



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

REPORTING VYBRANÉ FIRMY

REPORTING IN THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTINA KOUBKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Koubková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Reporting vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Reporting in the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Reporting. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN:978-80-247-2759-2
- MILLER, P.B. W., BAHNSON, P.R. Quality Financial Reporting (Hardcover). 1.ed. McGraw-Hill. 2004, 304 s. ISBN 0071387420
- FIBÍROVÁ, J. Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN:978-80- 7380-049-9
- PERNICA, M., GAFAROV, T. Systém vnitřní kontroly. MedelNet 2007. Brno: Petr Novák-Gimli. Str.108-109. ISBN 978-80-903966-6-1
- HENDRYCH, V. Reporting. Doktorská disertační práce. Fakulta podnikatelská VUT. Brno 2009

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá oblastí reportingu ve firmě quick-mix k.s. V úvodu diplomové práce v části teoretická východiska vysvětlují pojem a obecný význam reportingu. Dále popisují vypovídací schopnost současného způsobu uskutečňování reportů ve firmě. Cílem práce je zhodnocení informací plynoucích ze současného způsobu vykazování reportů pro vedení společnosti. Dále dle navržených změn je cílem zefektivnění využití těchto informací.

Klíčová slova

controlling, reporting, manažerské účetnictví, manažerský informační systém, analýza odchylek

Abstract

The diploma thesis deals with the area of reporting in the company quick-mix k.s. In the introduction of the theoretical part I introduce the term and the meaning of reporting. Next I describe the current way of carrying out reports in this company. The aim of the thesis is to evaluate information resulting from the current way of presenting reports for the company management. The next aim is to make effective use of information relating to the proposed changes.

Keywords

controlling, reporting, management accounting, management information system, variance analysis

Bibliografická citace práce

KOUBKOVÁ, M. *Reporting vybrané firmy*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 92 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předloženou diplomovou práci jsem zpracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná a že v mé práci nebyla porušena autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 27. května 2011

.....

podpis

Poděkování

Děkuji paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení a za poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování diplomové práce. Také děkuji Ing. Vladimíru Hovadíkovi ze společnosti quick-mix k.s. za poskytnutí veškerých potřebných materiálů a informací a za jeho vstřícný přístup v roli oponenta.

Obsah

Úvod	9
1 Vymezení problému a cíle práce.....	10
2 Teoretická východiska práce	11
2.1 Controlling.....	11
2.1.1 Účinný systém controllingu	12
2.2 Reporting	16
2.2.1 Pojem reporting.....	16
2.2.2 Uživatelé reportingu	17
2.2.3 Problémy při realizaci reportingu	18
2.2.4 Požadavky na reporting	20
2.2.5 Členění reportingu	21
2.2.6 Hierarchie reportingu	22
2.3 Informační systém.....	23
2.3.1 Vytvoření informačního systému.....	23
2.3.2 Získávání a zpracování informací.....	24
2.3.2.1 Zpracování informací pomocí ukazatelů	25
2.3.2.2 Finanční analýza	26
2.4 Účetnictví.....	28
2.4.1 Finanční účetnictví.....	28
2.4.1.1 Oceňování aktiv	29
2.4.1.2 Vypovídací schopnost výkazů	29
2.4.1.3 Vnitřní kontrolní systém	30
2.4.2 Daňové účetnictví	31
2.4.3 Manažerské účetnictví	32
2.5 Odchytky.....	33
2.6 Data neobsažená v účetnictví.....	34
3 Analýza problému a současné situace.....	35
3.1 Charakteristika společnosti	35
3.1.1 Základní údaje o firmě.....	35
3.1.2 Způsob ovládání, statutární orgány.....	36
3.1.3 Historie firmy a současnost.....	36
3.1.4 Předmět podnikání	37
3.1.5 Trh quick-mix	38
3.2 Analýza společnosti	40
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí	40
3.2.1.1 SLEPTE analýza	40
3.2.1.2 Analýza oborového prostředí – Porterův model.....	43

3.2.2	Analýza vnitřního prostředí	46
3.2.2.1	„7 S“ faktorů	46
3.2.2.2	Marketingové faktory	49
3.2.2.3	Finanční analýza	51
3.2.3	Obecné zhodnocení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí	53
3.2.4	SWOT analýza	55
3.3	Analýza problému	57
3.3.1	Controlling ve firmě	57
3.3.2	Ekonomický software SAP	58
3.3.3	Reporting ve firmě	62
3.3.3.1	MIS quick-mix Tschechien	63
3.3.3.2	Měsíční hlášení tržeb quick-mix Tschechien	68
3.3.3.3	Likvidita (Liquiditätsmeldung)	69
3.3.3.4	Plán likvidity (Liquiditätsplanung quick-mix Tschechien)	69
3.3.3.5	Pohledávky (Forderungen)	70
3.3.3.6	Vývoj pohledávek (Entwicklung der Forderungen Tschechien)	71
3.3.3.7	Závazky (Verbindlichkeiten)	72
3.3.3.8	Plán prodeje (Verkaufsplan – sackware)	73
3.3.3.9	Měsíční výkaz nákladů na jednotlivé obchodní zástupce	74
3.3.3.10	Produktová statistika prodeje (Verkaufsstatistik – produkte)	75
3.3.3.11	Plán na rok 2011	76
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	77
4.1	Ekonomický software SAP	77
4.2	Report MIS quick-mix Tschechien	78
4.3	Výrobní kapacita	78
4.4	Likvidita	79
4.5	Report pohledávky (Forderungen)	80
4.6	Pohledávky ve skupině	80
4.7	Plán prodeje	81
4.8	Produktová statistika prodeje	82
4.9	Vliv plánovaného zvýšení DPH na prodej výrobků	82
4.10	Interpretace nefinančních informací	85
	Závěr	86
	Seznam použité literatury	87
	Seznam obrázků	91
	Seznam grafů	91
	Seznam tabulek	91
	Přílohy	92

Úvod

V současnosti většina firem disponuje kvalitními účetními programy, které shromažďují veškeré informace o hospodaření a peněžních tocích firmy. Tyto informace jsou zadávány na základě účetních a daňových dokladů za účelem zpracování měsíčních a ročních závěrek, nikoliv za účelem získávání kvalitních podkladů, dle kterých by se management mohl rozhodovat o dalším vedení a směřování společnosti.

V dnešní době, kdy se jednotlivé firmy i celá ekonomika snaží o oživení, je kvalitní, včasná a přesná informace pro management firmy nepostradatelná. Vzhledem k tomu, že stejný cíl má i konkurence, jsou informace, směřující ke správným rozhodnutím, která zvyšují hodnotu firmy, konkurenční výhodou. Pokud management firmy vychází pouze z informací, které poskytuje účetnictví, vystavuje se nebezpečí, že reaguje na neaktuální impulsy a neřeší aktuální situaci ve firmě či na trhu.

Proto reporting reaguje na nedostatky finančního účetnictví. Každá úroveň vedení ve firmě potřebuje ke svým rozhodováním podrobnější informace a v kratších časových intervalech. Potřebují znát skutečné vyjádření hodnoty, nikoliv uměle dle zákonů nasimulovaná čísla neodpovídající realitě, která mohou zkreslit hodnotu majetku či výši a efektivitu nákladů.

