



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

REPORTING VYBRANÉ FIRMY

REPORTING OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alena Kratochvilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Alena Kratochvilová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Helena Hanušová, CSc.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Reporting vybrané firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení – na základě provedených analýz zpracovat návrhy na optimalizaci zjištěného stavu.

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Pomocí obecných analytických metod (především analýzy, syntézy, analogie a komparace) provést analýzu současného stavu reportingu ve vybrané firmě a zjistit jeho nedostatky.

Na základě provedeného rozboru navrhnout doporučení a formulovat opatření umožňující optimalizaci stávající úrovně reportingu nebo vybraného reportu s přihlédnutím ke specifikům firmy a oblasti podnikání

Základní literární prameny:

FIBÍROVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 1. vyd. Praha: GRADA, 2001, 120 s. ISBN 8024700662.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. a P. PETERA. Manažerské účetnictví-nástroje a metody. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. Reporting. 3. rozšíř. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

MULFORD, Ch.W. Creative cash flow reporting: uncovering sustainable financial performance. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005, 414 s. ISBN 0-471-46918-1.

SHAW, J.C., ARNOLD, J.A. a M. COOPER. Financial Reporting the Way Forward. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.1990. ISBN 1-85355-131-7.

ŠOLJAKOVÁ, L. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2009, 208 s. ISBN 978-80-7261-199-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá otázkou reportingu ve firmě. Prostřednictvím hluboké analýzy vnitřního a vnějšího okolí se snaží nalézt a definovat potřeby firmy, tak aby bylo možno stanovit ideální podobu podnikových reportů. Teoretická část popisuje, co je reporting, k čemu slouží a jaké obecné důvody jsou pro jeho sestavování. V praktické části se snažím nalézt důvody pro sestavování reportů v dané společnosti a v návrhu řešení definuji podobu podnikových reportů. Závěr práce hodnotí splnění cíle.

Abstract

This diploma thesis deals with the issue of reporting in a company. Through a deep analysis of internal and external environment, it seeks to identify and define the company's needs in order to determine the ideal form of business reports. The theoretical part describes what reporting is, what it serves and what general reasons there are for its compilation. In the practical part, I try to find the reasons for compiling reports in the company and define the form of business reports in the drafting solution. The conclusion of this thesis evaluates its goal achievement.

Klíčová slova

analýza, data, informace, plán, postup, report, řízení, společnost, systém, ukazatel

Key words

analysis, data, information, plan, procedure, report, management, company, system, indicator

Bibliografická citace mé práce:

KRATOCHVILOVÁ, A. *Reporting vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 100 s.

Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovat svému vedoucímu práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za konzultace, odborné vedení a cenné rady. Dále potom svému manželovi a synovi v jejich podpoře při mém studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1.1 Problematika reportingu ve firmě.....	12
1.2 Cíle vedoucí k řešení problému.....	12
1.3 Metody sloužící k dosažení cíle práce.....	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Reporting.....	14
2.1.1 Historie, význam.....	14
2.1.2 Požadavky na efektivní reporting.....	15
2.1.3 Požadavky uživatelů externí a interní reporting.....	16
2.1.4 Způsoby zjišťování potřeb příjemců reportingu, analýzy.....	18
2.1.5 Základní podoba podnikového reportingu sloužícího k řízení podniku...23	
2.1.6 Účetní výkazy v podnikovém reportingu.....	28
3. ANALÝZA PROBLÉMU SOUČASNÉHO STAVU.....	33
3.1 Charakteristika podniku.....	33
3.1.1 Historie firmy.....	33
3.1.2 Definování firemní strategie a cílů společnosti.....	34
3.2 Analýza vnějšího okolí.....	36
3.2.1 Analýza makrookolí.....	36
3.2.2 Analýza mikrookolí.....	39
3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	43
3.3.1 Struktura společnosti.....	43
3.3.2 Činnosti společnosti a jejich útvarů.....	44
3.3.3 Systém, postupy, kalkulace a plánování.....	47
3.3.4 Současný styl řízení a rozhodování.....	54
3.3.5 Spolupracovníci.....	55
3.3.6 Schopnosti.....	56
3.3.7 Sdílené hodnoty.....	57

3.3.8	Informační zdroje o podniku.....	57
3.3.9	Současné požadavky na reporting.....	58
3.3.10	Analýza účetních výkazů.....	59
3.3.11	Finanční analýza vybraných ukazatelů.....	65
3.4	Závěr analýzy, vyhodnocení metodou SWOT.....	69
4.	Návrh řešení.....	72
4.1	System reportů.....	72
4.2	Navrhované reporty a jejich zdůvodnění.....	74
4.3	Přínos návrhů.....	84
	ZÁVĚR.....	85
	ZDROJE.....	86
	SEZNAM GRAFŮ.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Význam kvalitního reportingu roste s potřebou prosazení a udržení se firmy na trhu. Reporty napomáhají poskytovat svým uživatelům potřebné informace, které jim umožňují systematické řízení všech činností od strategického plánování, přes samotné procesy tvorby produktů až po vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých výkonů. Důležitá je tedy jednak jejich vypovídající schopnost, ale hlavně vnitřní provázanost a koordinovanost. Interní reporty by tak měly mít za úkol včas ukazovat zjištěné odchylky, odhalovat nedostatky a problémy firmy a tím umožnit stabilitu firmy a růst její hodnoty.

Moje práce je rozdělena na čtyři základní oddíly, které jsou dále podle potřeby rozpracovány.

V první části je charakterizován cíl práce, kterým by mělo být vytvoření optimální struktury reportingu s přihlédnutím k specifikům firmy. Jsou zde stanoveny a popsány metody a způsoby postupů které budou používány k dosažení cíle.

V další části se chci věnovat teoretickým východiskům mé práce. Významu reportingu, rozhodnutí o jeho obsahu a stanovení jeho efektivní podoby, způsobu analýzy stavu společnosti, a podoby reportingů pro jejich uživatele. Zmíním se o účetních výkazech jako základním zdroji informací potřebných dat

V praktické části provedu za pomoci dostupných informací analýzu problému a současného stavu firmy.

V závěrečné části na základě syntézy zjištěných skutečností, navrhnou vlastní vhodná řešení systému reportů tak, aby vyhovovaly potřebám cílových uživatelů.

Toto téma jsem si vybrala, protože si myslím, že v současné době obecně získat informaci, která je přesná, konkrétní k danému tématu, zohledňující všechny okolnosti je velice obtížné. Jsme zahrnování obrovským množstvím dat, analýz, názorů, ale řada souvislostí může být přehlédnuta, skryta, nebo i úmyslně zamlčena a výsledný obraz je potom zkreslený. Stejně tak řídicí pracovníci ve firmě mají před očima řady údajů v informačním systému a lehce mohou přehlédnout budoucí problém. Reporty by tak měli jednak ukazovat, jak se firmě daří, nebo kde je potřeba přidat, ale i umět ukázat, že se děje něco nestandardního, co by mohlo mít vliv na budoucí vývoj.

Firma svojí strukturou, počtem zaměstnanců a velikostí obratu se již řadí ke středně velkému podniku, činností jsou poměrně různorodé, není jednoduché ji řídit a kvalitní sdílení informací je nezbytné.

Práci zpracovávám se souhlasem vedení za předpokladu nezveřejnění identifikačních znaků společnosti a interních informací, pro označení firmy budu dále používat název: „Společnost a.s.“ nebo pouze obecně „společnost“.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Problematika reportingu ve firmě

Základem úspěšného podniku jsou správná manažerská rozhodnutí, tato rozhodnutí bývají závislá na mnoha okolnostech. K zjištění těchto okolností slouží různé analýzy, ale vždy je nutné správně definovat potřeby uživatelů. Reporting má za úkol vytvořit celkový systém informací a ukazatelů, typických pro danou společnost, tak aby sloužil v jednoduše přehledné formě svým uživatelům a napomáhal tak úspěšnému řízení a vedení společnosti.

V každé firmě se předkládají informace v nějaké podobě, zpravidla jsou to základní účetní výkazy z účetních systémů, jejich vypovídající schopnost je tak často eliminována na údaje o hospodářském výsledku, výnosech a nákladech, peněžních zůstatcích na účtech a stavu skladových zásob. Tyto údaje jsou samozřejmě nezbytně důležité pro to, aby manažerům poskytli informace o dění ve firmě, nejsou však často dostačujícími kritérii pro rozhodování a řízení ve firmě. Firma je složitý mechanismus, který je neustále v pohybu. Uskutečňuje se mnoho procesů, které jsou podmíněny rozhodování na různých úrovních. Základem úspěšného rozhodování je dostatek lehce dostupných informací, jednoznačně daných, vycházejících z konkrétních kritérii. Systém reportingu by tak měl umět rychle umožnit posouzení plánovaných hodnot se skutečnými hodnotami a zjišťovat vzniklé odchylky. Analýza příčin vzniku odchylek potom následně pomáhá při dalších rozhodováních.

1.2 Cíle, kterých má být dosaženo

Nejprve provedu analýzu současného stavu, zamyslím se nad potřebami uživatelů a vyhodnotím současnou situaci stavu společnosti a jejich reportů. Navrhnou optimální strukturu systému reportů tak, aby reporty svojí strukturou splňovali požadavky na poskytování informací svým uživatelům a zároveň, aby vytváření reportů nebylo považováno za nadbytečnou zátěž. Reporty tak budou sloužit jako podpora procesů a pracovních postupů při rozhodování a při zpětné kontrole a vyhodnocování skutečností.

1.3 Metody sloužící k dosažení cíle práce

Při řešení daného problému budu ve své práci používat základní obecně teoretické metody jako je analýza a syntéza, srovnání neboli komparaci a specifikace, indukce a dedukce.

Pomoci systematické analýzy se pokusím o rozbor situace ve společnosti, ve všech jejích oblastech činností pomůže mi proniknout do problému. Syntéza jako protiklad analýzy mi naopak bude sloužit k poskládání zjištěných skutečností v nové souvislosti.

Srovnání, komparace mi pomůže porovnat současný stav s mými představami a cíli. Metoda specifikace jako další základní metoda, mi poslouží při hledání dalších odlišností ve zkoumaných oblastech. Pro hledání závislostí použiji metody generalizace a analogie.

Pro vytvoření závěrů použiji metody indukce a dedukce dvě metody, které spolu úzce souvisí, dedukce vychází z obecných poznatků k logicky možným závěrům a indukce naopak vychází z na pohled zvláštních jevů k jevům obecně platným.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Reporting

2.1.1 Historie, význam

Reporting je ve firmě chápán jako celkový systémové zpravodajství, které má za úkol poskytovat svým příjemcům informace o aktivitách ve firmě, které se jich mohou týkat.

Finanční zpravodajství – finanční reporting, jak ho známe v dnešním smyslu podnikového výkaznictví se u nás začal vyvíjet s rozvojem soukromého podnikání, ale hlavně s vývojem nových technologií. Před rokem 1990 v době kdy u nás existovaly pouze státní podniky a plánování bylo řízeno centrálně – diktátem vedoucí strany zde existovaly systémy různých výkazů a hlášení o plnění plánů. Po zrušení centrálního plánování se velké podniky rozpadly, rušily, V této době se naopak plánování zrušilo, nebo se omezovalo.¹ Nově vznikající podniky často potřebují pomoc zahraničního kapitálu, nebo pomoc bankovních půjček, jsou tak nuceny poskytovat zainteresovaným stranám výkazy o svých aktivitách, hospodaření a plnění plánovaných cílů a tím se opět do popředí dostává zveřejňování informací formou reportů.

Dnešní doba je dobou velkých turbulencí, libovolná událost nebo změna situace, může vést k ohrožení vývoje ekonomiky v zemi, což může následně vždy ovlivňovat situaci firem.²

Firmy jsou tedy nuceny svoje aktivity řídit a to tak, aby byly schopny odolávat výkyvům a tlakům svého okolí, aby udržely požadovaný růst firmy. Základní procesy řízení probíhající ve firmě jsou rozděleny na dvě oblasti. Činnost managementu a druhou oblastí je controlling. Strategický management vytváří dlouhodobou strategii firmy, řídí tvorbu vizí a plánů, operativní řízení má za úkol rozpracovávat dlouhodobé strategické plány do plánů marketingových, obchodních, finančních, personálních, výrobních a dalších. V malé, nebo střední firmě je funkce controllingu zpravidla součástí finančního oddělení, má za úkol sledovat odchylky od stanovených strategických a operativních cílů.

¹ Systemonline. IT Reporting [online]. 17.11.2016.

² KOTLER, P. *Chaotika*, s. 26.

Controlling se rovněž soustředí na řízení rizik. Controlling tedy porovnává skutečně dosažené výsledky s plánem.³ Výstupem jsou dílčí reporty, které jsou vytvářeny na základě požadavků různých uživatelů.

2.1.2 Požadavky na efektivní reporting

V každém prostředí neustále dochází k přenosu informací, stejně tak je tomu i v podnicích, pro každého příjemce může mít informace různou hodnotu a každý příjemce informaci může jinak posuzovat danou informaci, může tak docházet ke zkreslení, proto je vždy lepší nestranný pohled někoho nezúčastněného, kdo je schopný určitého nadhledu na popisovanou skutečnost. Získávání včasných a správných informací, lidem na správném místě, kteří jsou schopni informace správně zpracovávat, používat a interpretovat. Je proto velice nutné věnovat práci s informacemi zvýšenou pozornost.⁴

Reporting je efektivní, když známe uživatele, jeho cíl, jeho požadavek, význam a důvod zpracování.

Reporty musí být zpracovávány:

Přesně, spolehlivě, pečlivě, pravdivě, jasně, srozumitelně, přehledně, s jasnou konzistencí, srozumitelným jazykem. Skutečnosti by měly být zobrazovány nezkráceně, vycházet z reálných podkladů, konkrétních údajů podloženými daty z finančního účetnictví. Spolehlivost podávaných informací záleží na schopnosti zpracování a na pohledu zpracovatele. Informace by měly být podávány jasně a srozumitelně v orientaci na uživatele, jeho požadavky a potřeby. Podoba reportů by měla mít jasnou strukturu, uváděná data jasně členěná, s vysvětlenou spojitostí, čísla označena jednotkami, tak aby orientace v údajích byla jednoznačná.⁵

Hospodárné zpracování. Náklady na zpracování by neměly být vyšší než užitek z nich, tj. vždy musíme zvažovat využitelnost stávajících zdrojů a možnost jejich vytěžitelnosti. Jsou zprávy, které se pravidelně opakují a jejich vykazování se snažíme nastavit v informačním systému tak, aby jejich získání bylo jednoduché a rychlé.

Existuje řada faktorů, které ovlivňují sestavování reportů, mezi nejdůležitější patří:

³ HAVLÍČEK, K. *Management &controlling malé a střední firmy.*, s.7–13.

⁴ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 236-238.

⁵ FORT, J. L.ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. s. 44-49.

Čas a aktuálnost nám umožňuje posuzovat vývoj procesu a zároveň nám ukazuje, jak současná činnost formuluje podmínky pro dosažení budoucích cílů. Aktuální informace je důležitá ve správný čas, proto je významná časová přesnost podávaných informací. Časové období – intervaly slouží při analýzách, rozborech a plánování. ⁶ Je důležité stanovit reportovací cykly, dle potřeb uživatelů, tak aby se informace mohly sbírat a vhodně analyzovat.

Objektivita, významný předpoklad pro sestavování reportů. Objektivita je ovlivněna jednak samotným přístupem člověka, který volí postupy zpracování, ale především zdroje informací. **Zpětná kontrola**, je jedním ze způsobů zajištění objektivity, její zajištění napomáhá odstranit jak subjektivní pohled zpracovatele, tak případně zavádějící až chybné informace. ⁷

Základním zdrojem informací pro reporty jsou data. Aby byla zajištěna flexibilita a propojenost informací ze všech oblastí společnosti, je potřeba tyto někde shromažďovat a dále zpracovávat do libovolných výstupů. Pro tyto potřeby byl vyvinut zvláštní typ databáze, který se nazývá **Datový sklad** (anglicky **Data Warehouse**, případně **DWH**): Jedná se o rozsáhlou databázi, která umí řešit úlohy dotazováním. Musí umět nahrávat data z různých zdrojů, různých forem, různého umístění. Data se ukládají tak, aby editace mohla probíhat rychle a flexibilně.⁸

S umístěním informací, dat úzce souvisí i pojem **Data mining** ([dejta majnyn], angl. **dolování z dat** či **vytěžování dat**) jedná se o analytickou metodologii, vyvinutou pro potřeby inteligentního vyhledávání, která umožňuje získávání často skrytých a pravděpodobně užitečných informací ze všech dostupných dat. Dá se využívat v mnoha komerčních oblastech. Zahrnuje rozsáhlou šíři metod a způsobů práce, bohužel zde ale existuje potenciální riziko ze zneužití obsažených informací. Toto **nebezpečí** však existuje všude, kde se shromažďují data, vždy může dojít k zneužití informací, záměrným, nebo i nezáměrným únikem, proto je potřeba dbát na ochranu důvěrných informací firmy.⁹

2.1.3 Požadavky uživatelů – externí a interní reporting

⁶ WAGNER, J. *Měření výkonnosti*, s. 27.

⁷ ESCHENBACH, R. H. SILLER. *Profesní controlling Koncepce a nástroje*. s. 41-43.

⁸ WIKIPEDIE. Data warehous [online]. 14.1.2017.

⁹ WIKIPEDIE. Data mining [online]. 14.1.2017.

Tvorba a obsah reportu je ovlivňován uživateli a jejich požadavky. Základní rozdělení je na dvě skupiny, uživatele externí a interní.

Externí uživatelé mají pouze omezený přístup k informacím. Zpravidla a současně nejdostupnější jsou informace z účetní závěrky za příslušné období, zveřejňovány firmou zpravidla po účetním období z důvodů povinného zveřejnění v Obchodním rejstříku ve sbírce listin u příslušného krajského soudu.

Mezi externí uživatele patří především:

Zaměstnanci podniku, kteří nejsou řídicími pracovníky, nenesou zodpovědnost za chod firmy: jejich zájem je především zda je podnik schopen dodržet svoje závazky a vyplácet mzdu zaměstnancům, vytvářet kvalitní podmínky v práci. Zajišťovat zaměstnancům přístup ke vzdělání a odbornému růstu.

Státní orgány často z důvodů kontroly: finanční úřady, celní úřady, Český statistický úřad, Správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, úřady práce, hygienická služba, inspekce životního prostředí... Firma má zpravidla danou informační povinnost, která vyplývá z příslušných zákonů a nařízení.

Spolupracují podniky: externí zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, banky. Tyto požadují řadu informací jako věřitelé, je pro ně důležité získávat informace o svých partnerech.

Veřejné instituce zabývající se například různými průzkumy jako např. Transparency International atd.

Majitelé, akcionáři mají často výsadní postavení mezi externími uživateli v podnicích, kde je rozdělena funkce vlastnická a řídicí. Takový vlastník nemá často přístup k podrobným informacím.¹⁰

Druhá skupina interní uživatelé:

Rozhodují a jsou především odpovědní za výsledky činnosti firmy. Mohou jimi být sami vlastníci, pokud jsou v řídicích funkcích, dále je to management ve všech úrovních podnikového řízení.

Dle vypsání uživatelů je vidět, že neexistuje jediná forma zpráv, která by uspokojila všechny uživatele. Je proto nutné, aby informační systém podniku byl schopen

¹⁰ WAGNER, J. *Měření výkonnosti*, s. 54-57.

poskytovat různé informace, často s ohledem na to, že některé informace mohou být důvěrného charakteru a nemohou být volně zveřejňovány. Naopak rovněž velkou chybou by bylo, kdyby podnik zamlčoval důležité negativní informace, týkající se jeho okolí, mohlo by to významně poškodit jeho postavení. Zde je reporting chápán jako nástroj „public relations“.¹¹

2.1.4 Způsoby zjišťování potřeb příjemců reportingu, analýzy

Základní východisko pro stavbu reportingu je stanovení informačních potřeb uživatelů. Uživatel určuje obsah a náplň reportingu podle svých potřeb tak, aby mu získané informace napomáhaly v plnění stanovených povinností a úkolů. Výsledné reporty jsou pak základem pro plánování výstupů v informačním systému. Přístupy do Informačního systému jsou pak jasně vymezeny dle toho, které osoby mají jaké informace, na jakém místě v příslušném časovém okamžiku dostupné.

Pro hlubší poznání souvislostí mezi strategickými záměry společnosti a vztahu s okolím jsem se snažila provést **makro a mikro analýzu okolí společnosti**. Hledala jsem příčinné souvislosti, které ze kterých se dá vycházet při stanovování vizí a cílů, tak aby plány společnosti byly založeny na reálných základech. Analýza vychází ze znalostí podniku a jeho okolí, je zde poukazováno na vlivy, které mohou ovlivňovat vnitřní a vnější situaci podniku a probíhající fáze života podniku. Snažila jsem se hledat vlivy, které mohou působit na všechny tři oblasti v kterých se společnost snaží podnikat. Analýza vychází z množství kvalitativních dat, ale zároveň je potřeba brát v úvahu, že jde o subjektivní odhady zpracovatele.¹²

Analýza makrookolí, SLEPTE analýza

- **Sociální faktory** – ač si to uvědomujeme nebo ne naše země patří mezi země s nejvyšší životní úrovní, lidé i u nás vyhledávají zboží kvalitní s vysokou přidanou hodnotou.
- **Legislativní faktory** – naše zákony se sice často tvoří „za pochodu“, ale jsme země stabilní a právní úprava zajišťuje ochranu osobního vlastnictví, což je základ demokratického státu.

