence příjmů a výdajů podniku
- Evidence majetku a dluhů podniku

Druhou variantou je situace, kdy podnikatel neuplatňuje výdaje prokazatelnou částkou, ale uplatní si výdaje procentem z příjmů. V tomto případě je pak podnikatel povinen vést pouze následující:

- Záznamy o příjmech pro potřeby stanovení základu daně
- Evidenci pohledávek

Třetí variantou je pak za stanovených podmínek uplatnění paušální daně na základě předpokládaných příjmů a předpokládaných výdajů.

Výše uvedené varianty jsou seřazeny podle určité **administrativní náročnosti**, na druhou stranu je nutno dodat, že nižší náročnost vedené evidence jde ruku v ruce s kvalitou **získaných informací** pro podporu finančního řízení firmy.

Vraťme se tedy ke zmíněnému vedení účetnictví v podvojném slova smyslu. Při vedení účetnictví je podnikatel povinen k určitému datu sestavit účetní závěrku společnosti. Ta může být podle druhu a charakteristik účetní jednotky sestavována buď ve zjednodušeném nebo plném rozsahu. Povinnými výkazy účetní závěrky jsou přitom minimálně **rozvaha** společnosti k určitému datu, **výkaz zisků a ztrát** a **příloha** k účetní závěrce.

§§§

Rozvaha představuje účetní výkaz, který **stavově** (k určitému datu) zachycuje majetek podniku (strana aktiv) a zdroje jeho financování (strana pasiv). Rozvaha je přitom sestavována na bilančním principu. Pro rozvahu tak platí následující bilanční rovnice:

Celková aktiva = Celková pasiva.

§§§

Konkrétní struktura aktiv používaná v ČR je uvedena v následující tabulce.

Tab: Základní struktura rozvahy - Aktiva

Označení	Obsah položky	Běžné období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA				
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva				
C.I.	Zásoby				
C.II.	Pohledávky				
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky				
D.	Časové rozlišení aktiv				

§§§

Aktiva jsou v rozvaze zachycena jednak podle hlediska **užitkovatelnosti** pro podnik (stálá versus oběžná), tak také podle jejich **likvidnosti** nebo-li jinými slovy podle rychlosti potenciaální přeměny na peněžní prostředky bez výraznějších hodnotových ztrát. V případě likvidnosti tak můžeme říci, že nejvíce likvidní aktivum jsou pro podnik samotné peněžní prostředky.

§§§

2.1 Stálá aktiva

Rozhodování podnikatele o pořizování stálých aktiv patří mezi **jedno z nejdůležitějších rozhodnutí** související s podnikáním. Alokace dostupného kapitálu do správného stálého majetku má totiž obvykle velký vliv na budoucí dlouhodobé přežití firmy. Tento fakt je dán zejména následujícími faktory:

1. Stálá aktiva obvykle představují určité „jádro“ majetku firmy, které největší měrou přispívá ke generování peněžních toků pro firmu.
2. V případě, že by podnikatel chtěl stálý majetek prodat, tak se to obvykle neobejde bez výraznějších ztrát pro podnikatele. V praxi bývá tento faktor mnohdy ještě umocněn různými ad hoc řešeními jako na příklad software nebo výrobní linka na míru konkrétního businessu. (Moles et al., 2011, s. 7)

Další důležitou charakteristikou stálých aktiv, konkrétně pak dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, je jejich **odepisování**. Kumulovaná suma odpisů za dosavadní dobu používání daného majetku v podniku je pak představována oprávkami, kdy oprávky jsou v rozvaze prezentovány jako korekce. Ocenění snížené o korekce, pak představuje netto ocenění majetku.

///

Na tomto místě je zapotřebí vysvětlit smysluplnost odepisování. Představme si tedy podnikatele, který pro své podnikání v oblasti výroby nezbytně potřebuje lisovací stroj. K financování tohoto stroje si podnikatel byl schopný obstarat dlouhodobý bankovní úvěr. Banka tak zaslala peněžní prostředky na účet podnikatele a ten za ně zakoupil potřebný stroj. Pořízení stroje a zejména platba (peněžní výdaj) za něj má tedy do jisté míry jednorázový charakter pro podnikání, pokud budeme předpokládat, že podnikatel za stroj zaplatil jednorázově z prostředků od banky. Stroj však bude v podniku využíván řadu let. Podnikatel bude pomocí stroje lisovat výrobek, který pak prodává svým zákazníkům, čímž realizuje výnosy resp. peněžní příjmy ve chvíli, kdy od zákazníka obdrží platbu. Odpisy tak představují určitý nástroj, kterým je v účetnictví opotřebenění, respektive pořizovací cena majetku zahrnována do nákladů podniku.