Finanční účetnictví postrádá informace nefinančního charakteru, které ale mohou být při řízení firmy pro manažery důležité. Jedná se o vyjádření v různých naturálních jednotkách či tzv. soft data, tedy informace o faktorech ovlivňující činnost firmy zevnitř či zvenčí, informace o příležitostech či hrozbách. Tyto je třeba do systému reportingu také začlenit. To je i problémem ve firmě, kde zpracovávám svoji diplomovou práci.

1 Vymezení problému a cíle práce

Touto diplomovou prací tématicky navazuji na svoji bakalářskou práci. Z této budu také vycházet, data budu aktualizovat a doplňovat dle současného stavu. V bakalářské práci jsem popsala systém reportingu firmy quick-mix k.s. obsahově, nyní se zaměřím na konkrétní údaje, které reporting poskytuje.

Firma quick-mix k.s. je dceřiná společnost německé firmy quick-mix Gruppe GmbH & Co. KG . Z toho vyplývá, že pro oblast reportingu jsou využívány výkazy, jejichž obsah a strukturu stanovuje německá mateřská firma. Prostřednictvím těchto výkazů jsou poskytovány informace mateřské firmě a zároveň slouží i pro potřeby vedení české firmy quick-mix k.s., díky čemuž může dojít k jisté zkreslenosti či neúplnosti informací, které se dostávají managementu české firmy quick-mix k.s.

Firma quick-mix k.s. vykazuje od roku 2004 zisk. Do roku 2007 se díky aktivní zahraniční obchodní politice, opatřením v oblasti marketingu a rozšiřování výrobních technologií jednalo o rostoucí trend zisku. Od roku 2008 a roky následné dochází k poklesu zisku. Ekonomická krize je jistě jedním z příčin této tendence.

Má-li si firma quick-mix, k.s. udržet podíl na trhu se stavebními materiály, je třeba vybavit management firmy co nejkvalitnějšími informacemi. Chceme-li podpořit výkonnost a ziskovost firmy, musíme poskytnout vedení společnosti takové informace, které je povedou ke správným rozhodnutím. Má-li se zlepšit informovanost na všech úrovních vedení firmy, musí být jednotlivé reporty pro uživatele srozumitelné s maximální vypovídací hodnotou. Mají-li pracovníci na všech úrovních vedení firmy zdárně čelit konkurenci a zachovat či zvyšovat zisk firmy, je nutné jim poskytovat informace, na základě kterých budou schopni minimalizovat náklady svých oddělení.¹

Cílem práce je zhodnocení informací plynoucích ze současného způsobu vykazování reportů pro vedení společnosti. Dále dle navržených změn je cílem zefektivnění využití těchto informací.

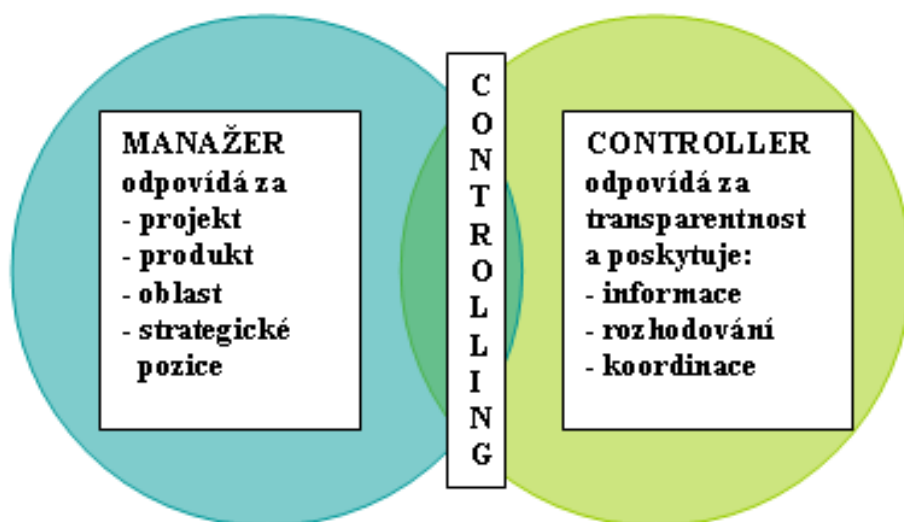
¹ KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. str. 9

2 Teoretická východiska práce

2.1 Controlling

Během posledních téměř třiceti let se controlling v podnikové praxi trvale vyvíjel a stal se vedoucí funkcí, která je nedílnou součástí každé moderní firmy. Controlling je chápán jako koncepce řízení zaměřená na výsledek, která koordinuje plánování, kontrolu a také informační toky. Controlling ve smyslu řízení je hlavním úkolem managementu firmy. Každý řídicí pracovník musí mít na zřeteli v rámci své pozice a úkolů z této pozice vyplývajících také funkci controllingu. Controlling jako proces a způsob myšlení vzniká v týmu za součinnosti manažera a controllera a představuje průnik obou množin.²

Obr. 1: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera



Zdroj: HORVÁTH & PARTNERS (2004) – str. 6³

V malých a středních firmách zastává funkci controllera přímo osoba či osoby z vedení firmy nebo hlavní účetní. Pokud se jedná o malé a střední firmy založené v rámci zahraničních korporací, zde je oddělení controllingu v organizační struktuře samozřejmostí.

² Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 5

³ tamtéž, str. 6

Controller spoluodpovídá společně s manažery za dosažení stanoveného podnikového cíle. Tato spoluodpovědnost je dána odpovědností controllera za správnost informací, které pro jednotlivé manažery a celé vedení společnosti sestavuje a připravuje, a také tím, že controller tvorbou procesu hledání cíle, plánování a řízení přispívá k tomu, že vedení společnosti může rozhodovat včas, kvalitně a cíleně. Koordinační úloha controllingu přispívá k řešení problémů způsobených těmito vnějšími vlivy působícími na firmu:

- růst dynamiky
- stagnace trhů
- rychlejší nástup nových technologií
- cyklus životnosti produktu se stále více zkracuje.

Činnosti controllera lze popsat následovně:

- stará se o transparentnost firemní strategie, výsledku, financí a procesu a tím přispívá k vyšší efektivitě a hospodárnosti
- koordinuje dílčí cíle a plány a organizuje výkaznictví zaměřené na budoucnost
- tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení tak, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat
- zajišťuje potřebné služby v rámci zabezpečení provozně hospodářských dat a informací
- vytváří a udržuje systém controllingu.⁴

2.1.1 Účinný systém controllingu

Ke zjištění potřebnosti controllingu vede snaha odpovědět si na otázky typu:

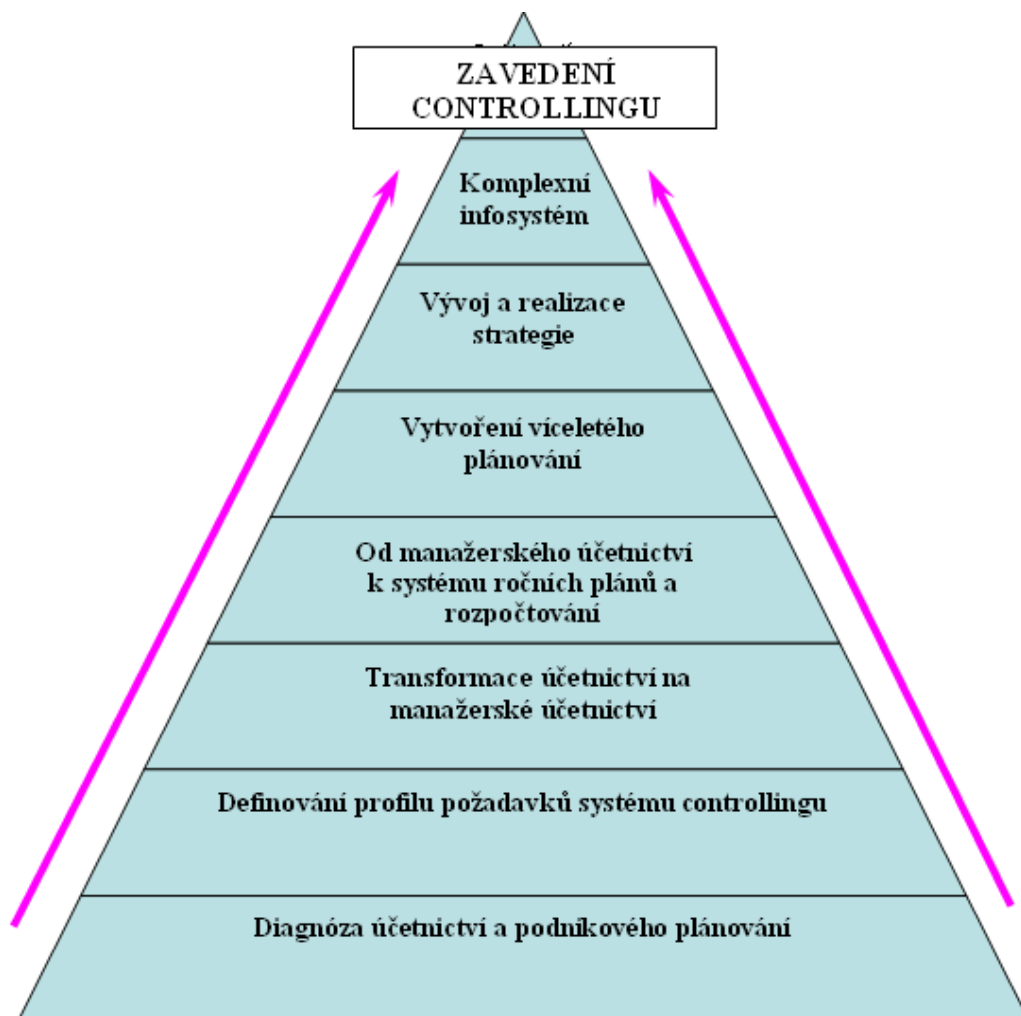
- zda víme přesně, které výrobky nám vydělávají peníze a které musíme dotovat
- zda víme, jak určitá opatření působí na výsledek hospodaření
- zda víme, jak vypadá náš hospodářský výsledek bez bilančních zkreslení
- zda se ještě pohybujeme v rámci plánu nebo zda dochází k odchýlkám atd.⁵

⁴ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 7

⁵ tamtéž, str. 8

Lze definovat osm kroků k sestavení účinného systému controllingu. Základem je účetnictví orientované na zúčtování.

Obr. 2: Osm kroků k účinnému systému controllingu



Zdroj: HORVÁTH & PARTNERS (2004) – str. 2⁶

Diagnóza účetnictví a podnikového plánování - účetnictví lze dělit na interní a externí. Externí účetnictví zahrnuje především finanční účetnictví, slouží pro externí potřebu firmy, danou legislativou a také slouží pro prezentaci firmy před externími stakeholdery. Oproti tomu interní účetnictví se využívá především k účtování o nákladech a výkonech, tedy aby podpořilo provozní rozhodovací a realizační proces

⁶ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 2

(plánování, řízení, kontrola) a data v něm vedená vycházejí z větší části z finančního (externího) účetnictví. Interní účetnictví je tedy nejdůležitějším vnitropodnikovým informačním systémem controllera. Úkolem controllera je tedy co nejoptimálněji propojit finanční a nákladové účetnictví. Do interního (nákladového) účetnictví vstupuje účtování podle druhů nákladů, účtování nákladových středisek a účtování nositelů nákladů. V této úrovni si controller také odpovídá na otázky, zda ve firmě existuje strategické plánování, zda jsou navzájem v souladu jednotlivé dílčí plány pro všechna plánovací období atd.⁷

Definování profilu požadavků systému controllingu – každá firma si definuje systém controllingu na základě svých individuálních požadavků. Stanoví se realizační tým. Je třeba určit interní a externí faktory souvislosti, zanalyzovat relevantní faktory spojené s firmou a poté analyzovat účinky těchto faktorů na systém controllingu. Poté je třeba zjistit informační potřeby všech vedoucích pracovníků, definovat konkrétní požadavky na systém controllingu. Požadavky se kategorizují podle jejich závažnosti a vypracuje se plán opatření k realizaci požadavků.⁸

Transformace účetnictví na manažerské účetnictví – tato transformace se provádí z důvodu těchto problémů, které jsou ve finančním účetnictví:

- účetnictví se zaměřuje na pouhé zaúčtování
- neposkytuje téměř žádné využitelné informace pro rozhodování
- prostřednictvím finančního účetnictví prokazujeme správnost v rámci legislativy, což je nadřazeno účelnosti
- kalkulace výnosů je zatlačena do pozadí.⁹

Od manažerského účetnictví k systému ročních plánů a rozpočtování – manažerské účetnictví nám poskytuje informace pro řízení firmy. V ročním plánu jsou tyto informace transformovány do konkrétních cílů v rámci celé firmy, což vychází ze strategického a dlouhodobého plánování. Plán je vodítkem orientace jednotlivých členů

⁷ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 39-42

⁸ tamtéž, str. 69

⁹ tamtéž, str. 77

firmy. Nezbytné je stanovení procesů zpětné vazby. Dále je třeba definovat specifické procesy ročního rozpočtování, stanovit střediska odpovědnosti. Pro tyto střediska se nadefinují cílové veličiny a vypracují procesy kontroly rozpočtů. Určí se proces sladění akčních plánů a ročního rozpočtování. Roční plánování a rozpočtování se dokumentuje. Navrhne a vybere se odpovídající software.¹⁰

Vytvoření víceletého plánování – zde se zaměřujeme na střednědobý horizont. Krátkodobý horizont ročního plánu postačuje k tomu, abychom plán mohli včas přizpůsobit měnícím se požadavkům trhu. Víceletý plán je mostem mezi strategickým a operativním (krátkodobým) plánem. Na více let není nutné plánovat veškeré úkoly. Vyhotovujeme zejména investiční plány, plány obratu a plánování v oblasti výzkumu a vývoje.¹¹

Vývoj a realizace strategie – vývoj strategie zahrnuje určení mise, motivu a vize firmy. Stanoví se nástroje pro účely analýzy a prognózy firmy a dynamiky a komplexnosti podnikatelského prostředí. Formulují se strategie a vyhodnotí se jednotlivé alternativy. Připraví se vhodné nástroje k procesu realizace strategie – např. Shareholder value, Balanced scorecard nebo Management tvůrců hodnot. Cílem je směřovat firmu ke zvyšování její hodnoty. Realizují se opatření a sleduje se dosažení cíle.¹²

Vytvoření úplného informačního systému - obsahujícího i informace, ze kterých vyplynou šance i rizika, které ovlivňují realizaci plánů.