¹¹ Systemonline. IT Reporting [online]. 17.11.2016.

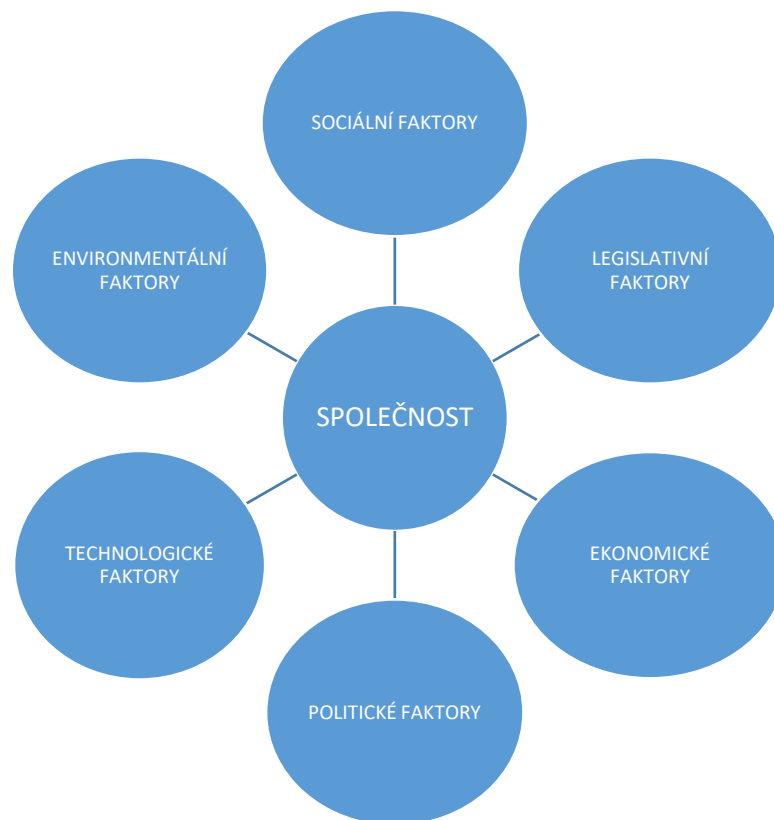
¹² SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. s. 7.

- **Ekonomické faktory** – ekonomické ukazatele naší země vykazují nízkou míru nezaměstnanosti, pomalu rostoucí inflaci u 2%, hospodářský cyklus se zdá jít nahoru. Jsme zemí malou s otevřenou ekonomikou, takže dění v okolních zemích Evropské unie má značný vliv na naši ekonomickou situaci.

- **Politické faktory** – myslím si, že nehrozí zvrát v politickém vývoji naší země, mám ovšem určité obavy z vývoje v zahraničí, které by mohly ovlivnit obchodní komunikaci s ostatními zeměmi jako je nová vláda v USA, situace v Evropské unii...

- **Technologické faktory** – dnešní svět je světem moderních technologií bez kterých si nedokážeme představit fungování v řadě odvětví. Prudký rozvoj v automatizaci usnadňuje lidem práci, zároveň se zboží zlevňuje a vznikají přebytky

- **Environmentální faktory** – stále rostoucí tlak na ochranu životního prostředí vede výrobce ke snaze vyrábět produkty, úsporné, ale výkonné, z materiálů šetrných k životnímu prostředí, které nezatěžují dalšími těžko recyklovatelnými odpady.¹³

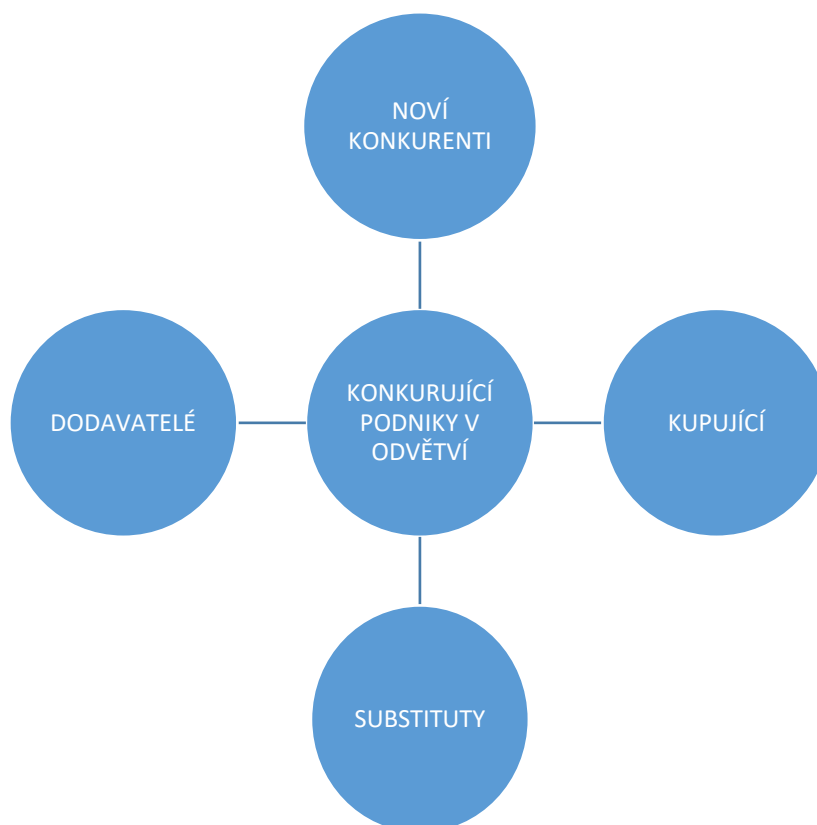


Obrázek 1: Analýza SPEPTE. (Zdroj, zpracování vlastní)

¹³ TYLL, L. *Podniková strategie*. s.38.

Analýza mikrookolí, Porterův model pěti sil

- **Dodavatelé** – smlouvy s konkrétními dodavateli, sice zaručují určitou stabilitu, nelze však jednoduše přejít k jiným dodavatelům, kteří mohou obchodovat napřímo a tím se jejich zboží může stávat levnější.
- **Kupující** – existuje neustálá snaha o nákup levněji za nezměněné kvality. Hrozí rovněž snaha kupujících obejít distributory a kupovat zboží napřímo.
- **Stávající konkurence** – podniky se stejnou nabídkou jsou vždy velkou hrozbou, proto je nutné sledovat jejich aktivity a snažit se volit správnou strategii, která povede o dominantní postavení na trhu.
- **Nová konkurence** – pravděpodobnost vstupu nových konkurentů roste s možností vysokých příjmů v odvětví, nízkými bariérami, a především neuspokojenou poptávkou po daném produktu.
- **Substituty** – možnost nahradit jedno zboží druhým je vždy hrozbou, po zhodnocení všech ukazatelů ne vždy má zákazník tuto možnost.¹⁴



Obrázek 2: Porterův model pěti sil. (Zdroj, zpracování vlastní)

¹⁴ TYLL, L. *Podniková strategie*. s.20.

Tvorbě reportingu musí předcházet podrobná **analýza prostředí společnosti**, která umožní vycházet ze skutečných potřeb společnosti.



Obrázek 3: Analýza 7S faktorů vnitřního prostředí. (Zdroj, zpracování vlastní)

Analýza 7S faktorů vnitřního prostředí, jak byla definována konzultační firmou McKinsey, vybírá faktory, které zachycují vlivy na úspěšnost firmy. Reporting by tak měl vycházet z těchto poznatků.¹⁵

Analýza 7faktorů vnitřního prostředí společnosti:

- **Strategie** – je základem každé společnosti, její jasné definování vychází z vize firmy, každá společnost se snaží uspět na trhu a stát se konkurence schopnou. Firma se může soustředit například na strategii snižování nákladů nebo na diferenciaci, nebo oba přístupy jsou možné a mohou vést k vůdčímu postavení firmy v dané oblasti.
- **System** – zobrazuje probíhající děje ve společnosti, tak jak jsou nastaveny, aby bylo možno zajišťovat splnění přijatých objednávek. Společnost provádí řadu procesů,

¹⁵ SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. s.39.

kteřé mají řůzné návaznosti a kařký zapojený by měl vnímat svoji úlohu a spolupracovat.¹⁶

- **Struktura** – společnost má zajistit optimální rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí. Společnost je tak rozdělena na organizační jednotky s vazbami na řízení. Lze tak zjistit rovněž strukturu a vzájemné využití společných dat. **Analýza dokumentů a dat** má ukazuje toky, dostupnost a zacházení s informacemi, zda jsou opravdu používány a využívány, hledá potřebu jednotlivých uživatelů, dále hledá optimalizaci, která data vyloučit a tím zefektivnit tok informací při jejich získávání a zpracování.

- **Styl řízení** – základem fungující společnosti jsou jasná pravidla, pořádek přehlednost. Styl řízení může být centralizovaný a formalizovaný, to však může mít vliv na omezování tvůrčí kreativity a zájem o hledání nových lepších řešení.¹⁷ Jako ideální se jeví demokratický styl řízení, který je tak kompromisem mezi autoritativním a volným stylem řízení, je důležité najít rovnováhu v rozložení jak odpovědnosti, tak v řízení.

- **Spolupracovníci** – pro společnost je důležité, aby vzájemná komunikace probíhala v týmovém duchu, zaměstnanci musí být schopni informace ukládat, sdílet a předávat. Ve společnosti by se tak pomocí reportů měly předávat informace vždy dle požadavků příjemců reportů. Ve své práci se soustředím na příjemce interních reportů a tím je v první řadě management společnosti. Management společnosti potřebuje pro svoje základní činnosti řízení a plánování dostatek informací, ta však nesmí zahrnovat svým rozsáhlým obsahem. Narůstáním informací klesá jejich užitek a narůstají náklady na jejich zjišťování.¹⁸ Požadavky ostatních příjemců se zpravidla koncentrují na obsahově detailnější zprávy zaměřené na konkrétní potřeby.

- Čím vyšší úroveň řízení, tím je potřeba méně detailních zpráv, ale zpráv o vývoji v celém podniku a naopak, ostatní zaměstnanci potřebují detailní zprávy, aby se mohli soustředit na řešení svých konkrétních problémů.¹⁹

- **Schopnosti – rozvoj** dovedností firmy a rozvoj technických a výrobních kvalifikací zaměstnanců by měl rovněž vést k informační gramotnosti celé firmy.

¹⁶ TYLL, L. *Podniková strategie*. s.38.

¹⁷ FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. s.225.

¹⁸ FORT, J. L.ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. s. 45.

¹⁹ FORT, J. L.ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. s. 30 - 31.

- **Sdílené hodnoty** – neboli kultura společnosti, je zpravidla souhrn představ, postojů a hodnot sdílených ve firmě, proto i forma firemních reportů a jejich předávání má vliv na tvorbu sdílených hodnot.²⁰

Způsoby získávání informací:

- **Dotazování** je základním způsobem zjišťování potřeb informací je prováděno formou dotazování nebo interview, případně uživatel sám může vytvářet zprávy o stavu reportů. Dotazování probíhá buď přímo rozhovorem, nebo písemnou formou pomocí dotazníků. Dotazovaný tak svými odpověďmi popisuje skutečný stav ze svého pohledu a může předkládat návrhy na zlepšení.²¹

- **Deduktivní metody**, je to snaha logickou cestou odhadovat potřebu informací ve společnosti.

Analýzy zjištěných dat, snažíme se provést efektivní analýzu, tak aby vynaložené náklady na získávání informací odpovídaly užitku, zvažujeme proto náklady na personální zajištění nebo i náklady na externí služby. Metody se navzájem kombinují tak, aby se dosáhlo identifikace všech kritických informací probíhajících ve všech procesech společnosti. Pro souhrnné vyhodnocení všech faktorů slouží **analýza SWOT**, která by měla odhalit všechny slabé stránky, hrozby, silné stránky a příležitosti při řešení problémů.²²

2.1.5 Základní podoba podnikového reportingu sloužícího k řízení podniku

Důležité je rozhodnout jakou budou mít reporty neboli jednotlivé výkazy formu, tištěnou nebo elektronickou, vzhled, strukturu, přehlednost, design. Důsledně je potřeba dbát na ochranu důvěrných informací firmy.

Základní struktura reportů by měla mít jednoduchou formu:

- Označení, pořadové číslo
- Název
- Četnost týdně, měsíčně, ročně

²⁰ SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. s. 39.

²¹ Tučková, Jitka. *Informační potřeby a průzkumy uživatelů: metodika a současné trendy*. s.10-25.

²² HORVÁTH. & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. s. 218.

- Termín
- Kdo vystavil report a je zodpovědný
- Příjemce

Typy reportingů rozdělujeme do tři základní skupin:

- Statický, má neměnnou strukturu, většinou jsou to přehledy například o stavu.
- Dynamický, zde si může uživatel doplňovat vstupní parametry, např. počty.
- Ad hoc reporty, uživatel si sám vystavuje reporty pro svoji potřebu.

Ve své práci se soustředím na tvorbu **podnikového reportingu**, tj. tvorbu systému reportů zajišťující informovanost uvnitř firmy, sloužící k jejímu řízení. Takže rozhodný vliv na formě reportingu má struktura společnosti.

Z pohledu zájmů je rozhodně nutné rozlišovat zájmy o informace pro měření výkonosti podniku vlastníků, majitelů od zájmů vedení a managementu. **Vlastníci kapitálu, majitelé**, požadují být informováni především o stavu vloženého kapitálu o míře jeho zhodnocení.

Požadavky vlastníků:

Rentabilita vlastního kapitálu: **ROE = čistý zisk / vlastní kapitál**

Čím vyšší je podíl cizího kapitálu, tím nám roste rentabilita vlastního kapitálu, samozřejmě je zde důležité si uvědomit, že úroková míra cizího kapitálu musí být nižší než dosahovaná rentabilita financované činnosti. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat alespoň několik procent nad průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Potom se vyplácí investice do daného podniku.

Měření zhodnocení vlastního kapitálu ukazatelem

**EVA = provozní zisk po zdanění – nákladové úroky (upravené o daňový štít)
– náklady na vlastní kapitál (požadovaná výnosnost * vlastní kapitál)**

Protože nelze snadno vypočítat provozní zisk po zdanění, měli by to být konkrétní náklady a výnosy týkající se hlavní výdělečné činnosti očištěné o náklady a výnosy, které

nejsou již bezprostředně spojeny s hlavní činností, zvolila jsem druhou alternativu výpočtu **hodnoty ekonomického zisku (EVA) podle vzorce:**

$$\boxed{\text{EVA} = (\text{ROE} - \text{re}) * \text{VK}}$$

Zde je potřeba znát vedle výše ROE a VK (vlastního kapitálu) ukazatel **re** (alternativní náklad vlastního kapitálu, kterou lze získat z kapitálového trhu, nebo odhadnout). Já jej získám vložím potřebných dat do Metody benchmarking, která slouží k diagnostice systému finančních indikátorů INFA. Systém ověřuje finančního zdraví podniku, je umístěn na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, zahrnuje obrovské množství dat, které poskytuje Český statistický úřad a poskytuje srovnání s odvětvím a s podniky v něm.²³

Kritéria funkce EVA:

- EVA > 0 investice do společnosti je úspěšná
ekonomický zisk je vyšší než normální zisk, tj. zisk vynaložený věřiteli (úroky) i vlastníky (jejich oportunitní náklady)
- EVA < 0 investice vlastníků je neúspěšná, zmenšuje se majetek akcionářů
- EVA = 0 hodnocená efektivnost investování je rovna průměrným nákladům na kapitál²⁴

Ukazatel by měl zůstat kladný, nebo alespoň nulový, protože provozní zisk po zdanění by měl z pohledu vlastníků uhradit náklady na cizí i vlastní kapitál. Pomocí tohoto ukazatele lze provádět rozhodování i při oceňování finančních investic.²⁵

Naproti tomu **představenstvo** zodpovědné za obchodní vedení firmy²⁶ a **nižší management** se snaží plnit strategické cíle, a to především zajištění konkurenceschopnosti podniku, dosahování dostatečných tržeb, které zajistí schopnost plnit veškeré závazky a zároveň vytvářet potřebné rezervy pro investice do budoucích let, hodnotí tedy výkon hlavní výdělečné činnosti, dále sleduje údaje z výsledovky – tržby,

²³ HORVÁTH. & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. s. 220.

²⁴ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [online] 3. 3. 2017.

²⁵ KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady*. s. 152.

²⁶ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů s účinností dnem 1. ledna 2014.

obrátkovosti, dostatečnou likviditu, výši skladových zásob, ale i čerpání zdrojů na investice.

Jednotlivé stupně řízení společnosti jsou rozděleny na tři základní stupně řízení:

Strategické řízení:

- formuluje podnikovou strategii, vize plány
- vytváří organizování – řídicí strategii
- personální strategii
- strategii v oblasti kvality, inovací a kontroly

Taktické řízení:

- sestavuje podnikové plánování
- plánuje finanční rozpočty, marketing, nákupy, výrobu a prodej

Operativní řízení:

- zpracovává objednávky
- zajišťuje nákupy
- výrobu
- odbyt
- servis

Každá úroveň řízení potřebuje jiné informace, sestavuje jiné reporty.

Požadavky managementu:

Rentabilita úplatného kapitálu: $\text{ROCE} = \text{ZISK} / \text{úplatný kapitál}$

Úplatný kapitál, je veškerý kapitál, který nese náklad, tzn. Vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé zdroje z nichž platíme úrok.²⁷

Základní ukazatele obrátkovosti:

Počet obrátek zásob zboží:

$$\frac{\text{Náklady na prodané zboží (ve sledovaném období, např. měsíc, čtvrtletí, rok)}}{\text{Průměrný stav zásob zboží (za měsíc, čtvrtletí, rok)}}$$

Doba obrátu zásob zboží:

²⁷ KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady*. s. 153.

Průměrný stav zásob zboží (za měsíc, čtvrtletí, rok)

Náklady na prodané zboží

Doba obratu pohledávek:

Průměrný stav zásob zboží (za měsíc, čtvrtletí, rok) bez DPH

Tržby (výnosy) z prodeje zboží

Doba obratu závazků:

Průměrný stav závazků (za měsíc, čtvrtletí, rok) bez DPH

Náklady na prodané zboží

Ukazatele likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobí finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobí finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Míra samofinancování investic, ukazatel charakterizuje schopnost podniku financovat připravované investice z vlastních zdrojů PCF (provozní cash flow), pokud je hodnota vyšší než 100 %, může zdroje použít na jiné účely, pokud nižší, musí se připravit, že bude potřeba externího financování.²⁸

$$\text{Míra samofinancování investic} = (\text{PCF} / \text{investice}) \times 100$$

System reportingu by se měl stát účelným nástrojem firmy, proto je potřeba zjišťovat využívání výkazů, umožnit adresátům vyjadřovat se a připomínkovat výstupy a tím zlepšovat kvalitu celého systému.²⁹

²⁸ REŽŇÁKOVÁ, M. a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. 2010. s. 23.

²⁹ ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. s. 10-11.

2.1.6 Účetní výkazy v podnikovém reportingu

Základním zdrojem informací pro podnikový reporting jsou tři základní účetní výkazy – **rozvaha, výsledovka a výkaz o peněžních tocích**. Zde je možno nalézt a vyčíst všechny potřebné informace, vzájemné vazby a následné důsledky manažerských rozhodnutí na výsledek hospodaření za účetní období. Všichni řídicí pracovníci i ti na nižších úrovních by měli být informováni o přímých souvislostech a důsledcích vlastních rozhodnutích.

Rozvaha je základní účetním výkaz. Zachycuje na straně aktiv stav majetku a na straně pasiv prostředky které slouží ke krytí majetek v aktivách.

- Aktiva členíme dle doby trvání ve společnosti na dlouhodobá a oběžná.
- Pasiva nám sdělují finanční strukturu, zda se jedná o kapitál cizí nebo vlastní.

Z rozvahy tak můžeme vyčíst různé finanční ukazatele jako, např. rentability, likviditu nebo zadluženost.

Výsledovka má klíčové postavení ve výkazech podniku. Zisk vycházející jako výsledek finančního účetnictví může být však odlišný výsledku manažerského účetnictví, přestože vychází ze stejných dat, je zde odlišný způsob jejich prezentace.

Výkaz o peněžních tocích má za úkol ukázat tvorbu peněžních prostředků a jejich strukturu. Dle teorie se dnes výpočet čistého stavu peněžních prostředků počítá jako součet cash flow z provozní činnosti, investiční činnosti a z finanční cash flow a dále přechází do rozvahy jako krátkodobí finanční majetek.³⁰

Výkazy je společnost povinna vykazovat při účetní uzávěrce.