///

2.2 Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou charakteristická určitým druhem cyklického **obíhání v podniku**, podle čehož také dostala svůj název. Podstata tohoto cyklu je přitom přeměna jednoho druhu oběžného aktiva na druhý.

///

Podnikatel na příklad do podniku vloží vklad v peněžité formě. Za tento vklad nakoupí potřebné zásoby zboží. Zboží pak prodá svým zákazníkům na fakturu, čímž podnikateli vznikne pohledávka vůči zákazníkům. Jakmile zákazníci uhradí pohledávky podnikatele, tak se původně nakoupené zboží zase přemění zpět na peněžní prostředky, čímž se jeden cyklus uzavře a začíná další, protože podnikatel nově disponuje obdrženými peněžními prostředky.

Pokud bychom tento příklad rozšířili ještě o situaci, že podnikatel zásoby nakoupil na fakturu = vznikl tedy závazek podnikatele (pasivní položka rozvahy) případně bychom uvažovali ještě financování skrze krátkodobý bankovní úvěr, tak se dostaneme k řízení čistého pracovního kapitálu podniku.

///

§§§

Čistý pracovní kapitál je možné definovat jako část oběžných, která by v podniku zůstala, pokud by byly uhrazeny veškeré krátkodobé závazky podniku.

§§§

Při řízení čistého pracovního kapitálu by se měl podnikatel zaměřit na to, aby jeho podnik měl na jedné straně k dispozici dostatečnou výši prostředků k hrazení každodenních výdajů souvisejících s operativní činností podniku. Na druhou stranu by však podnikatel měl také zauvažovat, jestli jsou oběžná aktiva jeho podniku rozvržena do adekvátních majetkových druhů. Oběžná aktiva totiž stejně jako stálá aktiva podniku představují pro podnikatele určitý druh investice. V této souvislosti tak podnikatel musí volit určitou bilanci, kdy jeho firma si bude udržovat dostatečnou likviditu (schopnost hradit aktuálně splatné závazky) a solventnost (dlouhodobou schopnost uspokojovat závazky). Současně ale investice do peněžních prostředků a vysoce či více likvidních aktiv bude do jisté míry adekvátní odvětví, ve kterém podnik působí. Jinými slovy zdroje podniku budou použity nejlepším možným způsobem. Právě udržování této balance je možno označit za efektivní řízení čistého pracovního kapitálu. Mezi základní aspekty tohoto řízení přitom patří:

Udržování adekvátní úrovně peněžních prostředků

Řízení krátkodobého finančního majetku

Řízení pohledávek podniku
 Řízení adekvátní úrovně a struktury zásob podniku
 Řízení závazků podniku (Clayman et al., 2008, s. 264, upraveno)

Aby bylo řízení čistého pracovního kapitálu podniku, co nejvíce efektivní, měl by podnikatel usilovat, pokud možno o následující:

- **Zkracovat dobu inkasa pohledávek** od svých zákazníků. Pro podnikatele je výhodnější, aby od zákazníků platbu obdržel co možná nejdříve.
- Pokud je to možné **prodloužit dobu splácení závazků** společnosti, aniž by byla zhoršena reputace podniku (ohrožení dodávek) nebo se podnikatel dostal do prodlení, čímž by vznikly pro podnikatele dodatečné náklady. Ideální je tak situace, kdy je doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek podniku.
- **Zefektivňovat hospodaření** se zásobami. Pokud je to možné tak např. zkracovat dobu mezi vyrobením výrobku/nakoupením zboží a jeho prodejem odběratelům.

2.3 Kapitál firmy

Pokud bychom si rozvahu představili ve formě dvoustranného účtu, tak kapitál firmy by představoval právě pravou stranu takovéto bilance. Konkrétní struktura pasiv používaná v ČR je uvedena v následující tabulce.

Tab: Základní struktura rozvahy - Pasiva

Označení	Obsah položky	Běžné období	Minulé období
		Netto	Netto
	PASIVA		
A.	Vlastní kapitál		
A.I.	Základní kapitál		
A.II.	Ažio a kapitálové fondy		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		
B+C	CIZÍ ZDROJE		
B.	Rezervy		
C.	Závazky		
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky		
D.	Časové rozlišení pasiv		

§§§

Pasiva jsou v rozvaze zachycena jednak na základě **časového** hlediska, tak také podle **vlastnického** charakteru zdroje.