Zavedení controllingu – obsahuje stanovení úkolů controllingu, stanovení pravomocí controllera, zařazení do hierarchie ve firmě, stanovení vnitřní organizace oddělení controllingu. Stanoví se odborná a disciplinární oprávnění, definují se znaky osobnosti controllera, popis pracovní činnosti. Následuje výběr pracovníků, vypracování směrnic pro činnosti a chod oddělení controllingu a následně zapracování pracovníků.¹³

¹⁰ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 140-141

¹¹ tamtéž, str. 177-178

¹² tamtéž, str. 186-187

¹³ tamtéž, str. 247

2.2 Reporting

2.2.1 Pojem reporting

Reporting je důležitou funkcí controllingu. Má za úkol vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací vyhodnocujících nejen vývoj firmy jako celku, ale i v dílčích částech podnikových činností, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Výkazy a zprávy by měly reflektovat na potřeby jejich uživatelů, vedoucích pracovníků v rámci celé organizační struktury tak, aby informace z těchto výkazů a zpráv podpořily a usnadňovaly jejich rozhodování.¹⁴

Reporting se využívá nejenom ke kontrole a vyhodnocování dosavadních výsledků firmy, ale také k plánování a rozhodování o činnostech vedoucích ke zlepšování výkonnosti firmy jako celku i jeho organizačních a odpovědnostních jednotek, středisek. V širším pojetí lze říci, že reporting poskytuje i externě interesovaným skupinám i jednotlivcům informace o aktivitách firmy, které se jich mohou nějakým způsobem dotýkat. Reporting lze chápat jako samostatnou součást informačního systému firmy, která zahrnuje výběr, zpracování, formální úpravu a přerozdělení informací určených nejrozličnějším skupinám uživatelů. Protože každá skupina uživatelů má jiné požadavky, je kladen na obsahovou i formální stránku reportingu velký důraz.¹⁵

Pojem reporting se v českých firmách objevuje po roce 1990. Nejde však o zcela novou záležitost. V předešlých dobách centrálně-direktivního plánování používaly firmy různé výkazy a hlášení o plnění plánu, které sloužily státním orgánům i široké veřejnosti. Se zánikem centrálního státního plánování docházelo k rušení či omezení podnikového plánování a s ním i příslušných výkazů a zpráv o činnosti podniku. Reporting v moderním pojetí objevují české firmy znovu s určitým zpožděním. Reagují na transformaci hospodářství na tržní ekonomiku a příchod zahraničního podnikatelského kapitálu. I obsahově došlo k posunu, a to od úzce chápaného vymezení ve smyslu interních podnikových výkazů určených pro vlastníky a manažery k širokému pojetí

¹⁴ FIBÍROVÁ, J. *Reporting : moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X. str. 11

¹⁵ MACHAČ O. Reporting jako součást informačního systému podniku. *IT SYSTEM* [online]. 2003, č.12 [cit. 2011-05-10], s.14-17.

prostřednictvím externích výkazů, obsahujících informace pro skupiny stakeholderů ze široké veřejnosti.¹⁶

2.2.2 Uživatelé reportingu

Za základní rozdělení uživatelů reportů lze považovat rozlišení na interní uživatele a externí uživatele. Toto rozdělení především vyplývá z požadavků těchto uživatelů na informace, které potřebují prostřednictvím reportingu získat.

Jako interní uživatele lze označit především vlastníky a management na různých stupních organizační struktury. V případě akciových společností se jedná o představenstvo a dozorčí radu. Lze tyto uživatele označit jako osoby, které disponují rozhodovací pravomocí a kteří odpovídají za výsledky podnikových činností.

Do okruhu externích adresátů lze zahrnout ostatní zájmové skupiny či jednotlivce – skupiny adresátů, které svou činností firma ovlivňuje. Patří mezi ně např.:

- zaměstnanci firmy
- dodavatelé
- odběratelé
- banky
- státní orgány
- společenské organizace a aktivity aj.

Z rozmanitosti uživatelských skupin lze usoudit, že nelze disponovat jedním typem reportu, který by obsahoval všechny požadavky všech uvedených uživatelů. Proto musí být reporting jednoznačně odlišný pro každou skupinu. Je tedy nutné před samotným zpracováním systému reportů důkladně analyzovat jednotlivé skupiny uživatelů, zohlednit jejich požadavky, rozdělit informace na důvěrné a zveřejnitelné a následně ověřit, zda systém reportů plní svůj účel.¹⁷

¹⁶ MACHAČ O. Reporting jako součást informačního systému podniku. *IT SYSTEM* [online]. 2003, č.12 [cit. 2011-05-10], s.14-17.

¹⁷ tamtéž

2.2.3 Problémy při realizaci reportingu

V praxi se lze často setkat s tím, že firma zpracovává reporting pouze v zobecnělé formě a že v určitých klíčových oblastech zcela chybí. Dále se vypracovává reporting manuálně pomocí tabulkového procesoru, což je velice pracné, časově náročné a náchylné k chybovosti – obzvláště, pokud chce firma zohlednit nějakou změnu. Některé firmy ve svých informačních systémech disponují velkým množstvím dat a informací, ale tyto pro systém reportingu plně nevyužívají nebo tato data neumí připravit ve formě vhodné pro reporting. Dalším úskalím je, že reporting není centralizovaný. Každé oddělení si vytvoří své postupy a nástroje a proto nelze vyhodnocovat výkonnostní ukazatele napříč celou firmou.¹⁸

Miller a Bahnson¹⁹ ve své knize uvádějí, jaké námitky či pochybnosti mají či měli tvůrci reportingu. Jejich počáteční averze je vyvolána tím, že se jedná o něco nadstandardního, že nikdo je nemůže nutit takto údaje zpracovávat. Také mají pochybnosti, zda zpracování nebude příliš nákladné. Říkají si, že když je systém reportingu tak výborný, proč to nedělají i všichni ostatní, a když to nedělají ostatní, tak proč by to dělali oni. Přitom kvalitně nastavený systém finančního reportingu může i předem odhalit blížící se nebezpečí a manažer může adekvátně přizpůsobit svoji strategii.

Bariérou může být i neodpovídající vzdělání manažerů nebo pracovníků, kteří mají ve firmě na starosti finanční záležitosti. Je pro ně jednodušší soustředit se na údržbu současného stavu v daném okamžiku než by se zamýšleli nad novými praktikami reportingu. Někteří tvůrci reportů vidí problém v tom, že nemají potřebné informace k dispozici v účetních systémech a je pro ně problematické tyto informace získávat z důvodu neochoty, neznalosti a nedostatečného logického úsudku. Aby data získaná z reportů byla pro příjemce reportů cenná, měla by např. být očištěna o předpokládanou míru inflace, měla by se uvádět tržní hodnota aktiv – ne zůstatkové ceny převzaté z účetních výkazů. Tyto reálné informace jsou samozřejmě důležité nejenom pro manažery a vedení firmy, ale také pro vlastníky, akcionáře.

¹⁸ Reporting. [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.profinet.eu/cz/it-reseni/datove-sklady/reporting>>.

¹⁹ MILLER, P.B. W.; BAHNSON, P.R. *Quality Financial Reporting (Hardcover)*. [online]. 1.ed. McGraw-Hill. 2002 [cit. 2011-05-01]. 304 s. ISBN 0-07-138742-0. str. 163-172

Další problém je neochota prezentovat prostřednictvím reportingu špatné zprávy. Někdy je snahou managementu, z důvodu návaznosti na jejich provize, pro další prezentace před vlastníky firmy požadovat od tvůrců reportu upravené výkazy, které ztráty nevykazují nebo zmírňují. Ve firmách se vyskytuje i ta situace, že během roku jsou výsledky v reportech upravovány a až v posledním čtvrtletí před auditem jsou pravdivě vykazovány. Pravdivé vykazání očekávaných špatných výsledků není přitom pouhým konstatováním, že firma má potíže nebo že je management neschopný, ale je to příležitost rozebrat důvody, které k těmto výsledkům povedou, provést opatření a vyvarovat se či zmírnit tuto budoucí špatnou situaci. Předností dobrého manažera je tyto hrozby rozpoznat a správně zareagovat.