Finanční výsledovka zobrazuje informace zhuštěně do souhrnných položek, které lze jednoduše porovnávat s konkurenčními podniky. Struktura je dána právními předpisy, zaznamenávají se zde aktuální data ze všech finančních transakcí.³¹ Náklady jsou zpravidla členěny podle svého druhu např. náklady na nákup materiálu, na nákup zboží, nákup služeb, mzdy...

Nákladové druhy nelze konkrétně přiřazovat k jednotlivým činnostem např. náklady na reprezentaci, manka, daně a poplatky ani u odpisů nejsme schopni v druhovém

³⁰ REŽŇÁKOVÁ, M. a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. 2010. s. 23.

³¹ Accounting Explained. Managerial Accounting. [online]. 09.04.2017.

členění říct, zda odepisovaný majetek má přímý vztah ke konkrétním výnosům, nebo je to například budova sloužící pro správu a administrativu vedení společnosti.

Druhé členění nákladů nám ukazuje externí náklady vstupující do podniku jako prvotní, které se po vstupu do podniku rozpadají na jednotlivé druhy. Jako interní náklady se projeví až při zúčtování na jednotlivá střediska. Vynaložené náklady daného období se přiřazují k výnosům, při prodeji k výkonům. Náklady se upravují o změnu stavu zásob a aktivaci.³²

Účelové členění nákladů je způsob třídění nákladů podle účelu za jakým byly vynaloženy, zajímá nás tedy důvod – účel, je zde důležitý vztah k výnosu. Na rozdíl od druhového členění nás např. u mezd nezajímá, zda jde o náklad na hrubou mzdu nebo sociální pojištění, ale zda se jedná o mzdu dělníka ve výrobě, administrativě, nebo např. v marketingu. V účelovém členění tak můžeme sledovat vztahy mezi přímými a nepřímými náklady a jejich vliv na hrubou marži, kterou ovlivní. Na rozdíl od druhového členění se zde poměřují náklady a výnosy z prodeje až v okamžiku prodeje výkonů.³³

Při porovnání těchto členění podle druhu a podle účelu je tak základním rozdílem okamžik měření nákladů, který vzniká jiným způsobem měření zisku.

Manažerská výsledovka je sestavována především pro potřeby řízení podniku, stejně jako finanční výsledovka zjišťuje skutečná data a informace, ale navíc kontroluje a rozebírá tvorbu zisku dalece podrobněji, z více úhlů, tak aby bylo možné připravit podklady pro následné rozhodování při stanovování nových úkolů. Často je potřeba získávat podrobné informace o jednotlivých činnostech, získávat přehledy výnosů a nákladů tříděné podle produktů, výrobních řadách, dodavatelů, zákaznicích, regionech, pobočkách. Tyto výkazy jsou pak důležité pro další rozhodování a strategické řízení firmy. Tím se tyto informace stávají klíčové a je rovněž nutné v zájmu společnosti i partnerů je chránit a přísně utajovat.³⁴ V interním reportingu je tak důležité propojení hospodářského výsledku celého podniku s výsledky jednotlivých útvarů, můžeme tedy sestavovat tzv. výrobní nebo střediskové členění výsledovky. Takto rozebrané náklady, vynaložené na konkrétní výkony, nám potom v praxi ukazují, že často nesouvisí s cenou konkrétního výkonu. Na náklady výkonu často působí jiné faktory než faktory

³² Účetní kavárna. Druhé a účelové členění výsledovky. [online]. 30.3.2017.

³³ Účelové členění nákladů. Reporting.cz. [online]. 30.3.2017.

³⁴ ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. s. 5.

působící na výši prodejní ceny, ta je často dána trhem a je nutné ji podle stávajících okolností upravovat. Pro řízení nákladů a zisku je tak nutné oddělovat vliv vnitřních a vnějších faktorů. Veškeré údaje slouží potom vrcholovému vedení pro hodnocení vedoucích a ředitelů, kteří jsou zodpovědní za vývoj tržeb a nákladů. Je proto nutné stanovit taková kritéria hodnocení, aby jejich vypovídající schopnost byla co nejpřesnější.

Kritéria pro řízení nákladů a zisků většinou používáme:

- **Ukazatele relativní ziskovosti**, kde porovnáваме zpravidla:

Zisk / Výnos (Náklad)

Tento ukazatel nám tedy říká, kolik haléřů zisku je vytvořeno z koruny výnosů, nebo nákladů.

- **Ukazatel nákladovosti**

Celkové náklady / Celkové výnosům

Vypovídací schopnost je stejná jako ukazatele rentability tržeb, nákladů.

Kritéria řízení hospodárnosti nákladů potřebná pro stanovení nákladů a zisku musí vycházet z detailního poznání jednak důvodu vzniku nákladů, ale i současně znalosti přiměřené výše jejich spotřeby.

Při stanovení hospodárnosti porovnáваме jednak:

- Náklady v celkové výši – informace pomáhá při hledání odpovědnosti z celkového pohledu.
- Náklady na jednotku výkonu – informace slouží pro řízení konkrétních výkonů.

Hospodárnost při produkci lze ovlivnit dvěma způsoby:

- Úsporností – lze uplatnit u nákladů variabilních i fixních souvisejících přímo s výkonem. Pouze náklady, které jsou např. pevně smluvně stanovené jako nájem, nebo odpisy, které souvisí s daným obdobím anebo náklady stanoveny legislativou jako daně a poplatky nelze jednoduše snižovat a vytvářet tak úsporu.
- Výtěžností – vychází z požadavku na celkové využití kapacit, jedná se o náklady fixní, při růstu objemu výkonů klesají průměrné náklady a tím roste jejich vytíženost.

Základní controllingové informace pro řízení nákladů konkrétního výkonu, produktu tak jsou: ÚČEL – PŘIMĚŘENOST – ÚSPORNOST – VYTĚŽENOST³⁵

Základním požadavkem při řízení nákladů je získání **ekonomických zdrojů** – zdrojů kvalitních v dostatečném množství za minimální pořizovací ceny. Při vývoji nákladů tak rozlišujeme:

- **Vliv změny pořizovací ceny** nákladových vstupů – **kvalitativní odchylka**
Rozdíl mezi skutečnou pořizovací cenou a předem stanovenou spotřebou pořizovací cenou vynásobeno skutečnou spotřebou materiálu.
- **Vliv změny ve spotřebovaném množství** nákladových vstupů – **kvantitativní odchylka**
Rozdíl mezi skutečnou spotřebou a předem stanovenou spotřebou oceněno předem stanovenou pořizovací cenou.³⁶

Základním nástrojem pro řízení přesných nákladů výkonů, jak celkových, tak dílčích se stávají **kalkulace**. Náklady se předem stanovují v konstrukčních, technologických, výrobních normách, kde se určuje nákladová spotřeba.³⁷

Kalkulace představuje základní nástroj, jenž slouží ke stanovení nákladů a cen výkonů, které vyplývají z těchto nákladů. Kalkulace jsou tak velmi důležité při řízení vývoje nákladů výkonů, tedy i pro řízení podniku, jelikož se prolínají celým jeho procesem. Kalkulace jako stěžejní informační nástroj představují především:

Náklady na pořízení zboží a náklady související, dále náklady na výrobu výkonů. Tyto náklady se skládají z jednotlivých prvků – nákladových druhů. Každé středisko má svoji vlastní strukturu nákladů, a to dle své činnosti.³⁸

Kalkulace cílových nákladů: Metoda uplatňovaná ve společnosti, náklady jsou tvořeny z **variabilních nákladů**, zpravidla jsou to náklady na pořízení materiálu, polotovarů a zboží určeného přímo k prodeji. Dále nákladů spojených s pořízením jako jsou náklady na dopravu, a vyclení. V montáži jsou to náklady jednicové, materiálové, mzdové a náklady na subdodávky.

³⁵ ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. s. 61–94.

³⁶ ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. s. 70–71.

³⁷ KRÁL, B. & kol. *Manažerské účetnictví*. s. 73.

³⁸ HRADECKÝ, M., J. LANČA. a L. ŠIŠKA, *Manažerské účetnictví*. 2009. s. 98-101.

Další složkou jsou potom **fixní náklady** ty by měly zahrnovat příspěvek na úhradu společných nákladů podniku, jenž nejsou vyvolány jednotlivými výkony (společné náklady na správu a řízení) a na úhradu strategických nákladů (výzkum, vývoj, inovace, vzdělávání zaměstnanců).³⁹

Výsledovka podniku a středisek je sestavována z důvodů zjištění přínosů jednotlivých útvarů pro firmu jako celek. Těch důvodů je celá řada, a čím je podnik členitější, útvarů je více je složitější zvažovat přínos a účelnost vynakládaných nákladů.

Zjišťuje se:

- Racionalita spotřebovaných nákladů.
- Uznatelnost nákladů uvnitř firmy, jako interní náklady.
- U interních nákladů nevzniká tržní zisk.
- Tržní cena, za kterou se prodává, nemusí vždy odpovídat skutečným nákladům, pak je potřeba nalézt jiná kritéria hodnocení uznání prospěch z uzavřeného obchodu.
- Náklady a výnosy mohou mít odlišný průběh, dle životního cyklu výkonu, jako např. zaváděcí ceny.
- Externí výnosy – prodeje zákazníkům
- Interní výnosy – probíhají mezi útvary podniku, podmínkou je jejich přesné vymezení a ohodnocení vnitropodnikovou cenou.

Výsledek hospodaření jednotlivých útvarů je potom přínosem střediska k celkovému zisku. Útvary, které své výkony přímo nepředávají externím zákazníkům se snaží především o zvyšování hospodárnosti. Výsledek hospodaření podniku je tak spojením a propojením efektivního vynakládání nákladů jednotlivých útvarů podniku.

Reporting jednotlivých útvarů analyzuje výsledky podle předem definovaných středisek, ukazuje vztahy mezi nimi a především zjišťuje, jak jsou plněny úkoly útvarů. Vyhodnocuje rozdíly a odchylky. Má za úkol ukázat a upozornit na vznikající problémy na konkrétních místech.⁴⁰

³⁹ ŠOLAJKOVÁ I., *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. 2009. s.55.

⁴⁰ ŠOLAJKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. s. 174-175.

3. NALÝZA PROBLÉMU SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Charakteristika podniku

3.1.1 Historie firmy

V roce 1991 zakladatel firmy provedl registraci a začal podnikat jako fyzická osoba. Zkušenosti z předchozího období, práce ve výzkumu materiálů pro elektrické stroje, pomohly, jak nalézt zákazníky, tak dodavatele speciálních produktů, velkým přínosem byla znalost německého jazyku.

- První 2 roky zakladatel vykonával veškerou činnost sám
- Postupné výhradní zastupování několika západoevropských výrobců elektrotechnického materiálu
- V roce 1997 začátek strojírenských kooperací
- Zaměstnáno 15 lidí
- Společnost v posledním roce před založením s.r.o. dosáhla celkového obrátu: 25 mil Kč a zisku cca 1mil Kč po zdanění

V roce 2003 byla přetransformovaná na společnost s ručením omezeným

- Vznik dvou divizí, import a export
- Upevněny pozice dodavatele kabelů pro výrobce kolejových vozidel
- Zřízení sklad materiálu
- Dodávky strojírenských dílců do Německa, Švýcarska
- Certifikát kvality ISO 9001
- Zahájení dovozu permanentních magnetů z Číny
- Zřízení laboratoře materiálů
- Pobočka na Slovensku 2 lidé
- Společnost zaměstnává 20 pracovníků
- Společnost před založením a.s. dosahovala celkového obrátu: 200 mil Kč a 14,5 mil Kč zisk před zdaněním

V roce 2011 byla založena akciová společnost, která postupně během tří let přebrala veškeré činnosti s.r.o. společnosti, dále navázala a rozšířila svoje další aktivity.

- Akreditace laboratoře na zkoušení permanentních magnetů 5/2014
- V roce 2015 společnost zřídila vlastní dílnu provádí samostatnou montáž, zaměstnává 2 montážní dělníky
- V roce 2016 zahájena montáž výrobků s permanentními magnety pro německého zákazníka
- Společnost zaměstnává 34 pracovníků v sídle společnosti v Brně
- Pobočka na Slovensku zaměstnává 2 pracovníky
- Obchodní zástupce v Číně, společnost zde spolufinancuje zkušební laboratoř
- Společnost v posledním roce dosáhla celkového obrátu: 280 mil Kč, zisku po zdanění 15mil Kč

3.1.2 Definování firemní strategie a cílů společnosti

Strategie společnosti se vyvíjela postupně, tak jak bylo dosahováno plánovaných kroků.

Základní strategie diverzifikace umožňuje společnosti eliminovat rizika v případech stagnace v různých tržních odvětvích a mimo jiné pomáhá i při řízení rizika směnného kurzu.

V současnosti se firmě poměrně daří vytvářet dostatečné finanční zdroje, je vybavena kvalitním lidskými a řídicími pracovníky.

Její dlouhodobá strategie vychází ze základních principů diverzifikace, ale i snižování nákladů:

- Obhájit svoje hlavní činnosti a udržet svoje pozice před konkurencí
- Rozvíjet tyto stávající trhy, zvýšit tržby svých divizí
- Hledat nové trhy a produkty pro další budoucí rozvoj

Společnost má svoji strategii charakterizovanou v několika základních bodech, které mají vystihují základní cíle společnosti, tak aby společnost byla schopna úspěšně existovat.

Pružnost – rychle a promyšleně reagovat na změny, ke kterým dochází na tuzemském a zahraničním trhu, případně na změny obchodních podmínek či vztahů mezi společností PZK a jejími zahraničními a tuzemskými partnery.

Konkurenceschopnost – úspěšně se prosazovat vůči konkurenci, získat a udržet takový počet a skladbu zákazníků, aby byla zajištěna dlouhodobá hospodářská stabilita společnosti.

Kvalifikace – trvale zdokonalovat své znalosti a schopnosti, tj. především odborné a jazykové znalosti, schopnost úspěšně jednat s obchodními partnery, schopnost používat výpočetní techniku, internet atd.

Produktivita – veškeré činnosti provádět s maximální možnou efektivností. Zaměřovat se na činnosti, které přinášejí finanční efekt, trvale hledat způsoby snižování nákladů, optimálně využívat dostupné zdroje a hledat další možnosti ke zvyšování produktivity práce.

Zvyšování úrovně firmy, vytváření všeobecného užitku – vytvářet dostatečný objem finančních prostředků pro komplexní zajištění funkce společnosti, tj. uspokojovat veškeré potřeby a závazky společnosti, dále umožnit plynulý rozvoj, který povede ke zvyšování úrovně a celkového růstu hodnoty společnosti.⁴¹

⁴¹ Společnost a.s. *Organizační řád*. Brno 2015

3.2 Analýza vnějšího okolí

3.2.1 Analýza makrookolí

Vnější okolí firmy je významným faktorem ovlivňující celkovou úspěšnost každé firmy. Globální změny v ekonomice mají velký podíl na rozvoji i naší firmy, je nesmírně důležité se těmito vlivy zabývat a snažit se negativní obraty v ekonomice analyzovat a hledat řešení pro zmírnění jejich dopadů.

Zaměřila jsem se vždy na významné základní faktory makrookolí, které mají dopad na podnik a jeho plánovanou strategii.

Sociální faktory

- Společnost nabízí produkty, které mají široké uplatnění v moderních technologiích. Převážně slouží pro výrobu elektrických strojů a motorů. Naše zboží se využívá při výrobě solárních elektráren, dále při výrobě ekologických elektro busů, které se vyrábějí pro přepravu v městské hromadné dopravě. Naše materiály slouží při výrobě větrných elektráren. Dnešní svět si již nedokážeme představit bez propojených systémů různých sítí sloužících k přenosu informací.
- Naše anténní systémy pro kolejová vozidla tak zajišťují přenos dat pro řízení provozu, ale i pro běžné užití telefonních operátorů.

Legislativní faktory

- Jsou klíčové faktory umožňující v naší zemi samotné podnikání. Naše národní a zahraniční politika je stabilní. Vstupem do Evropské unie jsme se přiřadili k vyspělým státům Evropy, významně se tak změnila naše legislativa týkající se vstupu zboží na naše území, odpadla cla mezi zeměmi Evropské unie a celní sazebník se třetími státy je pro celou Evropskou unii jednotný, proto snaha o budování obchodních smluv a globálních dohod je zájmem celé Evropské unie.

Ekonomické faktory

- V české ekonomice pravděpodobně i vlivem přísnějšího výběru daní (nastaveno EET) dochází k růstu inflace, nízká nezaměstnanost zvyšuje kupní sílu a předpokládá se větší prodej spotřebního zboží, což by mělo vést k celkovému oživení ekonomiky. Na druhou stranu obavy z blížícího se roku 2020, kdy by mělo končit financování

z evropských fondů nutí firmy přemýšlet nad strategií větších vývozů a tím i možnosti příjmů ze zahraničí.

- Uvolněním měnového kurzu EUR/Kč, se ztížila pozice vývozcům. Naše práce a produkty se stávají dražší.
- Pro náš dovoz je významný měnový kurz švýcarského franku CHF/EUR, CHF/Kč, neboť hlavním dodavatelem je švýcarská firma. Obchod se Švýcarskem je velmi podobný obchodu s Evropskou unií, není zatížen cly ani jinými obchodními překážkami, jediný problém je vysoká cena měny, která zboží zdražuje.
- Důležitý faktor, ovlivňující celosvětovou ekonomiku je i vývoj ruské ekonomiky, na kterou působí sankce, ale i její agresivní vojenská politika.
- Díky dařící se ekonomice USA posiluje i hodnota dolaru, od čehož si slibujeme snadnější možnosti spolupráce s americkými firmami.
- Významným ekonomickým faktorem ovlivňujícím globální ekonomiku současnosti je stále nízká cena ropy, řada produktů je tak ovlivněna nižšími cenami.⁴²



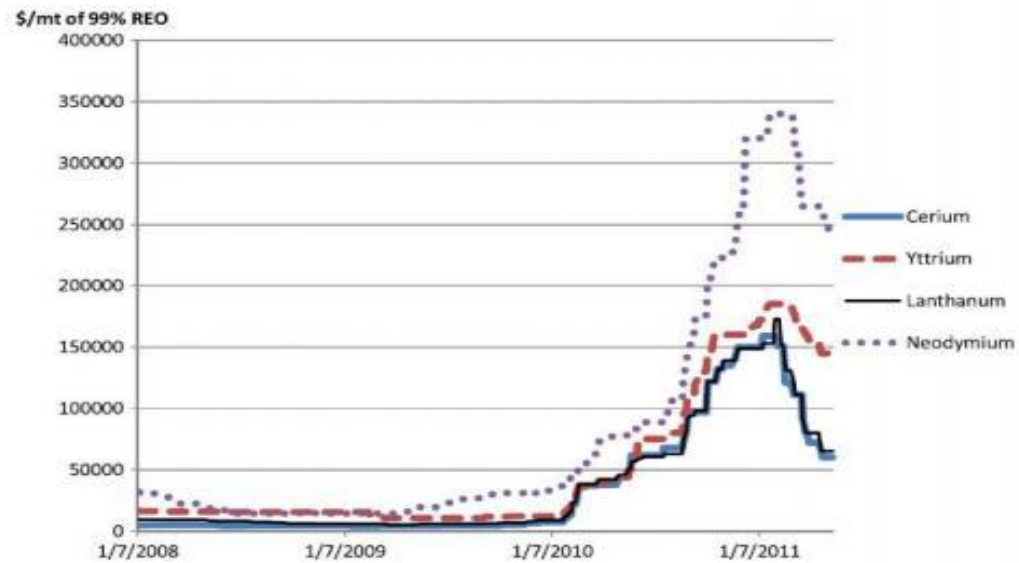
Graf 1: Vývoj cen ropy. (Zdroj⁴³)

- Významným faktorem pro naši společnost je monopol Číny v těžbě tzv. vzácných zemin tvořících nezbytnou surovinu ve výrobě permanentních magnetů, na prodej tohoto produktu je zaměřeno třetí oddělení společnosti, je zde snaha zvýšit obraty v České republice ale i v zahraničí. Největší zásoby kovů vzácných zemin má Čína s přibližně 37 % světových zásob. Druhé největší světové zásoby vlastní Rusko. To

⁴² Kurzycz. Kurzy. [online] 1.4.2017.

⁴³ Tamtéž.

těží na poloostrově Kola. Třetí největší zásoby má USA, kde byla znovuobnovena těžba. Dominantní postavení Číny začalo asi před 30lety. Díky dostatečně velkým ložiskům, levné pracovní síly, a především neekologickým těžebním postupům mohla Čína dodávat na trh podstatně levnější vzácné zeminy než její konkurenti. Cena vzácných zemin je na domácím čínském trhu díky exportním opatřením o mnoho nižší než na trhu světovém. Čínští výrobci permanentních magnetů tak mají neskonalou výhodu před ostatními producenty na světě.⁴⁴



Graf 2: Vývoj cen vybraných vzácných zemin. (Zdroj⁴⁵)

Politické faktory

- Česká republika dlouhodobě podporuje zahraniční obchod. Česká agentura na podporu obchodu (CzechTrade)⁴⁶ se aktivně snaží pomáhat českým firmám v zahraničí, i my využíváme její pomoc při propagaci naší strojírenské výroby, ale především se snažíme o prodej našich služeb a výrobků s permanentními magnety v Německu a USA.