§§§

///

Rozvaha je schopna podnikateli poskytnout v první řadě tyto informace pro potřeby finančního řízení:

- Informace o konkrétní výši a struktuře majetku a zdrojích jeho financování

- Informace o tom, jak moc je podnik zadlužen, jak je to s jeho solventností a také likviditou.

///

3

4 Plánování výsledku hospodaření

4.1 VH versus CF

Dříve než se pustíme do detailu výsledku hospodaření, je zapotřebí důrazně pojednat o rozdílech mezi tzv. cash bází používanou pro sledování CF podniku a akruální bází používanou pro stanovování výsledku hospodaření.

Sledování **cash báze** jsme detailně popsali v rámci podkapitoly zabývající se výkazem peněžních toků. Cash báze se primárně soustředí na **sledování peněžních příjmů** a peněžních **výdajů**. Cash báze se tak zjednodušeně řečeno primárně zabývá reálným pohybem peněžních prostředků. Hlavním motivem tohoto sledování je zejména zajistit dostatek informací pro řízení likvidity podniku na denní bázi.

Oproti tomu **akruální báze** reprezentuje určitý účetní pohled na podnikání. Účetní totiž chtějí, aby jimi sestavená účetní závěrka představovala věrný a poctivý pohled na konkrétní podnik a to, jak k okamžiku sestavení, tak také během celého účetního období. Akruální báze je tak charakteristická účtováním **výnosů a nákladů** do období, se kterým daná transakce **věcně** a také **časově souvisí**, přičemž není bráno do úvahy, zda došlo nebo nedošlo i k reálnému pohybu peněžních prostředků. Nej názornějším příkladem rozdílu těchto dvou pojetí je účtování výnosů podniku nebo již dříve zmíněné odpisování. (Megginson et al., 2007, s. 299)

//

Podle akruální báze si tak například podnik zaúčtuje výnos v okamžiku, kdy svému zákazníkovi podnik poskytl službu, avšak zákazník podle sjednané doby splatnosti zaplatí vystavenou fakturu až za několik týdnů. V této souvislosti tak v extrémním případě může nastat situace, že firma na jednu stranu vykazuje zisk, nicméně na druhou stranu není likvidní (nemá prostředky k úhradě aktuálně splatných závazků), protože od svých zákazníků doposud neobdržela zaplacení.

//

§§§

Na základě výše uvedeného tak může být obecně konstatováno, že cash flow podniku se od účetního výsledku hospodaření liší, protože některé výnosy a náklady prezentované ve výkazu zisku a ztrát během účetního období nebyly spojené s pohybem peněžních prostředků, to znamená nenastal příjem nebo výdaj. A současně na druhou stranu může platit, že některé příjmy a výdaje obsažené v CF nejsou spjaté se zaúčtováním výnosu nebo nákladu.

Můžeme tak obecně shrnout následující:

CF = příjmy – výdaje

VH = výnosy – náklady

VH = CF + výnosy, se kterými nebyl spjat peněžní příjem – náklady, se kterými nebyl spjat peněžní výdaj + výdaje, se kterými nebyl spjat náklad – příjmy, se kterými nebyl spjat výnos.

§§§

4.2 Výnosy, Náklady, Hospodářský výsledek

§§§

Výnos představuje hodnotově vyjádřené výsledky činnosti firmy dosažené za určité období. Např. poskytnuté služby, prodej výrobků atd. Na druhou stranu náklad představuje hodnotově vyjádřenou spotřebu výrobních zdrojů, kterou firma účelně musela vynaložit na získání výnosů. Např. spotřeba dříve nakoupeného materiálu atd. (Srpová, Řehoř et al., 2010, s 319)

§§§

Kladný výsledek hospodaření je považován za jeden z vrcholových cílů podnikání. Současně je však nutno dodat, že tento cíl nemusí být nutně cílem prioritním. Podnikatel totiž může na příklad usilovat o vyplnění mezery na trhu či získání vyššího tržního podílu na úkor existující konkurence. Obecně tak platí, že základním vrcholovým cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku.

Detailnější rozpad výsledku hospodaření podniku je zachycen ve výsledovce (účetní výkaz zisků a ztrát).