Mezi další problémy patří obava, že uživatelé těchto reportů jim neporozumí. Z toho plyne skutečnost, že je nutné se přesně zaměřit na jednotlivé uživatele reportů, zjistit jejich potřeby a podle toho reporty nastavit.²⁰

Lze konstatovat, že zpracování reportingového systému ve firmě není jednoduchou záležitostí. Není to záležitost jednoho okamžiku, ale plynulého a soustavného procesu tvoření, aplikování, reakcí na zpětnou vazbu a zdokonalování. Firmy si mohou na základě svých zkušeností vytvořit tento systém sami. Některé jej mají určeny vlastníky, mateřskými společnostmi. Na trhu již existuje i spousta společností, které mohou nabídnout firmě přímo na míru vytvořený systém reportingu v podobě software, který propojí na stávající, ve firmě používané informační systémy. Každá varianta má své výhody i nevýhody. Např. pokud máme systém výkazů určený mateřskou firmou, nemusíme vymýšlet jejich obsah a strukturu, ale může se stát, že mateřská firma – především pokud se jedná o zahraniční společnost – požaduje jiné údaje pro ni důležité, než které by dle našeho názoru byly relevantní. Při zpracování reportingového systému formou outsourcingu lze využít bohaté zkušenosti dodavatelské firmy z různých průmyslových odvětví, ovšem může to být velmi finančně nákladné.

²⁰ MILLER, P.B. W.; BAHNSON, P.R. *Quality Financial Reporting (Hardcover)*. [online]. 1.ed. McGraw-Hill. 2002 [cit. 2011-05-01]. 304 s. ISBN 0-07-138742-0. str. 163-172

2.2.4 Požadavky na reporting

Úkol reportingu je sestavení informací a jejich předání ve vhodné formě odpovědným pracovníkům. Z výkazů by mělo být zřejmé, do jaké míry byly dosaženy plánované cíle v jednotlivých oblastech a naopak ve kterých oblastech bude nutné podniknout případná dodatečná opatření. Výkazy nesmí být samoučelné, musí vést k reakci. Analýzu výsledků je třeba provádět ve spolupráci s příslušným oddělením, aby byla zajištěna přijatelnost výsledků analýzy a realizace opatření.²¹

Lze definovat následující požadavky na reporting:

- aktuálnost – je podstatným znakem kvality, protože úspěšná opatření pro podporu řízení jsou závislá na okamžiku, kdy jsou informace k dispozici. V případě nejistoty je vhodnější dát přednost rychlosti před zdlouhavým ověřováním přesnosti.
- důležitost informací - struktura zpráv musí být identická s plánováním, tzn. že věrohodné informace lze získat pouze porovnáním plánovaných a skutečně dosažených čísel. Kvalita reportovaných zpráv není závislá na počtu disponibilních informací, ale na počtu relevantních informací. Chybou je, když kvantita převažuje kvalitu.
- forecast – výkazy se vedle hodnot plánu a skutečnosti musí zabývat také budoucím vývojovým trendem. Na základě aktuálních znalostí v době vzniku výkazu je nutné odhadnout skutečnost na konci sledovaného období. Tak lze s předstihem reagovat a ovlivnit případný úspěch či neúspěch.
- orientace na příjemce – je nutné filtrovat a zmenšovat objem informací dle potřeb příjemce. Provedením komprimace se vytvoří hierarchie výkazů, které se orientují na jednotlivé oblasti každého adresáta. Např. vedení firmy nedostane informace analyzující odchylky jednoho druhu nákladů v jednom nákladovém středisku, ale dostane informace analyzující odchylky nákladů jako celku. V případě potřeby detailnějších informací si lze tyto vyžádat.
- srozumitelnost, vizualizace, prezentace – reporty musí být pro příjemce maximálně jasné, čitelné, srozumitelné. Vhodná podpora pro číselné údaje je

²¹ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. /. Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 229

použit grafická znázornění. Grafy jsou názornější a na první pohled pro uživatele logicky zpracovatelnější než obsáhlé číselné tabulky. Vhodné je používat ustálené termíny srozumitelné pro uživatele. Důležité je, aby informace na sebe logicky navazovaly.²²

- bezpečnost – každá skupina uživatelů má mít k dispozici pouze data jim určená. Je třeba zajistit ochranu informací i celého systému reportingu před neoprávněnými zásahy.
- integrace – systém reportingu by měl obsahovat informace ze všech podnikových oblastí a to i z méně důležitých, aby nedošlo ke zkreslení náhledu na firmu jako celek.
- objektivita – při zpracování reportingu je důležitá nezaujatost, vhodný je i nestranný vztah osoby tvůrce reportingu k firmě samotné. S tím souvisí i požadavky na osobu tvůrce reportingu - jsou nutné odborné znalosti, ale i schopnost analytického myšlení, kreativita a právě zmíněná nezaujatost.
- zpětná kontrola – je třeba mít možnost ověřit si výsledky a zdroje
- efektivita zpracování – reporting musí být maximálně přínosný pro příjemce a zároveň vytvořen při minimální nákladnosti finanční a materiální s minimálním požadavkem na lidský i časový potenciál.²³

2.2.5 Členění reportingu

Z pohledu momentu zpracování reporting rozlišujeme na:

- standardní - pravidelné výkazy – mohou být institucionalizovány. Vyhotovují se v pravidelných intervalech (ročně, čtvrtletně, měsíčně, týdně, denně), struktura je předem stanovena.
- mimořádné - ad hoc výkazy – závisí na konkrétních případech. Vznikají na základě zvláštních událostí a situací. Mimořádnost je chápána jak obsahově, tak i z časového hlediska.²⁴

²² Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 233

²³ HENDRYCH, V. *Finanční reporting : Finance reporting*. [online]. Doktorská disertační práce. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009 [cit. 2011-05-01]. str. 31 a 46-51

²⁴ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 231

Dle uživatele lze reporty členit na:

- interní – zprávy jsou poskytovány vlastníkům, vedení společnosti, představenstvu, jednotlivým oddělením v rámci organizační struktury společnosti.
- externí – zahrnují výkazy finanční a statistické, výroční zprávy. Jsou určeny pro ostatní zájmové skupiny z okolí firmy (konkurenci, dodavatele, odběratele, finanční úřady, státní orgány).