Technologické faktory

- Díky dlouhodobé spolupráci s předními výrobci máme zajištěný přístup k materiálu, který je nejlepší kvality a neustále inovován. Protože se v oblasti elektrotechniky

⁴⁴ Čínský monopol v produkci strategických prvků vzácných zemin – hrozba nebo výzva? [online]. 19.12.2016.

⁴⁵ Tamtéž.

⁴⁶ CzechTrade. Expert na váš export. [online]. 30.3.2017.

pohybujeme již řadu let snažíme se sledovat moderní trendy a sami vyhledáváme další možnosti inovačních výrobků, které by mohli zákazníci požadovat.

- V posledních letech se významně přechází v produkci elektrických strojů točivých především na stroje s PM.⁴⁷ PM se dnes používají pro širokou paletu různých výrobků, např. u elektrických motorů a generátorů, v magnetických separátorech, magnetických upínačích, v různých sondách a snímačích atd. Do budoucna hrozí, že díky tlaku na zlevnění a úspory se bude vědecký pokrok soustředit na výrobu elektrických strojů bez PM, nebo na výrobu PM bez vzácných zemin, které magnety výrazně prodražují. Je proto nutno sledovat vývoj především v Japonsku, USA, případně v Německu a dalších zemích s vyspělým vědeckým potenciálem.

Environmentální faktory

- Společnost se soustředí na prvotřídní výrobky, kde je kladen velký důraz na ekologickou výrobu, zpracování a užití.
- Změna technologií v konstrukci nových elektrických strojích byla vynucena snahou o vyšší účinnost motorů, menší hmotností a objemem. Tyto motory jsou však cenově náročnější.
- Základním produktem pro výrobu PM jsou vzácné zeminy. Jejich vzácnost je tvořena tím, že jejich koncentrace ve vytěžené zemině je poměrně nízká. To zvyšuje náklady na selekci a díky tomu pouze na několika místech světa je možné udržet rentabilní těžbu. Navíc je technologický proces při získávání je velmi neekologický, což při přísném dodržování technologických norem s cílem eliminovat jeho dopady na životní prostředí celý proces těžby ještě více prodražuje.
- Čína stanovila za porušování ochrany životního prostředí tvrdé sankce. Otázkou ale zůstává, jak striktně vláda tyto sankce vymáhá.⁴⁸

3.2.2 Analýza mikrookolí

Pro analýzu blízkého okolí firmy jsem zvolila Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na faktory, které přímo ovlivňují podnikání v daném odvětví.

Vyjednávací síla kupujících

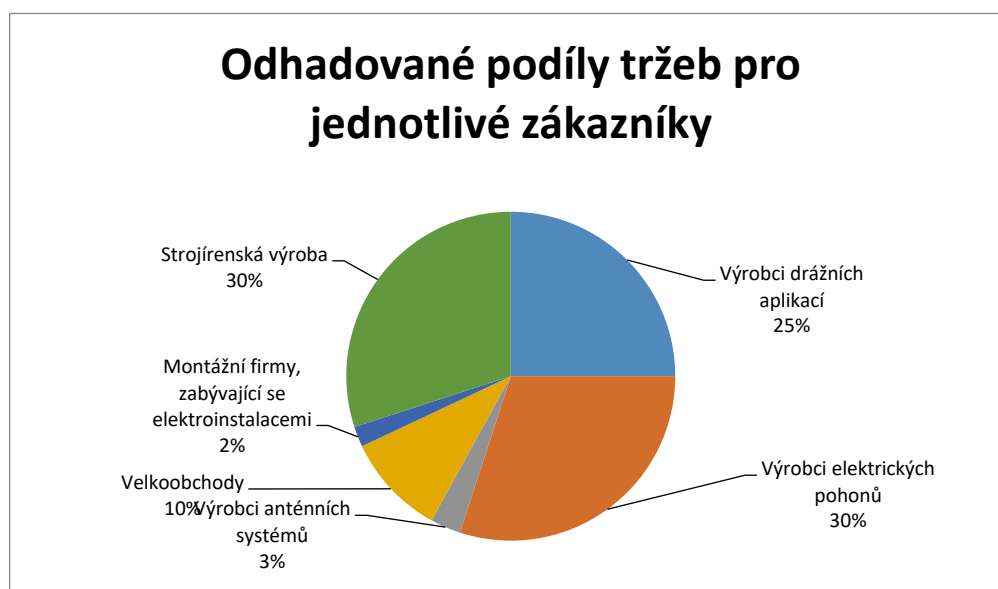
⁴⁷ Uplatnění synchronních strojů v dopravní technice (1. část). [online]. 19.12.2016.

⁴⁸ Čínský monopol v produkci strategických prvků vzácných zemin – hrozba nebo výzva? [online]. 19.12.2016.

- Bylo obtížné přesvědčit velké zákazníky výrobce elektrických strojů o přednostech našeho zboží. Zákazníci zpravidla nakupují speciální produkty jako např. permanentní magnety v Německu. Protože v ČR nebyl kvalitní dodavatel, stále přetrvává nedůvěra v českého dodavatel. Řada firem na území republiky má cizího majitele, který zajišťuje přísun materiálu ze svých zdrojů sám.
- Pro kvalitní dodávky permanentních magnetů se ukázalo jako nezbytně nutné zřízení zkušební laboratoře, kde jsou dodávky testovány a můžeme tak měřit slíbené ukazatele.
- Zákazníci společnosti jsou základním zdrojem prostředků, jsou to převážně tyto oblasti:

Odhadované podíly tržeb pro jednotlivé zákazníky r. 2015	
Výrobci drážních aplikací	25 %
Výrobci elektrických pohonů	30 %
Výrobci anténních systémů	3 %
Velkoobchody	10 %
Montážní firmy, zabývající se elektroinstalacemi	2 %
Strojírenská výroba	30 %

Tabulka 1: Odhad podílů tržeb ve společnosti 2016. (Zdroj⁴⁹, zpracování vlastní)



Graf 3: Odhadované podíly tržeb 2015. (Zdroj⁵⁰, zpracování vlastní)

⁴⁹ OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Sbíрка listin Společnost a.s. [online] 21.11. 2016.

⁵⁰ Tamtéž.

- Zákazníci divize výroba požadují vysoce kvalitní zboží, které je často vyráběno v kombinaci s velkým množstvím dodavatelů, operace jsou náročné na technologické postupy a kontrolu, naši zaměstnanci musí znát potřebné technologie a často se podílí na výzkumu nových pracovních postupů a technologií.
- Jak je vidět struktura je sice rozmanitá, přesto pokud by společnosti vypadla jedna ze stěžejních oblastí a došlo-li by k výraznému poklesu tržeb, znamenalo by to výraznou změnu tvorby hospodářského výsledku.

Vyjednávací síla dodavatelů

- Velkoobchod, zde je opravdu velká konkurence z pozice nabídky, v republice existuje nemalé množství výrobců, převážně však levnějších typů produktů. Bohužel však existuje celá řada globálních výrobců, jejichž zboží je na velmi dobré úrovni a snaží se být levnější než dodavatelé naši – švýcarští. Nabízejí tak nižší ceny a snaží se pronikat na tuzemský trh sami, nebo prostřednictvím zástupců.
- Výroba, zde je pozice opačná, snažíme se pro naše zakázky vybírat nejlepší vhodné dodavatele z širokého i blízkého okolí, tak aby splňovali naše požadavky. V současné době se v České republice nachází spousta firem vybavených špičkovými technologiemi, jejich kapacity jsou často naplněny a stává se, že mají nedostatek zaměstnanců a nemohou přijímat další zakázky. Hledáme proto dodavatele spíše menší s pružnou komunikací a s možností přímých kontaktů. Naše společnost sama provádí montáž výrobků, čímž si zajišťujeme i koncovou výstupní kontrolu před prováděním dodávek zákazníkům.
- Permanentní magnety vyrábějící se ze speciálních slitin tzv. vzácných zemin. V současné době z cca 95 % produkci a dodávky vzácných zemin na světový trh zajišťuje Čínská lidová republika. Síla dodavatele je tím dána. Přesný počet čínských výrobců uvedeného typu PM je obtížně zjistitelný, pohybuje se však mezi 120 až 150, přičemž jejich velikost se značně liší, rovněž tak úroveň výrobního zařízení a technického personálu. V roce 2006 provedla společnost průzkum čínského trhu v oblasti PM, především s využitím internetu, přičemž bylo identifikováno celkem 130 čínských firem, které se prezentovaly jako výrobci PM. Od ca 20 z nich, které tvrdily, že umí zaručit poptávané parametry, si společnost nechala poslat vzorky a odzkoušela je. Výsledek byl katastrofální, jen dvě firmy poslaly vyhovující PM. Až

po návštěvě Číny a nalezení vhodného zástupce, se společnosti podařilo najít několik výrobců, kteří byli technicky i personálně vybaveni pro výrobu vyhovujících PM.

Stávající konkurence

- V současné době je obrovský tlak na zákazníky ze strany konkurence, v ekonomice je nadbytek kapacit. Konkurenci samozřejmě známe a monitorujeme. Snažíme se být vždy o krok napřed. Naši zákazníci jsou firmy, které prodávají svoje produkty nejenom v tuzemsku, ale hlavně v zahraničí (kolejová vozidla, strojírenské dílce, výrobky s permanentními magnety). Tak se naši konkurencí stávají nejenom tuzemské ale i zahraniční firmy. boj proti konkurenci není lehký, ale jak vyplývá ze strategie firmy snažíme se přistupovat k zákazníkovi s co největším respektem a poskytovat naše služby tak, aby byly uspokojeny plně jeho požadavky, našim přáním vždy je, aby zákazník odcházel s pocitem dobře nakoupeného zboží a obchod byl tak uskutečněn k oboustranné spokojenosti.

Nová konkurence

- Stále více se setkáváme se snahou renomovaných obchodníků ze západní Evropy proniknout na tuzemský trh. Jsou to společnosti s poměrně dobrým odborným i zkušebním zázemím. Často mají výhodu „západního zboží“ nemají však výhody znalostí trhu, potřebná zázemí skladu, rychlé komunikace a rychlé reakce na potřeby zákazníků. Tito dosud znamenají pro společnost největší nebezpečí.

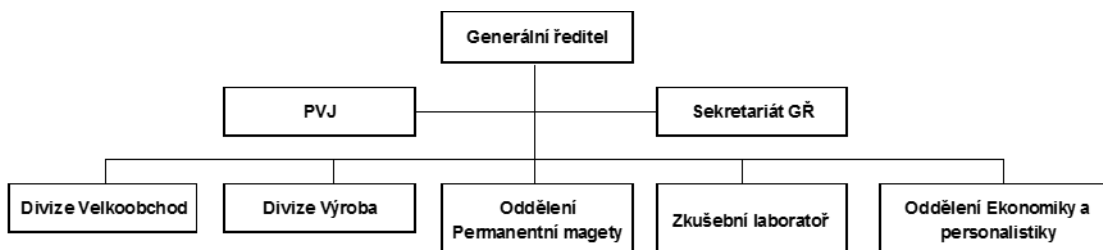
Substituty

- V naší oblasti obchodu není lehké zboží zaměňovat, aniž by se nezměnila projektová dokumentace daného výrobku. Naše zboží splňuje nejvyšší normy bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Díky struktuře našich dodavatelů jsme tak schopni toto zajišťovat a náhrada není technicky jednoduchá.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

3.3.1 Struktura společnosti

Organizační schéma struktury společnosti ukazuje rozdělení činností, které probíhají ve společnosti.



Obrázek 4: Organizační struktura. (Zdroj⁵¹, zpracování vlastní)

Generálnímu řediteli společnosti jsou přímo podřízeni:

- Ředitel divize Velkoobchod
- Ředitel divize Výroba
- Vedoucí oddělení Permanentní magnety
- Vedoucí Zkušební laboratoře permanentní magnety
- Hlavní účetní oddělení Ekonomiky a personalistiky
- PVJ
- Sekretariát GŘ

▪ Řediteli divize Velkoobchod jsou přímo podřízeni:

- vedoucí skupiny Drážní kabely
 - pracovníci skupiny Drážní kabely
- vedoucí skupiny Průmyslové kabely a komponenty
 - pracovníci skupiny
- vedoucí skupiny RF komponenty
 - pracovníci skupiny

⁵¹ Informační systém společnosti 21.11. 2016.

- vedoucí skupiny Logistika
 - pracovníci skupiny Logistika
 - pracovníci skladu
- **Řediteli divize Výroba jsou přímo podřízeni:**
 - pracovníci divize
 - pracovníci kontroly
- vedoucí skupiny Montáž
 - pracovníci skupiny
- **Vedoucímu oddělení Permanentní magnety jsou podřízeni:**
 - pracovníci oddělení
- **Vedoucímu akreditované zkušební laboratoře permanentní magnety:**
 - pracovníci útvaru
- **Hlavnímu účetnímu v oddělení Ekonomika a personalistika jsou podřízeni:**
 - pracovníci oddělení

3.3.2 Činnosti společnosti a jejich útvarů

Hlavní činností společnosti je obchodní činnost, poskytování služeb.

Společnost je rozdělena na tři hlavní obchodní útvary, účetně střediska 03,04,05:

- Velkoobchod, výhradní dovoz z Německa, Švýcarska, Španělska. Firma zastupuje významné výrobce, od kterých nakupuje speciální elektrotechnický materiál
- Zprostředkování výrobních kooperací v oblasti kovovýroby a strojírenství, výroba a montáž výrobků, vývoz do západní Evropy
- Prodej permanentních magnetů, využívaných převážně při výrobě elektrických motorů

Laboratoř materiálů:

- Zkušební laboratoř – testování permanentních magnetů, dovážených pro tuzemský i zahraniční trh
- Akreditovaná laboratoř – jediná dle svého zaměření v Evropě

Vedlejší, podpůrné činnosti probíhající ve společnosti:

- Logistika
- Sklad
- Účetnictví

Velkoobchod, středisko 01– je rozdělen dle hlavních dodavatelů a dodávaného sortimentu:

Švýcarský výrobce kabelů

- Trakční kabely – určeny pro výrobce kolejových vozidel, vlaky, tramvaje
- Industriální, průmyslové kabely a vodiče – vysoká spolehlivost, odolnost vůči vysokým teplotám, výrobci elektrických motorů a generátorů, výtahy, větrné, solární elektrárny...
- Automobilové kabely – v osobních i užitkových automobilech
- Drážní optické kabely – vysokorychlostních přenos dat, propojovací prvek mezi vagóny
- Koaxiálních a mikrovlnné kabely – odolné vůči chemikáliím, vůči mechanickému namáhání pro drsné venkovní aplikace
- Speciální měřicí kabely – pro měření výkonu
- Anténní systémy – komplexní řešení pro vysokofrekvenční aplikace pro interiérové i exteriérové použití

Německý výrobce kabelů

- Vysoce flexibilní kabely – odolné oleji, používané především v oblasti výroby robotů, řetězových unášečů, výtahů, jeřábů a dřevozpracujícím průmyslu
- Datové kabely – pro oblast elektroniky a pro přenos jak analogových, tak datových signálů.

Dále potom kabely, které jsou v naší republice běžně vyráběné, levně dovážené všeobecně používané v průmyslu a stavebnictví. Konkurence je velmi silná.

- PVC Kabely
- Gumové kabely
- PUR kabely
- Bezhalogenové kabely
- Sdělovací kabely
- Harmonizované kabely

Německý výrobce

- Teplotní čidla - bezpečnostní prvek proti překročení předepsaného oteplení především u elektromotorů a transformátorů

Španělský výrobce

Izolační trubičky – tato izolace se používá při výrobě elektromotorů a transformátorů pro elektrickou, tepelnou a mechanickou ochranu vodičů

Rakouský výrobce

- Dráty pro vinutí – vodiče mají uplatnění v motorech, generátorech, transformátorech či cívkách

Rakouský výrobce

- Proti požární systémy – jedná se především o protipožární modulární kabelové ucpávky a systémy utěsnění kabelových tras a prostupů potrubí s požární odolností⁵²

Permanentní magnety, středisko 03 – společnost dodává dle požadavků zákazníků permanentní magnety, převážně pro speciální náročné elektrotechnické a strojírenské aplikace, kde se očekává stabilita magnetů v náročném prostředí jedná se o magnety vyráběné v Číně, a to převážně o magnety neodymové NdFeB a samáriové SmCo.

V naší laboratoři provádíme výstupní kontrolu dodávaných materiálů. Se zákazníkem spolupracujeme na vývoji optimálních řešení a současně tak navrhujeme a realizujeme výrobu produktů dle zákazníkovi představy.

Výroba, středisko 02 – druhá část činnosti společnosti spočívá v zajištění výroby a vývozu výrobků českých a slovenských firem do západoevropských zemí. Jedná se převážně o výrobky strojírenského a elektro – technického průmyslu. Zaměstnanci firmy spolupracují se zahraničními firmami při vývoji nových výrobků, vypracovávají výrobní dokumentaci dle požadavků zákazníka, zpracovávají podklady zahraničních firem (výkresová dokumentace, materiálové rozpisky, firemní normy atd.) a přizpůsobují je tuzemským zvyklostem. Navrhují technologické postupy, vypracovávají cenové kalkulace. Vyhledávají optimální potenciální tuzemské výrobce. Zajišťují materiál a dílce vedou skladového hospodářství. Technicky spolupracují při výrobě prvních vzorků, i v průběhu opakované výroby. Udržují kontaktu s obchodními a technickými útvary zahraničního zákazníka, zajišťují změnová řízení, řešení případné reklamace atd. Firma zajišťuje tyto výroby:

⁵² Společnost a.s.[online]. 20.11.2016.

Největší a dlouholetým zákazník je firma ABB ve Švýcarsku. Další zákazníci jsou například z Německa a Velké Británie. Firmě se daří svojí činností obstát v dnešní nelehké konkurenci. Udržením vysoké kvality výroby, zajímavými cenami si vytváří dobrým předpoklad pro konkurence schopnost společnosti PZK. V letošním roce byla společnost vyhodnocena za sta dodavatelů pro ABB a oceněna jako třetí nejlepší firma z hlediska včasnosti, kvality a ceny dodávaných výrobků.⁵³

Podíly tržeb jednotlivých útvarů r. 2015	
Velkoobchod	74 %
Výroba	13 %
Permanentní magnety	13 %

Tabulka.2: Podíl tržeb jednotlivých útvarů r 2015. (Zdroj⁵⁴, zpracování vlastní)

Zbývající útvary plní funkci podpory a jsou to:

Akreditovaná laboratoř – provádí zkoušky permanentních magnetů – jediná dle svého zaměření v Evropě, nejmodernější zařízení nám umožňují pro naše zákazníky provádět speciální akreditované zkoušky.

Logistika s podporou skladu – společnost má pronajaté skladovací prostory, které využívají všechny útvary. Zajišťuje i rozvoz zboží, částečně vlastními dopravními prostředky.

Oddělení ekonomiky a personalistiky – společnost si sama zajišťuje účetnictví, jak finanční, tak mzdové. Externě využívá služby daňového poradce.

3.3.3 Systém, postupy, kalkulace a plánování

Základem systému společnosti je informační systém Money S5 slouží jako účetní ale hlavně jako ERP systém. Zde jsou vedeny jednotlivé zakázky od poptávky po vystavení faktury, skladové hospodářství, ale i mzdová a personální agenda.

Základní obchodní procesy ve společnosti

⁵³ Společnost a.s.[online]. 20.11.2016.

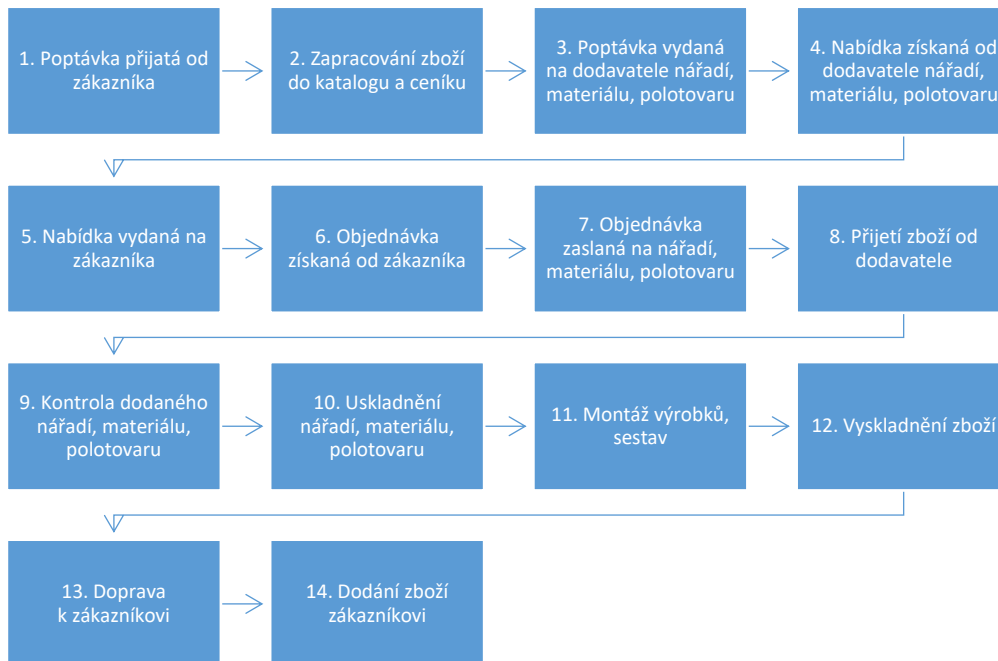
⁵⁴ Informační systém společnosti 21.11. 2016.