Tab: Výkaz zisků a ztrát (druhovému členění)

Označení	Obsah položky	Skutečnost v období	
		běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	<i>Výkonová spotřeba</i>		
A1.	<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>		
A2.	<i>Spotřeba materiálu a energie</i>		
A3.	<i>Služby</i>		
B.	<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</i>		
C.	<i>Aktivace (-)</i>		
D.	<i>Osobní náklady</i>		
E.	<i>Úpravy hodnot v provozní oblasti</i>		
III.	Ostatní provozní výnosy		
F.	<i>Ostatní provozní náklady</i>		
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)			
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly		
G.	<i>Náklady vynaložené na prodané podíly</i>		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	<i>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</i>		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	<i>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</i>		
J.	<i>Nákladové úroky a podobné náklady</i>		
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	<i>Ostatní finanční náklady</i>		
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)			
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)			
L.	<i>Daň z příjmů</i>		
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)			
M.	<i>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</i>		
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)			

///

Výkaz zisku a ztráty je schopen podnikateli poskytnout zejména tyto informace pro podporu finančního řízení:

- Informace o provozní výkonnosti podniku. Zejména pak informace o struktuře a vývoji výnosů, nákladů, informace o marži, přidané hodnotě.

- Informace o výkonnosti podniku z hlediska finančního výsledku hospodaření. Zde budou podnikatele obvykle nejvíce zajímat nákladové úroky související s financováním.

///

4.3 Fixní a variabilní náklady, Bod zvratu

§§§

Fixní náklady jsou náklady firmy, které mají **konstantní průběh** bez ohledu na produkci firmy. Fixní náklady vznikají i pokud podnik nevyrábí/neposkytuje své služby.

§§§

Příkladem fixních nákladů je nájemné pojištění, časové odpisy, mzdové náklady administrativních pracovníků atd.

§§§

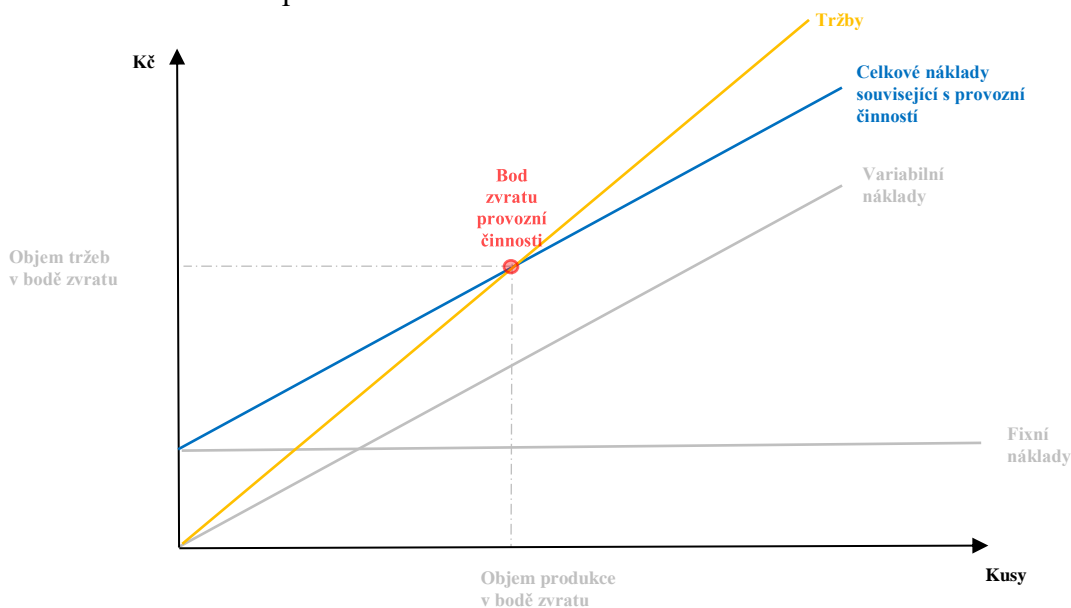
Pro **variabilní náklady** je pak charakteristické, že vznikají v souvislosti s výrobou výrobku/poskytováním služeb. Jejich průběh je tak závislý na objemu vyprodukovaných hodnot podnikem. Podle konkrétního vývoje této závislosti můžeme rozlišit následující případy:

- **Proporcionální vztah** = VN rostou stejným tempem než vyprodukovaný objem
- **Podproporcionální vztah** = VN rostou pomalejším tempem než vyprodukovaný objem
- **Nadproporcionální vztah** = VN rostou rychlejším tempem než vyprodukovaný objem (Synek et al., 2011, s. 87)

§§§

Jako klasické příklady variabilních nákladů můžeme uvést spotřebu materiálu a energií ve výrobě atd.

Graf: Bod zvratu provozní činnosti



§§§

Bod zvratu provozní činnosti představuje takový objem produkce, popř. takový objem tržeb z provozní činnosti, při kterém firma dosahuje **nulového výsledku hospodaření**. Jinými slovy se jedná o hraniční bod ziskovosti a ztráty podniku.