2.2.6 Hierarchie reportingu

Každá firma si dle potřeb jednotlivých uživatelů stanoví svoji hierarchii výkazů. Je možné vycházet z tohoto členění:

- vedení podniku – výkazy jsou vhodné ve zkomprimované podobě, obsahují reprezentativní externí a interní informace. Zahrnují průřezové informace. Reflektují i na informační potřeby ad-hoc.
 - příklad: celkový hospodářský výsledek, ukazatele likvidity, ukazatele struktury nákladů, strategické ukazatele z oblasti výzkumu nebo kooperace, informace o vývoji obchodu atd.
- vedení hlavního oddělení – výkazy obsahující výsledky vedení hlavních oddělení, informace o nákladech oddělení, výrobě a prodeji.
 - příklad: rozbor obrátů, příspěvků na krytí nákladů, porovnání plánu a výsledků konkrétního závodu, stupeň vytížení, ukazatele jakosti atd.
- vedení nákladového střediska – výkazy se orientují na výsledky konkrétního nákladového střediska, obsahují informace potřebné pro účely kontroly operativních procesů a číselné hodnoty týkající se blízké činnosti střediska.
 - příklad: náklady procesů, odchylky plánu a skutečnosti, zmetkovitost, produktivní a neproduktivní hodiny, personální ukazatele typu nemocnost atd.²⁵

²⁵ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. /. Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 233

2.3 Informační systém

Reporting jako součást controllingu lze chápat jako součást podnikového informačního systému. Pokud je ve firmě zaveden systém typu ERP, je zde předpoklad lepších podmínek pro kvalitní reporting. Je třeba soustředit se na využitelnost zpráv pro rozhodování pro různé uživatele a nespokojit se pouze s rychle a aktuálně zpracovaným velkým množstvím zpráv. Úspěchu může být dosaženo pomocí vstřícného vztahu managementu k informačním technologiím obecně a případné pořízení některých nadstavbových systémů.²⁶

Při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu je třeba, aby vedení firmy respektovalo tyto zásady:

- identifikovat uživatele zpráv, zjistit a analyzovat jejich požadavky z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných zpráv
- rozlišit obsah zpráv podle požadavků uživatelů interních i externích
- zvolit vhodnou formu poskytovaných reportů
- navrhnout a používat jednotný vzhled reportů
- zvolit vhodný způsob distribuce zpráv, zajistit ochranu důvěrných informací
- zajistit zpětnou vazbu příjemců reportů, analyzovat jejich připomínky a náměty ke zlepšení systému reportingu.²⁷

2.3.1 Vytvoření informačního systému

Pro tvorbu reportingu je třeba zajistit informace. Pro tento účel je důležité stanovit intervaly zjišťování potřeb. Tyto se budou lišit podle charakteru firmy a životního cyklu produktu. Dále vybereme a použijeme vhodné metody např. formou interview. Získané informace se vyhodnotí porovnáním jejich nákladů a užitku. V dalším kroku se určí způsob pořízení a zpracování informací. Informační zdroje se rozliší podle toho, zda jsou určeny pro strategické či operativní plánování. Definují se požadavky na kalkulace nákladů nebo výkonů, financí, ukazatelů atd. Pro každé funkční získávání a zpracování

²⁶ MACHAČ O. Reporting jako součást informačního systému podniku. *IT SYSTEM* [online]. 2003, č.12 [cit. 2011-05-10], s.14-17.

²⁷ tamtéž

informací je nutné přidělit odpovědnosti, což znamená přesně stanovit, kdo informace získává, kdo je zpracovává a konečně kdo celý proces koordinuje.²⁸

Dalším krokem je určení předávání informací systémem výkaznictví. Výkaznictví lze brát za hlavního iniciátora řídicích opatření ve firmě, protože plánované hodnoty se porovnávají se skutečně dosaženými hodnotami. V tomto kroku proběhnou následující činnosti:

- stanovení obsahu výkazů
- určení intervalu vypracování výkazů
- výběr vhodné formy vizualizace výkazů
- určení zpracovatelů a příjemců výkazů
- stanovení metod analýzy odchylek od plánu
- dokumentování systému výkaznictví.²⁹

V poslední fázi dojde k vytvoření kompletního systému zpracování a uložení informací a to za podpory výpočetní techniky. Vzhledem k tomu, že dnes je na trhu nabízen dostatek různých software, je vyžadován fundovaný proces výběru v této oblasti. Pokud se firma rozhodne vyvinout pro tyto účely vlastní software, je třeba zajistit efektivní průběh realizace projektu.³⁰

2.3.2 Získávání a zpracování informací

Zajištění toku informací patří mezi nejdůležitější úkoly controllera ve firmě. Při zjišťování potřeby informací controllera zajímá, jaké informace, s jakou přesností, jak aktuální a v jakém časovém intervalu je daný příjemce potřebuje. Zjišťování potřeby informací není statický proces, probíhá plynule. Obzvláště v oblasti strategického vedení, kdy se nejedná o opakující se úkoly, ale o dlouhodobý vývoj firmy. Potřeba informací se zjišťuje individuálně pro každou firmu. Používají se metody analýzy úkolu, analýzy dokumentů, metoda analogického závěru, pozorování, dotazníková

²⁸ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 213-216

²⁹ tamtéž

³⁰ tamtéž

metoda, interview či reportingový metoda. Neexistuje žádné obecné doporučení některé metody. Používají se i jejich vzájemné kombinace.³¹

Controlling získává informace důležité pro řízení ze všech vhodných míst firmy, centrálně je zpracuje a poté je dává k dispozici vedoucím pracovníkům. Controlling spíše pečuje o koordinaci procesu získávání informací, neměl by být zatížen evidencí. Pomocí reportingu zajišťuje controlling přenos informací mezi místy vzniku a místy použití informací. Pro tyto účely je třeba vybavit controlling informačními oprávněními, která zajistí přístup k informacím z různých podnikových oblastí.³²

2.3.2.1 Zpracování informací pomocí ukazatelů

Podstatným problémem zpracování informací je jejich zhuštění při zachování vypovídací schopnosti a jejich porovnání se stávajícím číselným materiálem. Čísla, která ve zkoncentrované podobě informují o provozně hospodářském chování, se nazývají ukazatele. Tyto se rozdělují na:

- původní čísla (ceny, počty kusů)
- odvozená čísla (součty, rozdíly)
- poměry (kus / rok, měsíc...)³³

Je těžké matematicky shrnout ukazatele popisující různé logické souvislosti, ale lze i zde vytvořit systém ukazatelů. Různé ukazatele, které je obtížné věcně logicky navzájem spojit, lze připojit k určité oblasti ukazatelů a pak jednotlivě zachytit. Ukazatele je možné všestranně použít v každé oblasti firmy. Při budování systému ukazatelů se přihlíží k těmto znakům:

- ukazatele musí být veličiny kvantifikovatelné, jednoznačně měřitelné v penězích nebo množstevních jednotkách
- mezi jednotlivými ukazateli obsaženými v jednom systému nesmějí vzniknout konfliktní vazby

³¹ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 216-218

³² ESCHENBACH, R.; GÜLDENBERG, S.; HOFFMANN, W. *Controlling*. Vyd. 2. Praha : ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-735-7035-1. str. 112-113

³³ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 219-220

- ukazatele se mohou vztahovat jak k datům o minulosti tak i k datům o budoucnosti se zohledněním stejné časové souvztažnosti těchto ukazatelů
- struktura ukazatelů se nesmí libovolně měnit z důvodu porovnatelnosti výsledků za delší časová období
- je nutné akceptovat požadavek hospodárnosti – poměr mezi náklady na získání a zpracování informace a užitekem z ní musí být přiměřený
- ukazatele by měly zobrazovat to nejpodstatnější ve zkomprimované formě a přesto zůstat úplné
- systém ukazatelů musí umožnit racionální práci.³⁴

Ukazatele fungují jako nástroj podpory rozhodování pro řízení firmy a kontrolu. Nositel procesu rozhodování obdrží systematicky zpracované existující informace a pak posuzuje alternativy a přijímá rozhodnutí. Nebo může obdržet jednoduché informace k ukazatelům pro samořízení přímo na pracovišti. To vyžaduje zadání konkrétních hodnot plánu (ukazatelů). Tyto zadávají vedoucí pracovníci nebo se stanovují ve spolupráci s nižší úrovní v organizační struktuře firmy. Ukazatele se kontrolují pomocí porovnávacích výpočtů, kde se porovnávají skutečné hodnoty s plánovanými hodnotami.³⁵

2.3.2.2 Finanční analýza

Při zpracování informací pomocí ukazatelů lze využít metody a postupy finanční analýzy. Finanční analýza je souborem postupů, které se provádí za účelem získání informací pro finanční řízení firmy a rozhodování externích subjektů. Je to finanční a ekonomické hodnocení firmy vycházející především z účetních informací. Při zpracování se vychází z účetních údajů. Získané informace vypovídají o výsledcích činnosti minulého období a současné situaci. Analýza finančních ukazatelů představuje jejich vzájemné porovnávání v rámci firmy a v daném čase nebo srovnání s ukazateli jiných firem (např. konkurencí). Případnou kombinací statistických metod (např. regresní analýzy) lze z těchto údajů nasimulovat i předpoklady budoucího vývoje firmy.