Obchod - dovoz zboží- prodej zboží:



Obrázek 5: Schéma procesů v obchodních odděleních. (Zdroj, zpracování vlastní)

Výroba – nákup materiálu – zpracování – prodej výrobku:



Obrázek 6: Schéma procesů ve výrobě. (Zdroj, zpracování vlastní)

Jako podpůrný zdroj informací slouží firemní Intranet, má zajistit informovanost příslušných zaměstnanců. Zde jsou umístovány hlavně informace obecné, kde jejich znalost je nezbytná. Pro všechny zaměstnance se zde umísťují směrnice, pokyny, rozhodnutí, firemní řády.

Důležitým nástrojem je Microsoft Outlook, využívaný pro firemní poštu, kalendáře, kontakty a úkoly.

Plánování ve společnosti je rozloženo na dlouhodobé:

- Hlavním strategickým záměrem společnosti je získat a udržet ve svém předmětu podnikání takový počet a skladbu zákazníků, aby byla zajištěna dlouhodobá hospodářská stabilita společnosti
- Vedení společnosti přijalo politiku trvalého dosahování vynikající kvality poskytovaných služeb společnost má certifikát jakosti ISO 9001:2009 a v letošním roce provádí přechod na ISO 9001:2015, dále má certifikát akreditované laboratoře dle ČSN EN ISO/IEC 17025:2005
- Prosazení této politiky do myšlení všech spolupracovníků, včetně vědomí o vlastní odpovědnosti za kvalitu a motivaci k ní, je základem pro zajištění trvalé konkurenceschopnosti. Pro zajištění vysoké úrovně kvality a plnění záměrů se vedení společnosti zavázalo poskytovat potřebné hmotné a personální podmínky a zabezpečit potřebné zdroje
- Záměrem vedení společnosti je minimalizovat hrozby pro společnost, snižovat náklady a zvyšovat dosahovanou přidanou hodnotu ke spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.

Plánování krátkodobé týká se jednoho roku:

- Plánování tržeb
- Plán strategie spolupráce se stávajícími zákazníky,
- Plány na získávání nových zákazníků
- Plánování hospodářského výsledku
- Plánování investic, potřebného Cash Flow

Materiálové zabezpečení, nákupy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Náklady na certifikace, audity

Náklady na propagaci, veletrhy

Náklady na údržbu

- Plánování nákladů na lidské zdroje
 - Předpokládané mzdy
 - Náklady na školení a vzdělávání
- Plán způsobu zajištění finančních zdrojů
 - Vlastní, vytvoření dostatečného kapitálu
 - Kontokorentní úvěr, pouze jako překlenovací úvěr
 - Dotace z Evropské unie

Kalkulace cen

Kalkulace ceny tvoří jednu ze základních obchodních činností. Ve všech třech střediscích se kalkulacemi zabývají obchodníci a konzultují je s vedoucími úseků. Výsledky jsou zpracovány do ceníků, které jsou potom užívány. Objednávky bývají řešeny individuálně, dle zákazníka, přičemž zákazníci jsou rozděleni podle objemu odběrů. V současnosti neprobíhají žádné vnitropodnikové výkony, které by bylo nutno oceňovat.

Při kalkulování cen vychází firma z metody **kalkulace cílových nákladů**, kde náklady představují nástroj řízení nákladů ve všech etapách obchodního cyklu. Smyslem je stanovit náklady v takové výši, aby spolu s požadovaným ziskem tvořily očekávanou tržní cenu.⁵⁵ V prvním kroku se zjišťuje dosažitelná tržní cílová cena, která vychází z požadavků a představ zákazníků. Od té se následně odečte příslušné ziskové rozpětí. Na základě tohoto kroku se zjistí tzv. přípustné náklady. Tyto přípustné náklady se dále porovnávají se skutečnými náklady, které vychází z aktuálních podmínek, cen dodavatelů, cen výroby a ze spotřeby ekonomických zdrojů firmy.

Dalším krokem je následné, stanovení požadovaných cílových nákladů, jež vychází z požadavků zákazníků, zaměření podnikové strategie a konkurenčního prostředí. Celková suma cílových nákladů může představovat funkci výrobku. Naše Společnost a.s. má velice rozdílné druhy výkonu.

⁵⁵ KRÁL, B. & kol., *Manažerské účetnictví*. s. 567.

Příklad firemní kalkulace:

Cílový zisk je kvantifikován pomocí ziskové přírážky a vypočetla jsem jej dle výsledků z roku 2015, které měla firma za úkol dosáhnout i v roce 2016, podíl celkových aktiv na jednotlivá střediska není jednoduché odhadnout, proto jsem použila hodnoty za celý podnik a ziskovou přírážku беру jako průměrnou:

směrná zisková přírážka = ROA / obrátka aktiv

ROA = zisk/aktiva.....20 mil. / 134 mil. = 0,14

obrátkta aktiv = výnosy/aktiva.....358 mil. / 134mil. = 2,67

→ zisková přírážka = 0,05

Celková aktiva jsou využívána 2,67x což umožňuje nižší **ziskovou přírážku 5%** pro obchodní firmy typické. Velké objemy tržeb a malé zisky.

Náklady dle druhu r. 2015	
Náklady vynaložené na prodané zboží	70 %
Výkonová spotřeba	14 %
Mzdové náklady	9 %
Ostatní	7 %

Tabulka 3: Podíly nákladů dle druhu r. 2015. (Zdroj⁵⁶, zpracování vlastní)

Cílové náklady představují rozdíl mezi cílovou cenou a cílovým ziskem. V naší firmě tvoří fixní náklady tj, náklady, které přímo nesouvisí s jednotkovými výkony velký podíl nákladů.

Spotřeba služeb zahrnuje i fakturované subdodávky pro středisko Výroba a zprostředkování kooperací., takže je opět těžké stanovit výši nákladů, které přímo nesouvisí s výkony. Firma obvykle kalkuluje s **přírážkou 25 % - 30%** k pořizovací ceně zboží.

Obchodní činnost

- 1) Poptávka nového zákazníka po určitém zboží – 1000 m kabel, váha (40 Kg) cena v EUR, CHF nebo CZK

⁵⁶ Příloha 1: Účetní výkazy, závěrka k 31.12.2015

- 2) Obchodník následně poptává zboží po našem dodavateli ve Švýcarsku, nabídnuté zboží je ve švýcarských francích, nutný je přepočítání pro úhradu v EUR, nebo Kč, dle dohody se zákazníkem.

Cena dodavatele zboží se skládá z ceny:

- materiálu: měděná žíla (cena daná hodnotou na mezinárodní burze, pevná)
izolace (náklady dodavatele)
- doprava do ČR do naší firmy
- obchodní marže dodavatele

- 3) Obchodník provede propočtovou kalkulaci ceny a nabídne zboží zákazníkovi, pokud zákazník nesouhlasí, musí obchodník stanovit cenu tak aby zákazník s cenou souhlasil.

Snižování nákladů na prodávané zboží je otázkou velmi závažnou, u dodavatele lze apelovat na nižší ceny konkurence. Nabízíme produkt vysoké kvality, snížená cena neovlivní kvalitu zboží je daná normami, úsporu lze provést odběrem většího množství – nákupem na sklad. Uvádím příklad zjednodušené kalkulace, kdy cena u dodavatele je dohodnuta v EUR u zákazníka v EUR, zajištění cen během pohybu kurzu u zákazníka i dodavatele je smluvně potvrzeno v objednávkách, případný pohyb kurzu o více než 2 % by byl důvodem úpravy ceny z naší strany. V příkladu uvádím pohyb kurzu od počátku transakce 1 %, tudíž není důvod změnit cenu zákazníkovi na objednané zboží.

Kalkulace cílových nákladů:

Cílová cena společnost (kurz 27,027 EUR/CZK)	10 000 Kč (370 EUR)
Cílový zisk 5 %	$10\,000 \cdot 0,05 = 500$ Kč
Cílové celkové náklady	9 500 Kč
Variabilní náklady na tuzemskou dopravu	500 Kč
Fixní náklady. 30 %	$9\,500 \cdot 0,30 = 2850$ Kč
Maximální náklady na nákup zboží potvrzeno dodavatelem	6 150 Kč (227,55 EUR)

- 4) Po dodání a zaplacení zboží je provedena výsledná, kontrolní kalkulace, kde skutečné náklady na dodané zboží vzhledem ke vzniklým kurzovým rozdílům mohou být vyšší či nižší.

Kontrolní kalkulace cílových nákladů:

Náklady na pořízení zboží (FA přijatá, kurz 27,20) EUR)	- 6 189 Kč (227,55 EUR)
Skutečná cílová cena Společnosti a. s. (FA vystavená kurz 27,29 EUR/CZK)	10 097 Kč (370 EUR)
Variabilní náklady na tuzemskou dopravu (FA přijatá)	- 500 Kč
Fixní náklady. 30 % nezměněno $9\,500 \cdot 0,30$	- 2 850 Kč
<u>Cílový zisk požadovaný 5 % $10\,000 \cdot 0,05$</u>	<u>- 500 Kč</u>
Celkem přebytek	+ 58 Kč
Cílové celkové náklady	9 500 Kč
<u>Skutečné náklady</u>	<u>- 9 539 Kč</u>
Ztráta	- 39 Kč
Skutečná cílová cena Společnosti a.s. (FA vystavená kurz 27,29 EUR/CZK)	10 100 Kč
Plánovaná cílová cena Společnosti a.s. (kurz 27,027 EUR/CZK)	<u>10 000 Kč (370 EUR)</u>
Zisk	+ 100 Kč
<u>Skutečný celkový zisk celkem: $100 - 39 = 61\text{Kč}$</u>	

V tomto případě mi při kontrole cílových nákladů vyšel přebytek, způsobený změnou kurzu. Změna kurzu může velice ovlivňovat výsledky obchodů, proto společnost provádí pravidelná zajištění svých závazků. 2 % fixních nákladů tvoří rezervu na případný velký skokový výkyv kurzů, který se nedá nikdy stoprocentně předvídat.

Jako nástroj ke snižování nákladů ve společnosti a.s. je používána **hodnotová analýza**, která se snaží zlepšit hodnotu produktu, aniž by zhoršovala poměr vlastností a nákladů.

Celková částka cílových nákladů je značně ovlivněna jednak náklady na nákup od dodavatelů, ale i velkou měrou od nákladů celé firmy, takže snižování nákladů, je zaměřeno na hledání úspor ve vlastním podniku, ale i u dodavatelů s kterými má firma dlouhodobé vztahy, které umožňují komunikaci při tvorbě cen.

3.3.4 Styl řízení a rozhodování

Z předchozích údajů o společnosti vyplývá, že se jedná o firmu středně velkou, která svým rozsahem již zdaleka nelze řídit jediným vedoucím.

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení, zaměstnanci jsou vtahováni do rozhodovacích procesů, rovněž je na ně přenášena odpovědnost a vítaná snaha o inovace a kreativitu.⁵⁷

Generální ředitel a ředitelé divizí odpovídají za chod společnosti. Společnost je rozdělena do malých skupin, jejichž členové spolu spolupracují, spolu pracují na svěřených úkolech. Nesení společné zodpovědnosti zaměstnance stmeluje. Řízení je založeno na respektu k druhým, na toleranci a diskuzi. Společnost má zájem o spolupracovníky, vítá jejich nápady a očekává řešení každodenních úkolů jejich aktivním způsobem.

Jednotlivá pracoviště jsou umístěna tak, aby zaměstnanci v odděleních měli k sobě blízko a mohla bez problémů probíhat vzájemná komunikace mezi vedoucími a podřízenými. Vedoucí pracovníci mají tak přehled o činnosti svých podřízených a mohou tak popřípadě zasáhnout do řešení problémů, ale i odpovědně hodnotit práci svých podřízených. Zaměstnanci mají svoji pracovní náplň určenou v organizačním řádu a základní informace o chování se v zaměstnání dozvídají v pracovním řádě.

Ve společnosti se dbá na všestrannou informovanost, zajištěnou právě vzájemnou komunikací. Společnost má zavedený informační systém, do kterého jsou ukládány všechny účetní data, ale i informace o obchodních případech, poptávky, nabídky existuje zde firemní intranet, na kterém jsou sdílené důležité informace o firmě, ale i o jednáních se zákazníky.

Zaměstnanci mají jasně dané pozice ve skupinách v útvech.

⁵⁷ FORT, J. a L. ŠVECOVÁ. a kol. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. s. 243.

Základem řízení je vrcholový management, který se schází pravidelně každý týden. Vedoucí útvarů (divize a oddělení Permanentních magnetů) zde informují o činnosti svých útvarů, plánů na nejbližší období na **poradě vedení**.

Vedoucí předkládají:

- Požadavky na investice, personální zajištění
- Zprávy o činnosti útvaru za poslední týden
- Informují o problémech s kvalitou poskytovaných služeb: reklamací zboží, nedodržení termínů.
- Předkládají plány na nejbližší období, služební cesty, školení, účasti na veletrzích
- Čtvrtletně vyhodnocují plnění plánů tržeb

Oddělení ekonomiky a personalistiky předkládá hlášení o stavu společnosti:

- Stav hotovosti na bankovních účtech
- Plánované platby DPH, mzda
- Zaúčtované odpisy
- Stav pohledávek a závazků
- Stav tržeb
- Vytvořený hospodářský výsledek

Informace jsou porovnávány s informacemi za minulá období.

Porady na úsecích:

Ředitelé divizí a vedoucí oddělení předávají důležité informace svým podřízeným na svých poradách, konají se dle potřeb a zaměstnanci jsou zde informováni o důležitých skutečnostech.

3.3.5 Spolupracovníci

Počet zaměstnanců ke konci roku 2016 dosáhl čísla 36, společnost využívá dlouholetých odborných zkušeností zaměstnanců v důchodovém věku, kterým umožňuje zkrácené úvazky anebo využití závazků na dohody o provedení práce, pracovní činnosti, jsou to většinou významní odborníci ve svém oboru. Stávají se často důležitou podporou týmu, pomáhají mladým kolegům pronikat do daných problémů.

Zaměstnanci společnosti – vzdělání		
Vysokoškolské vzdělání	24	57 %
Středoškolské s maturitou	8	19 %
Vyučen	5	12 %
Externí pracovníci VŠ vzdělání (DOPP, DOPČ)	5	12 %
Celkem pracujících	42	100 %

Tabulka 4: Struktura zaměstnanců, dle vzdělání. (Zdroj⁵⁸, zpracování vlastní)

Jak je vidět, vysokoškolští pracovníci tvoří základ společnosti 69 %, jedná se převážně o odborníky elektro, strojírenství a ekonomiky.

Zaměstnanci společnosti – věk	
50 let až 59 v roce 2017	46 %
60 let a více v roce 2017	27 %
mladší 50 - ti let v roce 2017	27 %

Tabulka 5: Struktura zaměstnanců, věk. (Zdroj⁵⁹, zpracování vlastní)

Trochu znepokojující se jeví struktura věku, kdy 73 % zaměstnanců je starších 50 ti let. Poměr mužů a žen je 3:1, je to dáno zaměřením společnosti na obchod s technickým zbožím, přesto se ženy uplatňují v e společnosti jako podpora obchodníků, v logistice, řízení skladu a v účetnictví. Ve společnosti jsou v současné době jsou tři ženy – z jedenácti vedoucích, ve vedoucích pozicích.

Zaměstnanci společnosti	2014	2015	2016	2017
Řídící pracovníci	3	3	3	5
Řídící pracovníci, nižší úroveň			8	6
Počet zaměstnanců celkem	28	34	36	36

Tabulka 6: Struktura zaměstnanců, řízení 2017. (Zdroj, zpracování vlastní)

Ve firmě je kladen důraz na týmovou práci, zaměstnanci spolu spolupracují v malých skupinách dle zaměření své činnosti. Výsledky jejich aktivit jsou diskutovány v pravidelných poradách vedení.

3.3.6 Schopnosti

⁵⁸ Informační systém společnosti 21.11. 2016.

⁵⁹ Tamtéž.

Společnost zaměstnává převážně zaměstnance vysokoškolského a středoškolského vzdělání, u většiny je vyžadovaná aktivní znalost jednoho světového jazyka.

Počítačová gramotnost a řízení osobního automobilu je nezbytností. Dalším předpokladem je komunikativní schopnost, schopnost bystrého úsudku, rychlé reakce, ale i rozvážné strategie, neboť zaměstnanci často zastupují společnost při jednáních s obchodními partnery, kde je vyžadována určitá míra emotivní inteligence.

Zaměstnanci absolvují pravidelná školení ve svých oblastech, pořádaná dodavateli, případně zákazníky, které zastupujeme.

Společnost podporuje růst zaměstnanců, zajišťuje jazykové kurzy a další potřebná školení prohlubující kvalifikaci zaměstnanců.

Jako součást marketingové politiky naši zaměstnanci sami provádějí školení a různé prezentační akce našich produktů pro naše zákazníky.

3.3.7 Sdílené hodnoty

Svým partnerům se společnost snaží nabízet profesionální služby nejvyšší kvality. Společnost hledá způsoby inovace, jak přinášet svým partnerům stále lepší služby, zajistit jejich spokojenost a vyšší přidanou hodnotu.

Zaměstnanci si uvědomují svoji odpovědnost, ale i podporu a důvěru vedení, společně se snaží hledat řešení problémů.

Vedení pracuje na budování vhodné pracovních podmínek zaměstnanců. Firma si uvědomuje náročnost práce, a proto podporuje zaměstnance ve sportovních aktivitách, např. každý zaměstnanec má nárok na týden dovolené na víc oproti minimu dané zákonem.

3.3.8 Informační zdroje o podniku

- Jako hlavní informační zdroje o podniku jsem použila účetní výkazy a výroční zprávy za období 2014 – 2016.
- Elektronický systém hodnocené společnosti, poskytující aktuální účetní data.

- Jako další zdroje informací jsem použila, vnitropodnikovou síť intranet a materiály sloužící k řízení jakosti společnosti dle certifikátu ISO 9001: 2008.
- Účetní výkazy jsou kontrolovány daňovým poradcem, dále auditované, výroky auditora jsou bez výhrad.
- Elektronický systém společnosti mi umožňuje v modulu BI⁶⁰ nastavovat si analýzy obrátů dle odběratelů, dodavatelů, typů zboží...
- Internetové stránky společnosti jsou neustále aktualizované. Jsou vytvářeny dvojím způsobem, jednak pro tuzemský trh a odlišně pro zahraniční zákazníky, tak aby poskytovali všem zájemcům nejnovější informace a sloužili ke kvalitní reprezentaci naší společnost.
- Vnitropodnikové informace slouží pro komunikaci zaměstnanců v různých pracovních úrovních.

3.3.9 Současné požadavky na reporting

Protože společnost vznikala velice postupně základním požadavkem ekonoma, majitele firmy vždy bylo a je:

- Sledování základních ekonomických ukazatelů ekonomické efektivity: Zisk
- Sledování hospodárnosti vynakládaných prostředků: výnosy/náklady z obchodní činnosti
- Sledování a vyhodnocování odchylek od plánovaného stavu, a to v pravidelných týdenních intervalech:
- Stav pohledávek a závazků
- Stavů skladů
- Zůstatky na bankovních účtech CZK, EUR, CHF, USD
- sledování pohybu CF, plánované příjmy a výdaje

Ve společnosti vznikla postupně tři střediska, jejich činnost je poměrně odlišná a vyvolala potřebu samostatného vyhodnocování ekonomického využití spotřebovaných nákladů.

⁶⁰ BI – z angličtiny, business intelligence

Náklady jsou členěny analytickou evidencí dle druhu v jednookruhové soustavě přiřazovány k jednotlivým nákladovým střediskům, jedná se o náklady, které jsou jednoznačně spojeny s činností těchto středisek, některé výše uvedené ukazatele lze tak vyhodnocovat a porovnávat za tyto střediska samostatně.

Každé středisko má svoji vlastní strukturu nákladů, a to dle své činnosti.

Obchodní činnost:

- přímé náklady na nakoupené zboží
- náklady na dopravu, vyclení
- náklady podniku: náklady na logistiku, prodejní režie, skladová režie, správní režie
- bezpečnostní rezerva na výkyvy kurzů

Výrobní a montážní činnost:

- náklady na přímý jednicový materiál a polotovary,
- fakturované subdodávky,
- přímé mzdové náklady na montáž výrobku
- náklady podniku: výrobní režie, náklady na logistiku, skladová režie, správní režie
- bezpečnostní rezerva na výkyvy kurzů

Ve společnosti mají významnou roli kalkulace, a to z hlediska:

- stanovení cen prodávaného zboží
- stanovení cen individuálně vyráběných zakázek, montovaných zakázek
- dlouhodobé analýzy nákladové náročnosti produktových výkonů
- reálné změny stavu vnitropodnikových zásob
- sledování návratnosti všech nákladů, jež byly spotřebovány v souvislosti s činností společnosti.