§§§

Bod zvratu podniku je charakteristický tím, že obvykle klesá, pokud vezmeme v úvahu delší časový horizont směrem do budoucna. Tento jev je dán zejména určitým zvyšováním efektivity podniku. V souvislosti s bodem zvratu bude podnikatele zajímat zejména prezentovaný bod zvratu z provozní činnosti. Vedle této kategorie však můžeme rozlišit ještě několik dalších kategorií bodu zvratu v souvislosti s tím, jaký zvrat je v podniku zkoumán:

- Bod zvratu provozní činnosti: je dán funkcí tržeb, fixních a variabilních nákladů z provozní činnosti podniku. Hlavním účelem tohoto bodu zvratu je prozkoumat stabilitu provozního výsledku hospodaření podniku.
- Finanční bod zvratu: Ve vztahu s předcházejícím bodem zvratu bere do úvahy i vliv financování podniku cizími zdroji. Přináší tak informaci o tom, jak zejména úrokové náklady budou působit na výsledek hospodaření před zdaněním.
- Celkový bod zvratu: Zohledňuje i další případné požadavky od věřitelů a také vlastníků. (Vernimmen et al., 2011, s. 177, 178)

4.4 Provázanost účetních výkazů

Výše jsme se dopodrobna zabývali jednotlivými účetními výkazy, které přináší vždy nějaký výsek finančních informací, které jsou potřebné pro plánování a řízení podniku. Ještě je nutné dodat, jak jsou tyto výkazy **provázané mezi sebou**. Tato provázanost je nevíce patrná z Rozvahy. Výkaz zisků a ztrát v běžném období přináší detailní pohled na položku VH běžného období v rozvaze. Výkaz CF se pak zaměřuje na změny položky peněžních prostředků v rozvaze.

Tab: Provázanost výkazů

Rozvaha	
AKTIVA	PASIVA
Pohledávky za upsaný základní kapitál	Vlastní kapitál
Stálá aktiva	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Ážio a kapitálové fondy
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	VH minulých let (+/-)
Oběžná aktiva	VH běžného účetního období
Zásoby	
Pohledávky	CIZÍ ZDROJE
Dlouhodobé pohledávky	Rezervy
Krátkodobé pohledávky	Závazky
Krátkodobý finanční majetek	Dlouhodobé závazky
Peněžní prostředky	Krátkodobé závazky
Časové rozlišení aktiv	Časové rozlišení pasív

 Výkaz zisků a ztrát
 Výkaz CF

Otázky, na které by si měl podnikatel odpovědět:

1. Jaká struktura majetku bude potřebná pro výkon konkrétní podnikatelské činnosti?
2. Odkud podnikatel získá potřebné zdroje k financování majetku?
3. Je struktura zdrojů financování optimální?
4. Jak je zapotřebí nastavit dodavatelsko-odběratelské vztahy v souvislosti s řízením pracovního kapitálu?
5. Jak dlouhý bude obrátový cyklus peněz?
6. Jaká je minimální výše denních peněžních prostředků, aby se firma nedostala do krize likvidity?
7. Je dosažení bodu zvratu reálné i z hlediska produkčních kapacit?
8. Jak budou ve firmě nastaveny procesy v souvislosti s vedením evidence majetku a výsledku hospodaření, popřípadě i tržeb?
9. Kdo bude zodpovídat za finanční plánování? Kdo bude mít na starosti řešení odchylek plánu od skutečnosti?
10. Jaká je úroveň fixních nákladů? Jaký je možno očekávat průběh variabilních nákladů při zvyšování objemu produkce?

Reference:

- MOLES, Peter, PARRINO, Robert a KIDWELL, David S. *Corporate finance*. European ed. Chicester: John Wiley & Sons, 2011. xxxvii, 932 s. ISBN 978-0-470-68370-5.
- VERNIMMEN, Pierre et al. *Corporate finance: theory and practice*. 3rd ed. Chicester: John Wiley & Sons, 2011. xx, 1004 s. ISBN 978-1-119-97558-8.
- MEGGINSON, William L., SMART, Scott B. a GITMAN, Lawrence J. *Corporate finance*. 2nd ed. Mason: Thomson/South-Western, ©2007. xxx, 950, [75] s.
- CLAYMAN, Michelle R., ed., FRIDSON, Martin S., ed. a TROUGHTON, George H., ed. *Corporate finance: a practical approach*. Hoboken: John Wiley, 2008. xxi, 451 s. CFA Institute investment series. ISBN 978-0-470-19768-4.
- GIBSON, Charles H. *Financial statement analysis*. 12th, international ed. [Mason]: South-Western/Cengage Learning, ©2011. xx, 610 s. ISBN 978-0-538-74957-2.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