³⁴ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 220-221

³⁵ tamtéž, str. 222

Při finanční analýze se používají elementární metody (různé typy ukazatelů) a také vyšší metody zahrnující metody matematické statistiky (bodové odhady, distribuční funkce atd.). Ukazatele používané při finanční analýze jsou:

- extenzivní (objemové) – jsou informací o rozsahu (v peněžím vyjádření) a tyto se dále člení na:
 - stavové (absolutní) – jednotlivé položky aktiv a pasiv
 - rozdílové – stavové ukazatele (např. čistý pracovní kapitál)
 - tokové – informují o změnách stavových a rozdílových ukazatelů za určitou dobu (např. cash flow a položky výsledovky).
- intenzivní (poměrové) – podíly dvou či více extenzivních ukazatelů.

Existuje mnoho metod, jak porovnávání finančních ukazatelů provádět. Základní metody jsou následující:

- analýza stavových (absolutních) ukazatelů:
 - horizontální analýza
 - vertikální analýza
- analýza rozdílových a tokových ukazatelů:
 - analýza pracovního kapitálu
 - analýza cash flow
- poměrové ukazatele:
 - analýza ukazatelů likvidity (likvidita pohotová, rychlá, běžná)
 - analýza ukazatelů rentability (rentabilita vlastního kapitálu, aktiv, cizího kapitálu, pracovního kapitálu)
 - analýza ukazatelů zadluženosti (celková zadluženost, koeficient samofinancování, poměr dluhu k vlastnímu kapitálu)
 - analýza ukazatelů aktivit (obrat aktiv, zásob)
 - analýza ukazatelů kapitálového trhu
 - analýza ukazatelů cash flow
- analýza soustav ukazatelů
 - pyramidový rozklad ukazatelů (Du Pontův diagram)
 - různé typy složených indexů (Altmanovo Z-skóre, Index IN95)
 - analýza ukazatelů přidané hodnoty (EVA, MVA).

Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy, příloha k účetním výkazům a výroční zpráva. Podrobnější údaje pro interní použití se získávají z účetních knih a dalších zdrojů. Jednotlivé metody finanční analýzy nelze používat izolovaně, ale ve vzájemných souvislostech. Výsledky se interpretují metodou srovnání (zvýšení či snížení v čase) absolutně či procentně, dále se hodnotí procentní vztahy určitých hodnot k celku.³⁶

2.4 Účetnictví

2.4.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví se zaměřuje na vnější uživatele, poskytuje jim ekonomické informace potřebné pro jejich rozhodování. Poskytuje souhrnné informace o firmě jako celku, tedy o jeho majetku, pohledávkách, závazcích, vlastním kapitálu, nákladech a výnosech. Cílem je zjištění hospodářského výsledku firmy. Zaznamenávají se zde přednostně informace o jevech vznikajících ve vztahu k vnějšímu okolí – informace o finančních vztazích k odběratelům, dodavatelům, bankám, státním institucím.

Finanční účetnictví je ukončeno účetní závěrkou za kalendářní nebo hospodářský rok. Zde se vypracují účetní výkazy (rozhoda, výkaz zisků a ztrát, cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu) a příloha k účetním výkazům. Při vedení finančního účetnictví se postupuje dle zákona o účetnictví a souvisejících předpisů. Lze vést účetnictví v plném rozsahu, ve zjednodušeném rozsahu a i podle mezinárodních účetních standardů. Při vedení účetnictví se musí dodržovat zásady věrného a poctivého zobrazení skutečnosti, přednosti obsahu před formou, zásada opatrnosti, nezávislosti účetních období, oceňování v historických cenách, zásada bilanční kontinuity a stálosti metod. Finanční účetnictví musí být správné, úplné, průkazné, srozumitelné a přehledné.³⁷

³⁶ LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy : [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-802-5119-945. str. 59-65

³⁷ tamtéž, str. 1-27

2.4.1.1 Oceňování aktiv

Podstatným problémem při oceňování ve finančním účetnictví je oceňování v historických cenách. Tento postup nezohledňuje aktuální tržní hodnoty, což zkresluje manažerům informace pro jejich rozhodování. Ocenění majetku – např. nemovitosti - historickou cenou stanovenou před deseti lety se diametrálně rozchází od reálné hodnoty. Tím je položka rozvahy v aktivech podhodnocena a zkreslují se i náklady ve formě nižšího odpisu a tím se účetně vykazuje vyšší zisk firmy.³⁸

2.4.1.2 Vypovídací schopnost výkazů

I přes dodržování zásady věrného zobrazení skutečnosti ve finančním účetnictví je třeba si uvědomit při interpretaci informací následující skutečnosti:

- odhady obsažené ve finančním účetnictví - při stanovení odpisů si firmy individuálně stanovují dle odhadované doby použitelnosti odpisové plány, což při nekvalitním odhadu může vést k nereálnému vykazování hodnoty aktiv, nákladů a hospodářského výsledku
- aktiva bez využití – v aktivech rozvahy se někdy nalézá i majetek, který prokazatelně nepřinese žádný budoucí prospěch a přesto se vykazuje
- absence aktiv – v aktivech rozvahy se nevykazuje z důvodu obtížného ocenění či legislativních např. intelektuální kapitál nebo majetek pořízený formou leasingu
- problém srovnatelnosti:
 - v časové řadě u jedné firmy – při posuzování vývoje výsledků z finanční analýzy nejsou zohledněny změny v legislativě jednotlivých let, změny v ekonomickém prostředí, sezónní a konjunkturální výkyvy nebo inflace
 - s tuzemskými podniky v jedné zemi – každá firma si dle charakteru podnikání a vlastního uvážení může nastavit jiné metodiky při tvorbě plánu účetních odpisů, jiné způsoby oceňování v oblastech, kde to legislativa umožňuje. Dále si firmy stanovují způsob vykazování drobného hmotného a nehmotného majetku (ovlivní oblast aktiv, nákladů, hospodářského výsledku), politiku tvorby rezerv. Z tohoto důvodu je průřezová analýza nepřesná.