Reporty nemají jednotnou podobu a jejich tvorba není dána žádnou směrnicí. Mimo požadavků na vyhodnocování v rámci ISO 9001-2008.

3.3.10 Analýza účetních výkazů

V době psaní mé práce jsem měla dispozici pro analýzu účetních výkazů kompletní účetní doklady účetní závěrky za rok 2015 a předešlý rok 2014. Probíhající rok

2016 nebyl svými změnami nijak významný, struktura činností se nezměnila a ani v dalším nedošlo k významným změnám. Starší roky neuvádí, společnost se stabilizovala na těchto hodnotách a pro odhad vývoje budoucnosti jsou dřívější roky bezvýznamné.

Analýza rozvahy, stavové ukazatele

V roce 2015 oproti roku 2014 došlo k celkovému nárůstu aktiv, to bylo způsobeno několika faktory.

Stálá aktiva poklesla, společnost vlastní jen omezené množství dlouhodobého majetku jako jsou osobní automobily, dodávka, vysokozdvizné vozíky, laboratorní zařízení. Sídli v pronajatých prostorách.

Zvýšilo se množství zásob, a to především zboží o 24 %, musím si uvědomit, že to klade další nároky na zaměstnance, prostory a v neposlední řadě i na umístění peněz ve zboží.

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v %	2014	2015	%
Aktiva celkem	128 167	134 633	5%
Stálá aktiva	8 963	6 531	-27%
DNM	625	275	-56%
DHM	8 338	6 256	-25%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0%
Oběžná aktiva	118 513	127 532	8%
Zásoby	42 851	48 769	14%
Materiál	2 343	2 924	25%
Nedokončená výroba	447	1 198	26x
Výrobky	7 875	4 870	-38%
Zboží	32 186	39 777	24%
Dlouhodobé pohledávky	1 653	1 481	-10%
Krátkodobé pohledávky	52 250	41 912	-20%
Pohledávky z obch. styku	51 232	41 404	-19%
Stát – daňové pohledávky	905	229	-75%
Krátkodobý finanční majetek	21 759	35 370	63%
Peníze	250	133	-47%
Účty v bankách	21 509	35 237	64%
Ostatní aktiva, časové rozlišení	691	570	-18%

Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Z vertikální analýzy je už na první pohled patrné, že oběžná aktiva tvoří v roce ještě větší podíl na celkových aktivech, největší část aktiv je umístěná v zásobách, pohledávkách z obchodního styku a oproti roku 2014 vzrostl finanční majetek a snížila

se hodnota krátkodobých pohledávek, krátkodobý finanční majetek vzrostl, přestože vzrostla hodnota zásob, firma ale nebude mít problémy s likviditou. Společnosti se daří vymáhat pohledávky.

Údaje jsou v %	2014	2015
Aktiva celkem	100%	100%
Stálá aktiva	7%	5%
DNM	0%	0%
DHM	7%	5%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%
Oběžná aktiva	92%	95%
Zásoby	33%	36%
Materiál	2%	2%
Nedokončená výroba	0%	1%
Výrobky	6%	4%
Zboží	25%	30%
Dlouhodobé pohledávky	1%	1%
Krátkodobé pohledávky	41%	31%
Pohledávky z obch. styku	40%	31%
Stát - daňové pohledávky	1%	0%
Krátkodobý finanční majetek	17%	26%
Peníze	0%	0%
Účty v bankách	17%	26%
Ostatní aktiva, časové rozlišení	1%	0%

Tabulka 8: Vertikální analýza aktiv. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

V horizontální analýze pasiv vidíme, že nárůst pasiv je v oblasti vlastního kapitálu, což bylo zapříčiněno tím, že majitelé vyplátily na dividendách a ostatních odměnách po zdanění pouze část vytvořeného zisku z roku 2014 a rovněž poklesly závazky oproti roku předchozímu, vlastní kapitál tak vytváří rezervu pro případné horší roky a zároveň není firma nucena pořizovat úvěr pro běžnou činnost.

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v %	2014	2015	%
Pasiva celkem	128 167	134 633	5%
Vlastní kapitál	71 171	86 224	21%
Základní kapitál	2 000	2 000	0%
Kapitálové fondy	0	0	0%
Rezervní fondy	400	400	0%
Výsledky hospodaření minulých let	51 359	63 771	24%
Výsledek hospodaření běž. obd. po zdanění	17 412	20 053	15%

Cizí zdroje	56 986	46 687	-18%
Rezervy	0	0	0%
Dlouhodobé závazky, odložený daň. závazek	786	593	-25%
Krátkodobé závazky	56 200	46 094	-18%
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	49 013	36 979	-25%
Krátkodobé závazky k společníkům, k zaměstnancům	4 483	5 706	27%
Stát - daňové závazky, dotace	2 458	3 111	27%
Jiné závazky, zálohy	246	298	21%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0%
Ostatní pasíva, časové rozlišení	10	1 722	172x

Tabulka 9: Horizontální analýza pasiv. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Ve vertikální analýze je vidět co už řekla předchozí analýza a tudíž zvýšení vlastního kapitálu o 10%. Rovněž se snížily krátkodobé závazky o 10%, což může znamenat pokles zakázek.

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v %	2014	2015
Pasiva celkem	100%	100%
Vlastní kapitál	56%	64%
Základní kapitál	2%	1%
Kapitálové fondy	0%	0%
Rezervní fondy	0%	0%
Výsledky hospodaření minulých let	40%	47%
Výsledek hospodaření běž. obd. po zdanění	14%	15%
Cizí zdroje	44%	35%
Rezervy	0%	0%
Dlouhodobé závazky, odložený daň. závazek	1%	0%
Krátkodobé závazky	44%	34%
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	38%	27%
Krátkodobé závazky k společníkům, k zaměstnancům	3%	4%
Stát - daňové závazky, dotace	2%	2%
Jiné závazky, zálohy	0%	0%
Bankovní úvěry a výpomoci	0%	0%
Ostatní pasíva, časové rozlišení	0%	1%

Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Analýza Výkazu zisku a ztrát, tokové ukazatele

V porovnání vyhraných let je vidět, že se společnosti podařilo zvýšit tržby za prodej zboží, zda je to důsledkem jejich aktivit, nebo zda nárůst je díky celkovému růstu ekonomiky je otázkou, neboť naopak výkony ve Výrobě poklesly, poklesla i výkonová spotřeba, která obsahuje z velké části právě náklady na kooperace a služby spojené s výrobou vlastního zboží. Zajímavý je i průběh u finančních nákladů a výnosů, kdy finanční výsledek v obou letech snižuje celkový zisk o 5 %, přesto, že se společnost snaží zajišťovat svoje obchody. Hospodářský výsledek po zdanění stoupl o 15 % což je hlavně důsledkem platby nižší daně, společnost uplatnila odečitatelné položky ze základu daně a to odečitatelnou položku na vědu a výzkum VaV.⁶¹

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v %;x	2014	2015	%
Tržby za prodej zboží	247 533	302 251	22%
Náklady vynaložené na prodej zboží	195 737	238 075	22%
Obchodní marže	51 796	64 176	24%
Výkony	61 993	45 294	-27%
Výkonová spotřeba	57 515	45 977	-20%
Přidaná hodnota	56 274	63 493	13%
Osobní náklady	28 843	31 095	8%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat.	1 324	1 116	-16%
Odpisy DNM a DHM + zůst. cena prod.DM+M	4 671	4 483	-4%
Ostatní provozní výnosy	3 779	1 381	-63%
Ostatní provozní náklady + daně a poplatky	1 502	1 519	1%
Zůstatková cena prodaného DMA mat.	0	173	173x
Provozní hospodářský výsledek	26 361	28 720	9%
Finanční výsledek hospodaření	-4 664	-4 434	-5%
Náklady z finančních investic	7 131	13 266	86%
Výnosy z finančních investic	2 467	8 832	258%
Daň z příjmů za běžnou činnost	4 285	4 233	-1%
Hospodářský výsledek za účetní období (+/-)	17 412	20 053	15%
Hospodářský výsledek před zdaněním	21 697	24 286	12%

Tabulka 11: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

⁶¹ Zákon o dani z příjmu č.586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů s účinností od dne 1. ledna 1993.

U vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát jsem vzala jako základ tržby za prodej zboží. Tyto tvoří základ pro tvorbu zisku a jejich výše je důležitá pro hodnocení úspěšnosti společnosti, je zde vidět, jak obchodní činnost může převažuje ve společnosti, V tabulkách je dále vidět, že se společnosti daří udržet obchodní marži na 21%. Přestože vzrostli finanční náklady a finanční výnosy (kurzové zisky a ztráty) vliv na vliv na celkové tržby poklesl.

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v %;x	2014	2015
Tržby za prodej zboží	100%	100%
Náklady vynaložené na prodej zboží	79%	79%
Obchodní marže	21%	21%
Výkony	25%	15%
Výkonová spotřeba	23%	15%
Přidaná hodnota	23%	21%
Osobní náklady	12%	10%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat.	1%	0%
Odpisy DNM a DHM + zúst. cena prod.DM+M	2%	1%
Ostatní provozní výnosy	2%	0%
Ostatní provozní náklady + daně a poplatky	1%	1%
Zůstatková cena prodaného DMA mat.	0%	0%
Provozní hospodářský výsledek	11%	10%
Finanční výsledek hospodaření	-2%	-1%
Náklady z finančních investic	3%	4%
Výnosy z finančních investic	1%	3%
Daň z příjmů za běžnou činnost	2%	1%
Hospodářský výsledek za účetní období (+/-)	7%	7%
Hospodářský výsledek před zdaněním	9%	8%

Tabulka 12: Vertikální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Analýza výkazu o peněžních tocích, výkaz cash flow

Údaje jsou v tis. Kč	2014	2015
Stav prostředků na začátku období	11 015	21 759
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	12 534	20 091
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1 790	-1 665
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-1480	-5 000
Čistý peněžní tok celkem	10 744	13 611
Stav prostředků na konci období	21 759	35 370

Tabulka 13: Výkaz o peněžních tocích. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Základní údaje výkazu nám ukazují několik změn, které se udály v roce 2015 oproti roku 2014 a to. Stav prostředků narostl, i přesto, že v roce 2015 byly vyplaceny dividendy majitelům, poprvé od roku 2011, kdy společnost vznikla, společnosti se podařilo provozní činnosti (nárůstem tržeb) vytvořit dostatek peněžních prostředků potřebných pro chod společnosti.

3.3.11 Finanční analýza vybraných ukazatelů

Vybrala jsem si základní ukazatele, které jsem jmenovala v teorii, mají za úkol jednoduše informovat o stavu společnosti.

Analýza rentability

Údaje jsou v tis. Kč	2014	2015
ROI – rentabilita vloženého kapitálu	21%	21%
ROA – rentabilita celkových aktiv, veškerého kapitálu	14%	15%
ROE – rentabilita vlastního kapitálu	24%	23%
ROS - rentabilita tržeb	6%	6%
Finanční páka	1,80	1,56

Tabulka 14: Rentabilita. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Rentabilitu vloženého kapitálu a vlastního kapitálu kolem 20 % považuji za velice dostačující, vlastní kapitál narostl, oproti cizímu kapitálu, přesto však jeho rentabilita je dosud uspokojující. Finanční páka je kladná Finanční páka je kladná, vlastní kapitál je ziskový, roste i ziskovost cizího kapitálu při využití cizích zdrojů. Rentabilita tržeb odpovídá plánovanému zisku, kdy společnost požaduje zisk z obchodních transakcí minimálně 6 % jak jsem počítala v kalkulaci.

Analýza aktiv, obrátkovost

Údaje jsou v tis. Kč	2014	2015
Obrat celkových aktiv (během roku)	2,43	2,65
Obrat stálých aktiv (během roku)	34,81	54,57
Obrat zásob (během roku)	7	7
Doba obratu zásob (dny)	55	51

Doba obratu obchodních pohledávek (dny)	60	42
Doba obratu obchodních závazků (dny)	57	37

Tabulka 15: Obrátkovost aktiv. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Obrátkovost nám ukazuje kolikrát jsou aktiva využívány pro tvorbu tržeb, obraty aktiv jsou v doporučených mezích, Obrat zásob během roku je menší než jednou za měsíc, je to vidět i na dny, průměrná zásoba na skladě je kolem 50 dní, sklad tak váže značné finanční prostředky, jak je vidět z rozvahy. Doba obratu obchodních pohledávek se v roce 2015 snížila na měsíc a deset dní, což je potěšující údaj, společnost pravděpodobně platí svoje závazky taktéž v termínu.

Analýza likvidity

Údaje jsou v tis. Kč	2014	2015
I.stupně – Okamžitá likvidita	0,39	0,77
II.stupně – Pohotová likvidita	1,35	1,71
III.stupně – Běžná likvidita	2,11	2,77
Peněžní likvidita z CF	0,22	0,44

Tabulka 16: Likvidita. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Analýza likvidity nám ukazuje, jak je firma schopna hradit svoje krátkodobé závazky postupně větší částí aktiv. Z analýzy vyplývá, že se společnost pohybuje u všech stupňů likvidity v dobrých doporučených hodnotách a společnost vytváří dostatek peněžních prostředků pro krytí krátkodobých závazků.

Společnost si má k dispozici kontokorentní úvěr s rámcem 5 mil. Kč, který využívá jen výjimečně. Jednou z nejdůležitějších podmínek pro udržení platební schopnosti je udržet splatnost pohledávek nižší než splatnost závazků, což se docela daří.

Provozní ukazatele

Údaje jsou v tis. Kč	2014	2015
Produktivita z přidané hodnoty	2 009,79	1 867,44
Produktivita z tržeb za prodej zboží	8 840,46	8 889,74
Produktivita z výkonů	2 214,04	1 332,18
Náklady na zaměstnance	1 030,11	914,56

Tabulka 17: Provozní ukazatele, produktivita. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Provozní ukazatele produktivity ukazují poměr vytvořené hodnoty na počet pracovníků, zde je zajímavé, jak jsou tržby za prodej zboží vysoce produktivní, asi 7x více než výkony, přepočet je proveden na celkový počet zaměstnanců.

Údaje jsou v tis. Kč	2014	2015
Ukazatele relativní ziskovost, celkových výnosů	5,81%	5,92%
Nákladovost celkových výnosů	93,63%	93,66%
Materiálová náročnost celkových výnosů	79,87%	79,15%
Vázanost zásob na celkové výnosy	13,51%	13,59%
Osobní náklady/celkové výnosy	9,10%	8,66%

Tabulka 18: Provozní ukazatel zatíženost výnosů. (Zdroj: Příloha 1., zpracování vlastní)

Ukazatel relativní ziskovosti se pohybuje kolem 5-6 % což je cíl společnosti, stejně jako rentabilita tržeb. Nákladovost by měla klesat, pokud budou růst výnosy a klesat náklady. Je vidět, že roky nevykazují žádné velké rozdíly. 14 ti procentní vázanost zásob k výnosům je velikost firmou akceptovaná, zajímavé by bylo ji sledovat za střediska. Pokles vázanosti osobních nákladů na celkové výnosy je z pozice firmy ziskový.

Měření zhodnocení vlastního kapitálu ukazatelem EVA

System Ministerstva průmyslu a obchodu mi vygeneroval potřebná data pro výpočet ukazatele. Odhad alternativního nákladu na vlastní kapitál (r_e) má rozhodující roli pro posouzení výkonnosti podniku. Podniky mající **spread** = $(ROE - r_e)$ kladný tvoří v daném roce pro své majitele hodnotu.

Údaje jsou v tis. Kč	2014	2015
Spread (ROE- r_e)	15,29%	14,63%
ROE	24,47%	24,00%
r_e (alternativní náklad vlastního kapitálu)	9,70%	9,37%
EVA	10 882,05	12 071,36

Tabulka 19: Metoda benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. (Zdroj: Příloha 2., zpracování vlastní)

Majitelé mohou být spokojeni, firma tvoří hodnotu vyšší než je průměr a než by byly mnohé alternativní investice.

Míra samofinancování investic

Společnost plánuje v letech 10/2015–12/2018; 3,5roku investici do výzkumného projektu, který by měl být dotován z dotačního programu Evropské unie. Postupně by měla proinvestovat téměř 18,5 mil Kč z toho 69 % = 12,8 mil Kč by mělo být poskytnuto. Zajímalo mě, zda pokud tuto dotaci nedostane, bude společnost schopna toto samofinancovat, nebo bude muset využít překlenovací úvěr.

Příklad výpočtu míry samofinancování plánovaných investic:

Zkusila jsem navrhnout a propočítat dvě varianty ve dvou účetních letech.

- 1) varianta – investici jsem rozdělila na 4 roky tj. cca 4,6 mil Kč ročně, pro rok 2014 a 2015, které mají různé výsledky PCF
- 2) varianta – potřeba investovat celou částku 18,6mil Kč v jednom roce, pro rok 2014 a 2015.

Ve výsledné tabulce je již v každé vypočtené míře samofinancování odečteno základních 100 %, je tak vidět, že varianta 2) v roce 2014 není možná, společnost nevytvoří v daném roce potřebný kapitál na investici. Naopak nejoptimálnější varianta je varianta 1) pro rok 2015 kdy je investice 4,6mil Kč.

Údaje jsou v tis. Kč	2014	2015
PCF	12 534	20 091
investice 1) varianta	4 600	4 600
investice 2) varianta	18 600	18 600
míra samofinancování investice 1) varianta	172%	337%
míra samofinancování investice 2) varianta	-33%	8%

Tabulka 20: Míra samofinancování investice. (Zdroj a zpracování vlastní)

Vidíme tak, že pokud společnost bude vytvářet stejný provozní kapitál do budoucích let, bude si moci dovolit investici financovat sama i bez dotačních prostředků.

3.4 Závěr analýzy, vyhodnocení metodou SWOT

Rozhodla jsem se popsat v pár bodech základní situaci společnosti její stabilitu, a případné hrozby. jak vyplívá z předchozí rozsáhlé analýzy.

Vnitřní prostředí společnosti:

Silné stránky

1. Diverzifikace společnosti, soustředění na různé produkty a trhy
2. Odborné znalosti a vysoká úroveň a flexibilita zaměstnanců
3. Vysoké technické zázemí společnosti, sklad, laboratoř, evidenční systém dat a informací
4. Dostatečné finanční zdroje vytvořené v minulých letech, dobré výsledky finanční analýzy

Slabé stránky

1. Vysoký věk zaměstnanců i ve vedoucích pozicích
2. Nerovnoměrně rozdělena tvorba zisku ve třech střediscích
3. Nutnost držení vysokých skladových zásob, vázanost prostředků

Vnější prostředí společnosti:

Příležitosti

1. Celosvětový růst ekonomiky
2. Stejně podmínky pro obchod v Evropské unii
3. Možnost obchodování s USA a další nové obchodní příležitosti
4. Vysoké ceny renovovaných dodavatelů v Německu a Švýcarsku v USA
5. Možnost získání dotace z Evropské unie

Hrozby

1. Hospodářská recese
2. Nepříznivý vývoj měnových kurzů
3. Uzavření obchodních zón mezi Evropou a Velkou Británií a USA
4. Neochota přechodu zákazníků k jinému dodavateli, z východní Evropy, dlouhodobý proces
5. Snaha konkurenční firmy o získání dominantního postavení

6. Ztráta velkých zákazníků

Způsob hodnocení jsem stanovila

Váhy: určují jak je důležitá položka v dané oblasti. Součet vah v oblasti musí být roven 1. Čím vyšší číslo (např. 0,99) tím důležitější položka v dané oblasti a naopak.

Hodnocení: přínosů kladů a záporů pro firmu

Silné stránky a Příležitosti – kladná stupnice od 1(nejnižší spokojenost) až 5 (nejvyšší spokojenost).

Slabé stránky a Hrozby – záporná stupnici od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost).

Výsledek: součet výsledků vnitřních a vnějších vlivů prostředí.

Nejvyšší možné celkové skóre 5 a nejnižší -5.

Závěr: Číslo, které obdržím je výsledkem mého subjektivního posouzení všech faktorů.

	vlivy	položka	váha	hodnocení	celkem
Vnitřní vlivy	<i>Silné stránky</i>	1	0,2	3	0,6
		2	0,2	3	0,6
		3	0,2	3	0,6
		4	0,3	5	1,5
	celkem		1		3,3
	<i>Slabé stránky</i>	1	0,2	-2	-0,4
		2	0,6	-3	-1,8
		3	0,2	-2	-0,4
		celkem		1	
	Vnější vlivy	<i>Příležitosti</i>	1	0,1	2
2			0,2	2	0,4
3			0,3	2	0,6
4			0,2	2	0,4
5			0,4	2	0,8
celkem			1		2,4
<i>Hrozby</i>		1	0,1	-3	-0,3
		2	0,1	-2	-0,2
		3	0,1	-2	-0,2
		4	0,2	-2	-0,4
	5	0,2	-3	-0,6	

		6	0,3	-3	-0,9
	celkem		1		-2,6
Součet vnitřních vlivů					0,7
Součet vnějších vlivů					-0,2
celkem:					0,5

Tabulka 21: SWOT analýza, vyhodnocení. (Zdroj, zpracování vlastní)

Závěr

Snažila jsem se zhodnotit perspektivu společnosti a nalézt vlivy, které mohou ovlivňovat její další růst či pokles.

Společnost má vybudované dostatečné technické i personální zázemí. Přesto se snaží dále rozšiřovat své oblasti zájmu. Je to dobře, neboť pokud chce udržet své postavení musí být připravena na hrozby, které nejsou lehce ovlivnitelné, existují a mohou mít dalekosáhlé následky. Jak ze stavu společnosti vyplývá, vedení se neúnavně snaží svoje trhy dále rozšiřovat a hledat nové produkty a nová odbytíště.

V mém hodnocení mi paradoxně vyšlo číslo téměř blížící se nule, znamenalo by to, že slabé stránky a hrozby se daří vyrovnávat silnými stránkami, ale nedaří se je překonat. Může to znamenat, že firma pracuje na posílení svých silných stránek a příležitostí, a ještě se nepodařilo projekty tzv. rozjet. Dále to může znamenat, a to je horší, nevidím pro společnost dostatek příležitostí k jejímu dalšímu růstu a hrozby opravdu působí.

Dostatečná informovanost ve společnosti je základním předpokladem kvalitní práce a výsledků ve firmě, společnost tak potřebuje vedení lidí, kteří budou mít zajištěné pravidelné podávání zpráv pomocí reportů, jejichž struktura musí být jednoznačně definována, a jejich vypovídající schopnost musí být natolik jasná, že musí plně vypovídat o okamžitém stavu společnosti, tak aby umožňovala kvalitní rozhodování.

4. NÁVRHY NA OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SYTUACE A ZPŮSOB REALIZACE

4.1 Systém reportů

Na základě zkušeností z mé práce ve společnosti, analýze vnějších a vnitřních vlivů, vyhodnocení potřeb informovanosti jsem nachystala přehled reportů, jejichž zpracování požadují za nezbytné pro kompletní informovanost o stavu společnosti.

Příjemce reportů

Základním příjemcem reportů je porada vedení, která se koná každý týden za účasti generálního ředitele, ředitelů divizí, vedoucího oddělení permanentní magnety a asistentky generálního ředitele, která provádí zápis.

Příjemce reportů je rovněž zasedání představenstva konající se každé čtvrtletí.

Zpracování reportů

Reporty budou zpracovány na základě směrnice generálního ředitele, která bude obsahovat:

- Přehled navrhovaných reportů (odstavec 4.1) v podobě tabulky a dále vypracovaná podoba jednotlivých reportů ,jak je uvádím níže
- Termíny pro vypracování reportů a předkládání reportů
 - Termín vypracování je každý pátek před předložením
 - Základní termín k předložení reportu je každé pondělí (Report 1,2 a 3)
 - Měsíční termín předložení každé 1.pondělí v měsíci (Report 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12 a 13)
 - Čtvrtletní termín k předložení každé 1.pondělí v čtvrtletí (Report 7,8 a 9)
- Místo předkládání reportů – porada vedení, 1. pondělí ve čtvrtletí schůze představenstva
- Platnost směrnice
- Podpis generálního ředitele

- Seznámení zaměstnanců se směrnicí ředitele (seznam, datum a podpis zaměstnanců)

Struktura reportů

Reporty jsou strukturovány tak aby poskytly informace o:

- stavu celé společnosti, předkládá hlavní účetní (Reporty 1–6) asistent ředitele (Reporty 7 a 8)
- obchodní činnosti vnitropodnikových útvarů, předkládají vedoucí útvarů (Reporty 9–13)

Termín zavedení

System reportů, tak jak jsem je navrhla hodlám přednést na poradě vedení do 30.6.2017 a po schválení mého návrhu, jsem schopna připravit jejich zavedení okamžitě po vydání směrnice ředitele.

4.2 Navrhované reporty a jejich popis a zdůvodnění

Označení reportu	Název reportu	Zpracování	Termín	Zpracovává	Příjemce
1	Týdenní přehled	data ze systému manuálně	každé pondělí	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
2	Výnosy k datu	data ze systému manuálně	každé pondělí	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
3	Stav likvidity	data ze systému automaticky	každé pondělí	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
4	Čerpání investic	data ze systému manuálně	každé 1. pondělí v měsíci	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
5	Uzavřené bankovní obchody	dle uzavřených smluv	každé 1. pondělí v měsíci	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
6	Stav pohledávek a závazků po splatnosti	data ze systému automaticky	každé 1. pondělí v měsíci	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
7	Produktivita	data ze systému manuálně	každé 1. pondělí ve čtvrtletí	asistent generálního ředitele	Porada vedení / schůze představenstva
8	Zatíženost výnosů	data ze systému manuálně	každé 1. pondělí ve čtvrtletí	asistent generálního ředitele	Porada vedení / schůze představenstva
9	Reklamacce za útvar	data ze systému manuálně	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva
10	Zakázky po termínu, za útvar	data ze systému manuálně	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva
11	Prodej podle odběratelů	data ze systému automaticky	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva

12	Prodej podle zboží / produktu	data ze systému automaticky	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva
13	Zpráva o činnosti za sklad	data ze systému manuálně	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva

Tabulka 22: Přehled reportů. (Zdroj, zpracování vlastní)

Report 1 zachycuje významné skutečnosti z rozvahy, tvorba hospodářského výsledku a další důležité události, ovlivňující jeho výši. Záznamy jsou řazeny dle data, za sebou, tak že lze porovnávat předchozí týden. Report je potřeba zpracovat ručně, nelze nastavit v systému. Zásadním způsobem, informuje o důležitých údajích společnosti.

Následující **Report 2** oznamuje příjemcům výši výnosů k danému datu. Slouží pro zpřesnění tvorby výnosů a možnosti porovnání s minulými roky a měsíci.

Report 3 Stav bankovních účtů a pokladen, se generuje v systému automaticky.

Report 4 Přehled o čerpaných investicích a slouží jako informace o budoucích platbách za nakoupený majetek, popřípadě jako přehled o leasingových splátkách.

Report 5 patří k důležitým sestavám, které nejsou automaticky možné generovat v systému a je potřeba evidovat přehled o budoucích uzavřených obchodech je přehled o zajištěných měnových obchodech, vychází se z potvrzených smluv aktuálně k datu.

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce
1	Týdenní přehled	každé pondělí	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
Datum reportu:				
Datum	Stav pohledávek	Stav závazků	Rozdíl	Zaúčtované odpisy
Stav skladu				
Datum	Středisko 03	Středisko 04	Středisko 05	Celkem
Hospodářský výsledek				
Datum	Středisko 03	Středisko 04	Středisko 05	Ostatní střediska
Platby				
Datum	Osobní náklady	FÚ - DPH	FÚ -záloha DPPO	FÚ - Přeplatek

Tabulka 23: Report 1, Týdenní přehled. (Zdroj, zpracování vlastní)

značení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce
2	Výnosy k datu	každé pondělí	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
Datum reportu:				
Výnosy dle účtů:	Výnosy-obch.	Náklady-obch.	Rozdíl přidaná hodnota	
Středisko 01				
Středisko 02				
Středisko 03				
601-604, 642 celkem				
611 - nedok.výroba				
613 - výrobky				
641 - odpis ZC				
648 - ost.prov.výnosy				
662 - úroky				
663 - kurzové zisky				
668 - ost.fin.v., 644-penále				
642-668 celkem				
Výnosy celkem:				
Výnosy měsíčně, bez DPH				Průměr na měsíc
leden				
únor				
březen				
duben				
květen				
červen				
červenec				
srpen				
září				
říjen				
listopad				
prosinec				
Celkem:	Průměr měsíčně:			

Tabulka 24: Report 2, Výnosy k datu. (Zdroj, zpracování vlastní)

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce
3	Stav likvidity	každé pondělí	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
Datum reportu:				
Banka		Stav hotovosti	V měně	Přepočet na Kč

Tabulka 25: Report 3, Stav likvidity. Zdroj, zpracování vlastní

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce
4	Čerpání investic	každé 1. pondělí v měsíci	hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
Datum reportu:				
Označení investice		Cena celkem	Splaceno	Zbývá uhradit
3/2016 DHMxxxx				
1/2017 DHMxxxx				

Tabulka 26: Report 4, Čerpání investic. (Zdroj, zpracování vlastní)

značení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce
5	Uzavřené bankovní obchody	každé 1. pondělí v měsíci	účetní	Porada vedení / schůze představenstva
Datum reportu:			Název banky:	
Datum splatnosti		Prodej	Nákup	Kurz
		EUR	Kč	

Tabulka 27: Report 5, Uzavřené obchody. (Zdroj, zpracování vlastní)

Report 6 sestava je generována automaticky ze systému, je potřeba pouze doplňovat doby po splatnosti

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce
6	Stav pohledávek a závazků po splatnosti	každé 1. pondělí v měsíci	Hlavní účetní	Porada vedení / schůze představenstva
Datum reportu: <input type="text"/>				
Pohledávky				
Počet dnů po splatnosti	Datum splatnosti	Označení faktury	Dlužník	Částka
Závazky				
Počet dnů po splatnosti	Datum splatnosti	Označení faktury	Věřitel	Částka

Tabulka 28: Report 6, Stav závazků a pohledávek po splatnosti. (Zdroj, zpracování vlastní)

Report 7 sleduje produktivitu jednotlivých středisek.

Report 8 zpřesňuje a ukazuje jiné pohledy na samotné náklady a výnosy.

Výkazy jsou vystavovány čtvrtletně a slouží k hodnocení uplynulého čtvrtletí pro rozhodování se o výši čtvrtletních prémie pro zaměstnance.

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce	
7	Produktivita	každé 1. pondělí ve čtvrtletí	asistent generálního ředitele	Porada vedení / schůze představenstva	
Datum reportu:					
Datum	Počet pracovníků celkem	Počet pracovníků středisko 01	Počet pracovníků středisko 02	Počet pracovníků středisko 03	
Datum	Produktivita z přidané hodnoty	Produktivita z tržeb středisko 01	Produktivita z výkonů středisko 02	Produktivita z tržeb středisko 03	Náklady na zaměstnance

Tabulka 29: Report 7, Produktivita. (Zdroj, zpracování vlastní)

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce	
8	Zatíženost výnosů	každé 1. pondělí ve čtvrtletí	asistent generálního ředitele	Porada vedení / schůze představenstva	
Datum reportu:					
Datum	Ukazatel relativní ziskovosti, celkových výnosů	Nákladovost celkových výnosů	Materiálová náročnost celkových výnosů	Vázanost zásob na celkové výnosy	Osobní náklady/celkové výnosy

Tabulka 30: Report 8, Zatíženost výnosů. (Zdroj, zpracování vlastní)

Report 9 reklamace slouží k hlášení reklamací a nápravných opatření vedoucích k jejich odstranění. Jedná se pouze o reklamace vedené proti společnosti. Ostatní reklamace jsou evidovány v systému a řešeny podle postupů. Z každé reklamace je zpracováno hlášení 8 D report. Stejně tak zakázky dodané po termínu jsou řešeny jako reklamace.

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce
9	Reklamace za útvar	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvarů	Porada vedení / schůze představenstva
Datum reportu:			Celkem za rok:	
Útvar	I. čtvrdletí	II. čtvrdletí	III. čtvrdletí	IV. čtvrdletí
Středisko 01				
Středisko 02				
Středisko 03				
Celkem				

Tabulka 31: Report 9, Reklamace za útvar. (Zdroj, zpracování vlastní)

Report 10 stejně jako předchozí má za úkol upozorňovat na události týkající se kvality poskytovaných služeb, o provedených nápravných opatřeních jsou povinni vedoucí útvaru informovat zákazníka i vedení firmy reportem D8.

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce
10	Zakázky po termínu, za útvar	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva
Datum reportu:			Celkem za rok:	
Útvar	I. čtvrdletí	II. čtvrdletí	III. čtvrdletí	IV. čtvrdletí
Středisko 01				
Středisko 02				
Středisko 03				
Celkem				

Tabulka 32: Report 10, Zakázky po termínu. (Zdroj, zpracování vlastní)

Report 11 a 12 jsou určeny ke sledování výsledků obchodní činnosti, konkrétně za zákazníky – odběratele a podle zboží – produktů, poskytují mnoho informací, které lze různě sestavovat, lze tak získat informace jako nejprodávanější produkt, sestavit odběratele podle objemu odebraného zboží, zjišťovat které zboží je nejprodávanější, které není atd.

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce			
11	Prodej podle odběratelů	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva			
Datum reportu:							

Tabulka 33: Report 10, Prodej podle odběratelů. (Zdroj, zpracování vlastní)

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce			
12	Prodej podle zboží / produktu	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva			
Datum reportu:							
Název zboží / produktu	Odběratel	Zakázka	Množství	Pořizovací cena bez DPH	Fakturovaná cena bez DPH	Marže	Zisk

Tabulka 34: Report 12, Prodej podle zboží / produktu. (Zdroj, zpracování vlastní)

Report 13 má za úkol podávat podrobné informace o pohybech ve skladu, informace jsou vybírány z různých zdrojů, proto jeho podoba není generována automaticky ale vyžaduje ruční tvorbu sestavy.

Označení reportu	Název reportu	Termín	Zpracovává	Příjemce		
13	Zpráva o činnosti za sklad Středisko 01, 02, 03	každé 1. pondělí v měsíci	vedoucí útvaru	Porada vedení / schůze představenstva		
Datum reportu: Stav na skladě:						
Středisko:						
Naskladnění						
Datum	Spedice	Požizovací cena	Váha zboží	Dodavatel		
Vyskladnění						
Datum	Spedice	Vydané faktury cena	Váha zboží	Zákazník	Počet dodacích listů	Počet položek

Tabulka 35: Report 13, Zpráva o činnosti skladu. (Zdroj, zpracování vlastní)

4.3 Přínos řešení

Ve své práci jsem hledala, jak zefektivnit informovanost vedení o stavu společnosti. Evidenční systém společnosti je každodenně zaplňován obrovským množstvím dat a informací, jeho struktura je velice rozsáhlá., systém je složitý. Zaměstnanci mají přesně definována přístupová práva, tak aby byla zajištěna bezpečnost dat, neboť řada informací musí být chráněna. Získávání kvalitních přehledů může být pro samotné vedoucí náročný proces na čas, ale i na techniku, řadu reportů lze nastavit jako automatické a stačí pouze otevřít daný soubor nebo aplikaci v systému, ostatní reporty vyžadují zpracování z dostupných informací, jejich vytváření je tak časově náročnější. Informace z reportů mohou dále sloužit vedoucím úseků k podrobnějším rozborům, k porovnáním, výpočtům odchylek a návrhům nových řešení. Základní Reporty 1-8 jsou přístupny pouze generálnímu řediteli (předseda představenstva), ten je předkládá ostatním přítomným na poradě vedení, schůzi představenstva. Jednotný vzhled reportu zajišťuje přehlednost, výběr informací jsem se snažila koncipovat tak, aby obsahoval základní účetní a ekonomické ukazatele aktuální pro danou společnost.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo navrhnout řešení stavu reportů ve vybrané firmě. Provedla jsem rozsáhlou analýzu. Zjistila, že společnost má zaběhlý systém informovanosti prostřednictvím porad vedení. Tento pochází z doby, kdy ve společnosti pracovalo minimum zaměstnanců (asi deset) a kdy hlavní manažer řídil chod celé společnosti sám, to bylo před asi patnácti lety. Od té doby nastalo mnoho změn, společnost se rozrostla a potřeba informovanosti vzrostla. Je potřeba, aby základní informace o stavu společnosti mohli sdílet i další lidé jako jsou vedoucí úseků, kteří jsou zodpovědní jejich stav. Mnou vypracovaná struktura reportů a systém jejich předkládání by toto měl zajistit.

Zázemí v podobě evidenčního systému podniku, jeho schopnost poskytovat potřebné informace, tak bude plně využito jako podpora veškerých činností společnosti, které mají pomáhat zaměstnancům poskytovat nadstandartní služby zákazníkům a tím překonávat konkurenci.

Společnost tak bude moci snáze naplňovat svůj cíl zvyšování úrovně firmy a vytváření všeobecného užitku.

ZDROJE

Accounting Explained. Managerial Accounting. [online]. © 2011 - 2013 Accounting Explained.com [cit. 2017-03-21]

Dostupné: <http://accountingexplained.com/managerial/introduction/>

BENEŠ, Kamil. Čínský monopol v produkci strategických prvků vzácných zemin - hrozba nebo výzva? [online]. *E-polis.cz*, 29. leden 2014. [cit. 2016-12-19].

Dostupné z WWW: <<http://www.e-polis.cz/mezinarodni-bezpecnost/836-cinsky-monopol-v-produkci-strategicky-ch-prvku-vzacnych-zemin-hrozba-nebo-vyzva.html>>.

ISSN 1801-1438.

CzechTrade. Expert na váš export. © 2016 CzechTrade [online]. [cit. 2017-03-30].

Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/>

ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling Koncepce a nástroje*.

2.přepřacované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR,2 2012. ISBN 978-3-7910-2891-0

FORT, J. a L.ŠVECOVA. a kol. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*.

2.vyd. Praha: Ekopress. 2010. ISBN 978-80-86929-59-0

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing.

2011, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3

HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*.1.vydání. Praha:

UNIPRINT, 2011. ISBN 978-807408-056-2

HORVÁTH. & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. 1. české vydání. Praha:

Profess Consulting. 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2

HRADECKÝ, M., LANČA, J., a ŠIŠKA, L., *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha:

Grada, 2008, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

Informační systém společnosti. Společnost a.s. 21.11. 2016

KOTLER, P. a J. A. CASLIONE. *Chaotika*. 1.vyd. Brno: Computer Press. 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady*. 2.rozšířené vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8

KRÁL, B. & kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management press. 2012. ISBN 978-80-7261-217-8

Kurzycz. Ropa Brent-aktuální a historické ceny.[online]. © 2000 – 2017 Kurzy.cz, AliaWeb. spol.s r.o. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/> ISSN 1801-9688

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [online]. © Copyright 2005-2017 MPO [cit. 2017-3-3]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>

NOVÁK, Jaroslav. Uplatnění synchronních strojů v dopravní technice (1. část). *ELEKTRO: časopis pro elektroniku* [online]. © 2014 - 2017 - FCC Public s. r. o. [cit. 2017-1-19]. Dostupné z: http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=26832

OBCHODNÍ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. Sbíрка listin Společnost a.s.. [online]. © 2012 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a544143&klic=tsc9pj>

REŽŇÁKOVÁ, M. a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-3441-5

Reporting.cz. Účelové členění nákladů. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.reporting.cz/blog/financi-slovník/43-ucelove-cleneni-nakladu>

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press. 2011. ISBN 978-80-251-3386-6

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4.akt. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4644-9

Společnost a.s. *Organizační řád*. Brno 2015

Systemonline. IT Reporting [online].© CCB, 2003 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

Systemonline. IT Reporting [online].© CCB, 2003 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/cesta-k-efektivnimu-reportingu-1.-dil.htm>

ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3.rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-2759-2

Tučková, Jitka. *Informační potřeby a průzkumy uživatelů: metodika a současné trendy*. Praha, 2003. 73 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2003.

Účetní kavárna. *Druhové a účelové členění výsledovky*. [online]. © Wolters Kluwer ČR, a.s. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d43946v55162-druhove-a-ucelove-cleneni-vysledovky-jake-prinasi-vyho/>

WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2924-4

WIKIPEDIE. DATOVÝ SKLAD [online] Stránka byla naposledy editována 3. 5. 2016 v 11:32. [cit. 2017-1-14]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Data_mining

WIKIPEDIE. DATOVÝ SKLAD [online] Stránka byla naposledy editována 22. 5. 2015 v 13:58. [cit. 2017-1-14]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Datov%C3%BD_sklad

Zákon č.586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů s účinností od dne 1. ledna 1993.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů s účinností dnem 1. ledna 2014.

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Vývoj cen ropy.....</i>	<i>37</i>
<i>Graf 2: Vývoj cen vybraných vzácných zemin.....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 3: Odhadované podíly tržeb 2015.....</i>	<i>40</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Analýza SPEPTE.....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti sil.....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3: Analýza 7S faktorů vnitřního prostředí.....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 4: Organizační struktura.....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 5: Schéma procesů v obchodních odděleních.....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 6: Schéma procesů ve výrobě.....</i>	<i>48</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1.: Odhad podílů tržeb ve společnosti 2016.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka.2: Podíl tržeb jednotlivých útvarů r 2015.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 3: Podíly nákladů dle druhu r. 2015.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka.4: Struktura zaměstnanců, dle vzdělání.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 5: Struktura zaměstnanců, věk.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 6: Struktura zaměstnanců, řízení 2017.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 8.: Vertikální analýza aktiv.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 9.: Horizontální analýza pasiv.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 10.: Vertikální analýza pasiv.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 11: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 12: Vertikální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 13: Výkaz o peněžních tocích.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 14: Rentabilita.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 15: Obrátkovost aktiv.....</i>	<i>66</i>

<i>Tabulka 16: Likvidita.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 17: Provozní ukazatele, produktivita.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 18: Provozní ukazatel zatíženost výnosů.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 19: Metoda brenchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 20: Míra samofinancování investice.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 21: SWOT analýza, vyhodnocení.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 22: Přehled reportů.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 23: Report 1, Týdenní přehled.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 24: Report 2, Výnosy k datu.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 25: Report 3, Stav likvidity.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 26: Report 4, Čerpání investic.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 27: Report 5, Uzavřené obchody.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 28: Report 6, Stav závazků a pohledávek po splatnosti.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 29: Report 7, Produktivita.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 30: Report 8, Zatíženost výnosů.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 31: Report 9, Reklamace za útvar.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 32: Report 10, Zakázky po termínu.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 33: Report 11, Prodej podle odběratelů.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 34: Report 12, Prodej podle zboží /produktu.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 35: Report 13, Zpráva o činnosti skladu.....</i>	<i>83</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Účetní výkazy, závěrka k 31.12.2015

Příloha 2: Metoda brenchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA,
ukazatel Spread 2014, 2015

Příloha 1: Účetní výkazy, závěrka k 31.12.2015

ROZVAHA

K... 31.12.2015

Od: 1.1.2015 Do: 31.12.2015

v tisících Kč



Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Mnuš období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2014)	
	AKTIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.I.	001	+146 752	-12 119	+134 633	+128 167
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	účty 353	002				
B.	Dlouhodobý majetek	B.I.+...+B.II.	003	+18 024	-11 493	+6 531	+8 963
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.1.+B.I.2.+B.I.3.+B.I.4.	004	+1 413	-1 138	+275	+825
B.I.1.	Zřizovací výdaje	účty 011, (-)073, (-)091AU	005	+88	-78	+10	+27
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	účty 012, (-)072, (-)091AU	006				
B.I.3.	Software	účty 013, (-)073, (-)091AU	007	+1 327	-1 062	+265	+598
B.I.4.	Ocenitelné práva	účty 014, (-)074, (-)091AU	008				
B.I.5.	Goodwill	účty (-)015, (-)075, (-)091AU	009				
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	účty 015AU, (-)075, (-)091AU	010				
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	účty 041, (-)093	011				
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	účty 051, (-)093AU	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1.+...+B.II.8.	013	+16 611	-10 355	+6 256	+8 338
B.II.1.	Pozemky	účty 031, (-)092AU	014				
B.II.2.	Stavby	účty 021, (-)081, (-)092AU	015	+100	-4	+96	+98
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	účty 022, (-)082, (-)092AU	016	+16 412	-10 351	+6 061	+8 240
B.II.4.	Pěšičské cesty trvalých porostů	účty 023, (-)083, (-)092AU	017				
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	účty 024, (-)084, (-)092AU	018				
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	účty 025, 032, (-)085, (-)092AU	019				
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	účty 042, (-)094	020				
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	účty 052, (-)094AU	021	+99		+99	+0
B.II.9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	účty (-)097, (-)098	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	B.III.1.+...+B.III.5.	023				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	účty 061, (-)096AU	024				
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	účty 062, (-)096AU	025				
B.III.3.	Óstatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	účty 063, 063, (-)096AU	026				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	účty 064, (-)096AU	027				
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	účty 067, 065, (-)096AU	028				
B.III.6.	Polozávaný dlouhodobý finanční majetek	účty 043, (-)096AU	029				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	účty 053, (-)095AU	030				
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	031	+128 158	-626	+127 532	+118 513
C.I.	Zásoby	C.I.1.+...+C.I.3.	032	+49 269	-500	+48 769	+42 851
C.I.1.	Material	účty 111, 112, 119, (-)191	033	+2 958	-34	+2 924	+2 343
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	účty 121, 122, (-)192, (-)193	034	+1 198		+1 198	+447
C.I.3.	Výrobky	účty 123, (-)193	035	+4 987	-117	+4 870	+7 875

Handwritten signature




Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Mínulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2014)	
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	účty 124, (-)195	038				
C.I.5.	Zboží	účty 121, 132, 135, (-)196	037	+40 126	-349	+39 777	+32 186
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	účty 118, 128, 128, (-)197, (-)198, (-)199, 214AÚ, (-)291AÚ	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1+...+C.II.8	039	+1 481		+1 481	+1 853
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	040				
C.II.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	041				
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	042				
C.II.4.	Pohledávky za společnosti	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	043				
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391	044				
C.II.6.	Dohadné účty aktivní	účty 388AÚ	045				
C.II.7.	Jiné pohledávky	účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	046	+1 481		+1 481	+1 853
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	účty 481AÚ	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	C.III.1+...+C.III.9	048	+42 038	-126	+41 912	+52 250
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	049	+41 530	-126	+41 404	+51 232
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	050				
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	051				
C.III.4.	Pohledávky za společnosti	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, 388AÚ, (-)391AÚ	052				
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 336, (-)391AÚ	053				
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	054	+229		+229	+905
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391	055	+279		+279	+100
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	účty 388AÚ, 318AÚ	056	+0		+0	+13
C.III.9.	Jiné pohledávky	účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	057	+0		+0	+0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	C.IV.1+...+C.IV.4	058	+35 370		+35 370	+21 759
C.IV.1.	Peníze	účty 211, 213, 261	059	+133		+133	+250
C.IV.2.	Účty v bankách	účty 221AÚ, 261	060	+35 237		+35 237	+21 509
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a počty	účty 251, 253, 256, 297	061				
C.IV.4.	Používaný krátkodobý finanční majetek	účty 259, (-)291AÚ	062				
D.I.	Časové rozlišení	D.I.1+...+D.I.3	063	+570		+570	+691
D.I.1.	Náklady příštích období	účty 381	064	+566		+566	+441
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	účty 382	065				
D.I.3.	Příjmy příštího období	účty 385	066	+4		+4	+250



Označ.	P A S I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období		Minulé období	
			Netto		Netto (Rok 2014)	
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C	001	+134 633	+128 167	
A	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.	002	+86 224	+71 171	
A.I.	Základní kapitál	A.I.1.+...+A.I.x	003	+2 000	+2 000	
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	004	+2 000	+2 000	
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	účty (-) 3252	005			
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-) 419	006			
A.II.	Kapitálové fondy	A.II.1.+...+A.II.x	007			
A.II.1.	Ážio	účty 412	008			
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413	009			
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	účty (+/-) 414	010			
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	účty (+/-) 418	011			
A.II.5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	účty 417	012			
A.II.6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	účty 416	013			
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1.+...+A.III.x	014	+400	+400	
A.III.1.	Rezervní fond	účty 421, 422	015	+400	+400	
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 424	016			
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	A.IV.1.+...+A.IV.x	017	+63 771	+51 359	
A.IV.1.	Narozdělený zisk minulých let	účty 428	018	+63 771	+51 359	
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	účty (-) 429	019			
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	účty 428	020			
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	A.V.1.+...+A.V.1.x	021	+20 053	+17 412	
B.	Cizí záměry	B.+B.I.+...+B.IV.	022	+46 687	+56 986	
B.I.	Rezervy	B.I.1.+...+B.I.x	023			
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451	024			
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 439AU	025			
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	026			
B.I.4.	Ostatní rezervy	účty 458AU	027			
B.II.	Dlouhodobé závazky	B.II.1.+...+B.II.x	028	+593	+786	
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 478AU, 479AU	029			
B.II.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471AU	030			
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 472AU	031			
B.II.4.	Závazky ke společníkům	účty 364AU, 365AU, 366AU, 367AU, 368AU	032			
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475AU	033			
B.II.6.	Vydané dluhopisy	účty 473AU, (-) 258AU	034			
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478AU	035			
B.II.8.	Dahadné účty pasivní	účty 389AU	036			
B.II.9.	Jiné závazky	účty 372AU, 373AU, 374AU, 375AU, 474AU, 479AU	037			
B.II.10.	Odlícený daňový závazek	účty 481AU	038	+593	+786	
B.III.	Krátkodobé závazky	B.III.1.+...+B.III.x	039	+46 094	+56 200	
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321AU, 322, 325, 478AU, 479AU	040	+36 979	+49 013	
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 361, 471AU	041			
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 362, 472AU	042			
B.III.4.	Závazky ke společníkům	účty 364AU, 365AU, 366, 367AU, 368AU, 389AU	043	+1 245	+3 246	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333, 476AU	044	+2 796	+805	
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336AU, 476AU	045	+1 665	+432	



Označ.	P A S I V A	Číslo faktury	Běžné účetní období		Minulé období	
			Netto		Netto (rok 2014)	
B.II.7.	Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 348, 347	046	+3 111		+2 458	
B.II.8.	Krátkodobé přijaté zálohy účty 324, 475AÚ	047	+13		+206	
B.II.9.	Vydané duhovky účty 241, 473AÚ, (-)255	048				
B.II.10.	Dohadné účty pasivní účty 389AÚ	049	+75		+8	
B.II.11.	Jiné závazky účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 378AÚ, 474AÚ, 478AÚ	050	+210		+32	
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci B.IV.1+...+B.IV.4	051				
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé účty 461AÚ	052				
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry účty 231AÚ, 231, 232AÚ, 461AÚ	053				
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci účty 249	054				
C.I.	Časové rozlišení C.I.1+...+C.I.3	055	+1 722		+10	
C.I.1.	Výdaje příštích období účty 383	056	+1 722		+10	
C.I.2.	Výnosy příštích období účty 384	057				

Sestaveno dne: 13.6.2016	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, pozámka
Právní forma účetní jednotky: smluvní společnost	
Předmět podnikání: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastupení	
Pozn.:	

Handwritten signature



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

k 31.12.2015

Od: 1.1.2015 Do: 31.12.2015

v tisících Kč

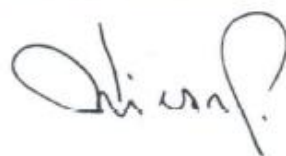
otisk podacího razítka

znač.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			skladovaním	(Rok 2014)
	Tržby za prodej zboží	účty 604 001	+302 251	+247 533
	Náklady vynaložené na prodané zboží	účty 504 002	+238 075	+195 737
	Obchodní marže	I.A. 003	+64 176	+51 796
	Výkony	II.1+II.2+II.3+II.x 004	+45 294	+61 993
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	účty 601, 602 005	+47 507	+60 059
I.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	účty 611, 612, 613, 614 006	-2 213	+1 934
I.	Aktivace	účty 621, 622, 623, 624 007	+0	+0
	Výkonová spolupráce	B.1.+...+B.x 008	+45 977	+57 515
I.	Spolčba materiálů a energie	účty 901, 902, 903 009	+8 987	+11 646
I.	Služby	účty 511, 512, 513, 518 010	+36 990	+45 869
	Přidaná hodnota	I.A.+B 011	+63 493	+56 274
	Osobní náklady součet	C.1.+...+C.x 012	+31 095	+28 843
I.	Mzdové náklady	účty 521, 522 013	+23 100	+21 531
I.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	účty 523 014	+20	+0
I.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 524, 525, 526 015	+7 541	+6 927
I.	Sociální náklady	účty 527, 528 016	+434	+385
	Daně a poplatky	účty 531, 532, 538 017	+194	+231
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	účty 561, 507 018	+4 483	+4 671
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	III.1.+...+III.x 019	+1 116	+1 324
I.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	účty 641 020	+185	+3
2.	Tržby z prodeje materiálů	účty 642 021	+931	+1 321
	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálů	F.1.+...+F.x 022	+173	+0
	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	účty 541 023	+96	+0
	Prodaný materiál	účty 542 024	+77	+0
	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní činnosti a v provozních nákladech přeneslých období	účty 11-102, 11-104, 11-155, 11-158 025	+146	+467
	Ostatní provozní výnosy	účty 644, 645, 646 026	+1 381	+3 779
	Ostatní provozní náklady	účty 543, 544, 545, 546, 548, 549 027	+1 179	+804
	Převod provozních výnosů	účty 1-5997 028		
	Převod provozních nákladů	účty 1-5997 029		
	* Provozní výsledek hospodaření	Přidaná hodnota+B+IV+V+C-D-E-F-G-H-I 030	+28 720	+26 361
	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031		
	J. Prodané cenné papíry a podíly	účty 661, 662 032		
	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	VII.1.+...+VII.x 033		
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	účty 665A-D 034		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	účty 665A-D 035		



Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2014)
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 665AÚ	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku účty 666	037		
K.	Náklady z finančního majetku účty 560	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů účty 664, 667AÚ	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů účty 564, 567AÚ	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti účty (+/-) 574, (+/-) 578	041		
X.	Výnosové úroky účty 562	042	+270	+32
N.	Nákladové úroky účty 563	043	+2	+16
XI.	Ostatní finanční výnosy účty 663, 667AÚ, 668	044	+8 562	+2 435
O.	Ostatní finanční náklady účty 563, 567AÚ, 568, 569	045	+13 264	+7 115
XII.	Převod finančních výnosů účty (-) 508	046		
P.	Převod finančních nákladů účty (-) 508	047		
*	Finanční výsledek hospodaření VI + VII + VIII + IX + X + XI - J - K - L - M - N - O - P	048	-4 434	-4 664
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Q.1 + ... - Q.x	049	+4 233	+4 285
Q.1.	splatná účty 591, 595	050	+4 426	+4 215
Q.2.	odložená účty (+) 592	051	-193	+70
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost * + ... - Q.	052	+20 053	+17 412
XIII.	Mimořádné výnosy účty 581, 588	053		
R.	Mimořádné náklady účty 581, 582, (+/-) 584, (+/-) 588, (+/-) 589	054		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti S.1 + ... - S.x	055		
S.1.	splatná účty 593	056		
S.2.	odložená účty (+/-) 594	057		
**	Mimořádný výsledek hospodaření XIII - R - S	058		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty (+/-) 596	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** + ... - T	060	+20 053	+17 412
****	Výsledek hospodaření před zdaněním * + ... + XIII - R	061	+24 286	+21 697

Sestaveno dne: 13.6.2018	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma: skcová společnost účetní jednotky: Předmět podnikání: Zprostředkování vešleobchodu a vešleobchod v zastoupení	
Pozn.:	




VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH



k 31.12.2015
 Od: 1.1.2015 Do: 31.12.2015

IČ

Označ.	VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2014)
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	001	+21 759	+11 015
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	002	+24 286	+21 697
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace A.1.1 + .. + A.1.6.	003	+4 548	+5 141
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) a výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv Umožňování opravné položky k nabytému majetku (+/-)	004	+4 483	+4 671
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, změna stavu rezerv	005	+54	+467
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-)	006	+282	+3
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-) (s výjimkou investičních spol. a fondů)	007		+0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (s výjimkou kapitalizovaných úroků) (+) Vyúčtované výnosové úroky (-)	008	-271	
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	009	+0	+0
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami (Z + A.1.) Z + A.1.	010	+28 834	+26 838
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu A.2.1 + .. + A.2.4	011	-8 745	-14 320
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohodných účtů aktivních	012	+9 401	-7 273
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dlouhodobých účtů pasivních	013	-12 227	+199
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	014	-5 919	-7 246
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	015	+0	+0
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami (A* + A.2.) A* + A.2.	016	+20 089	+12 518
A.3.	Vyplácené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	017	+2	+16
A.4.	Příjaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů) (+)	018	+0	+0
A.5.	Zaplacené daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-)	019	+0	+0
A.6.	Mimořádný výsledek hospodaření	020	+0	+0
A.7.	Příjaté dividendy a podíly na zisku (+)	021	+0	+0
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.6. + A.7.) A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.6. + A.7.	022	+20 091	+12 534
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	023	-1 665	-1 793
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	024	+185	+3

Označ.	VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2014)
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	025	+0	+0
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1.+ B.2.+ B.3.)	B.1.+ B.2.+ B.3.	-1 480	-1 790
Peněžní toky z finančních činností				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. některé provozní úvěry) na peněžní prostředky a ekvivalenty	027		
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a na peněžní ekvivalenty	C.2.1.-C.2.6.	-5 000	
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážla, ev. rezervních fondů včetně získaných záloh na toto zvýšení (+)	029		
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	030	-5 000	
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	031		
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (-)	032		
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	033		
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené krátkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky v. o. s. a komplementáři u k. s. (-)	034		
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1.+ C.2.)	C.1.+ C.2.	-5 000	
F.	Čistě zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A***+ B***- C***)	A***+ B***- C***	+13 611	+10 744
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (P+F)	P+F	+35 370	+21 759

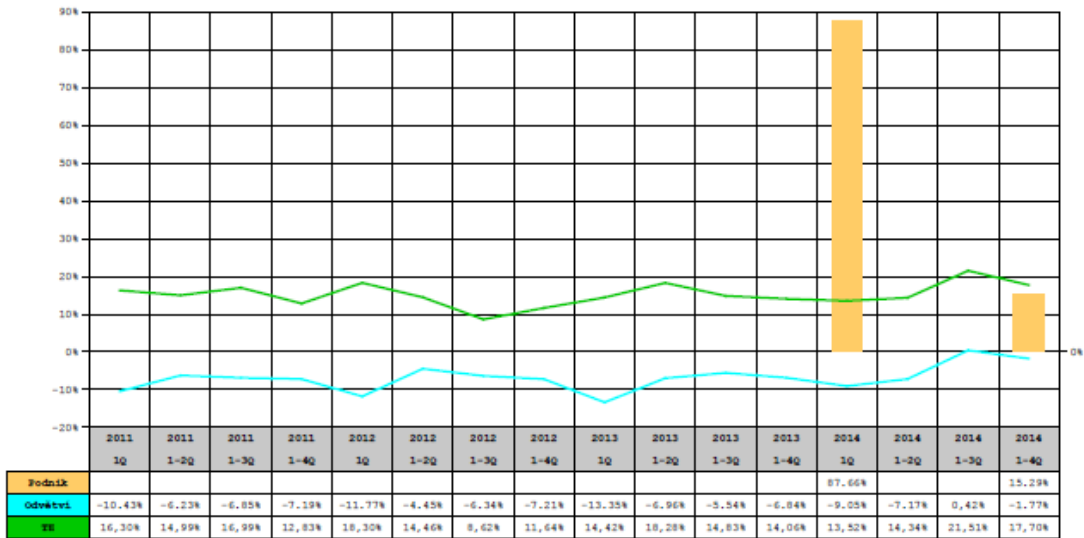
Handwritten signature



Sestaveno dne: 13.6.2016	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	<i>Handwritten signature</i>
Předmět podnikání: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastupení	
Pozn.:	

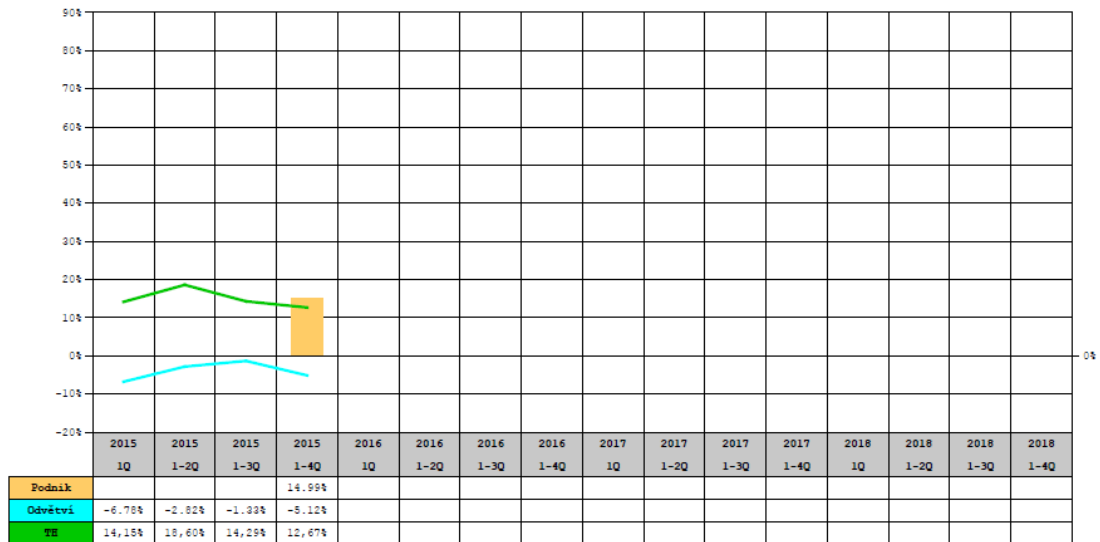
Příloha 2: Metoda benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA,
ukazatel Spread 2014,2015

CZ-NACE: 46 Velkoobchod, kromě mot. vozidel (strana 2/3)



Spread

CZ-NACE: 46 Velkoobchod, kromě mot. vozidel (strana 3/3)



Spread