³⁸ KOVANICOVÁ, D. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Vyd. 1. Praha : Polygon, 2004. ISBN 80-727-3095-9. str.251

- mezinárodní – problém v přístupu k datům, včasnosti informací. Existují jazykové a terminologické bariéry. Vykazování v různé měně znesnadňuje srovnávání. Formáty účetních výkazů se v různých zemích odlišují, stejně jako klasifikace obsahu výkazů a účetní principy.
- orientace na minulost – výkazy nezohledňují budoucí vývoj.³⁹

2.4.1.3 Vnitřní kontrolní systém

Pro kvalitní, realitě co nejvíce odpovídající informace je nutné zajistit správnost zdrojových dat, která do reportingu vstupují. A protože převážná většina dat pochází z účetnictví klade Pernica a Gafarov⁴⁰ a také Schiffer důraz na vnitřní kontrolní systém ve firmě. Vnitřní kontrolní systém není v platných právních předpisech pro podnikatele souhrnně citován. Je tedy v kompetenci každé firmy individuálně. Jedná se o systém provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, které jsou nastaveny managementem firmy. Zahrnuje vedení a řízení účetnictví řádným a efektivním způsobem, zajištění dodržování pravidel a opatření stanovených managementem firmy. Cílem je ochrana majetku firmy a co nejvyšší zajištění úplnosti a přesnosti evidence. Nástrojem i objektem kontroly je kompletní podniková informační soustava – účetnictví, operativní evidence, kalkulace a rozpočetnictví i statistika.⁴¹

Součástí účetního systému musí být kontroly zajišťující, že:

- všechny účetní případy, které mají být zapsány, jsou skutečně zapsány průkazně, správně, úplně a včas
- nesrovnalosti a chyby vzniklé při zpracování účetních údajů jsou zjištěny
- aktiva a pasiva vedená v účetních knihách skutečně existují a jsou zaneseny ve správných částkách.

Důležitá je i kontrola konfrontace vzájemných částí podnikové informační soustavy, např. účetnictví s rozpočty firmy a jednotlivých hospodářských středisek.⁴²

³⁹ KOVANICOVÁ, D. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Vyd. 1. Praha : Polygon, 2004. ISBN 80-727-3095-9. str.265-273

⁴⁰ PERNICA, M., GAFAROV, T. *Systém vnitřní kontroly*. MedelNet. 2007. Brno : Petr Novák-Gimli. Str.108-109. ISBN 978-80-903966-6-1.

⁴¹ SCHIFFER, V. *Vnitřní kontrolní systém : Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9., str. 17-18

⁴² tamtéž, str.18

Vnitřní kontrolu zajišťují pracovníci, kteří vyhotovují účetní doklady a podílejí se na jejich oběhu. Problémem je zde subjektivní přístup těchto pracovníků, protože tito pracovníci podléhají ve své činnosti jednostrannému posuzování jevů. Není zde tedy záruka, že se tyto jevy hodnotí ze širších pohledů.⁴³

Při zpracování reportingu se použijí data o skutečném stavu. Proto musí být evidence dokladů organizována tak, aby ihned po jejich vzniku došlo k jejich předání a bezprostřednímu zpracování.⁴⁴ Správné řešení organizace systematické a analytické evidence i správné řešení formy a organizace evidence střediskových nákladů a výnosů podle činností je dalším předpokladem použitelnosti údajů z účetnictví pro tvorbu reportingu. Tzn. je třeba při sestavování účtového rozvrhu zohlednit i potřeby manažerského účetnictví a reportingu.⁴⁵

Významným nástrojem vnitřního kontrolního systému je inventarizace majetku a závazků, kdy se zjišťuje shodnost skutečného a účetního stavu. Jako činitele vnitřního kontrolního systému lze chápat i svolání valné hromady, kde je odsouhlasen hospodářský výsledek či prověření účetnictví externí auditorskou firmou.⁴⁶

2.4.2 Daňové účetnictví

V zahraničí se vyskytuje daňové účetnictví vedené odděleně od finančního účetnictví. Tuto evidenci zabezpečují specialisté zabývající se daňovým právem. V České republice tento typ účetnictví není, daňové aspekty se částečně vykrývají formou analytické evidence ve finančním účetnictví. Hospodářský výsledek z finančního účetnictví je v daňovém přiznání k dani z příjmu transformován na daňový základ dle zákona o daních z příjmů. Vznikají situace, kdy je firma např. účetně v zisku a daňově ve ztrátě.⁴⁷

⁴³ SCHIFFER, V. Vnitřní kontrolní systém : Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek. Vyd. 1. Praha :ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9., str. 20

⁴⁴ Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 230

⁴⁵ SCHIFFER, V. Vnitřní kontrolní systém : Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek. Vyd. 1. Praha :ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9., str. 27

⁴⁶ tamtéž, str. 111, 171, 190

⁴⁷ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy : manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2009. 735 s. ISBN 978-802-4730-240. str. 27

2.4.3 Manažerské účetnictví

Jedná se o systém určený zejména pro interní uživatele na všech úrovních organizační struktury. Slouží vrcholovým manažerům a výkonným ředitelům i vlastníkům k řízení a hodnocení firmy.⁴⁸ Zobrazuje podnikatelský proces diferencovaně podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy řeší.⁴⁹

Podrobnější struktura manažerského účetnictví vychází z toho, jaký typ informací řídicím pracovníkům poskytuje a váže se na fáze rozhodovacího procesu. Dochází ke zjištění skutečně vynaložených nákladů a výnosů ve vztahu k prodávaným finálním výkonům a také k dílčím procesům, činnostem a útvarům, které za vynaložené náklady a realizované výnosy odpovídají. Následně se takto rozčleněné skutečné náklady porovnávají se žádoucím (rozpočtovaným) stavem a dávají tak podklady pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek. V neposlední řadě manažerské účetnictví poskytuje informace umožňující vyhodnocovat různé varianty budoucího rozvoje firmy.⁵⁰

Stěžejním problémem je kontrola režijních nákladů vzhledem k stále rostoucímu podílu těchto nákladů na celkových nákladech. Plány těchto nákladů se obtížně stanovují. Režijní náklady vznikají jako důsledek uskutečňování různorodých aktivit, jejichž vztah k finálním výkonům je zprostředkovaný. Je obtížné přiřadit tyto náklady bezprostřední příčině, která je vyvolala. S tímto problémem souvisí zajištění odpovědnostně orientovaného účetnictví. Důležitá je koordinace dílčích procesů jednotlivých vnitropodnikových útvarů, které se na průběhu celkového podnikatelského procesu podílejí. Právě tato odpovědnost vnitropodnikových útvarů za odchylky od žádoucího stavu je nejdůležitějším momentem úspěšného řízení. Dochází k vymezení oblastí, které jednotlivé útvary mohou svou činností ovlivnit. Stanoví se dílčí úkoly, které se mají v těchto útvarech dosáhnout a na základě úrovně jejich splnění se pak vyjádří diferencovaný přínos těchto útvarů k celopodnikovému výsledku.⁵¹

⁴⁸ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy : manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2009. 735 s. ISBN 978-802-4730-240. str. 27

⁴⁹ KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-807-2612-178. str. 19

⁵⁰ tamtéž, str. 21, 23

⁵¹ tamtéž, str. 320-321, 395-396

2.5 Odchylky

Důležitou formou včasné identifikace pomocí ukazatelů je předběžný propočet, kdy je porovnání plánu a dosud známé skutečnosti rozšířeno o porovnání plánu s odhadem budoucího, dle firemních cílů očekávaného vývoje. Pouhým porovnáním plánu a skutečnosti získáme závěry jenom o výsledcích již uskutečněných. Propočet podle budoucího vývojového trendu ke konci sledovaného období umožňuje včas rozpoznat odchylky, které by se jinak odhalily až příliš pozdě. Následná informace v reportu o těchto odchylkách by kromě komentáře měla obsahovat i navrhované protiopatření.⁵²

Pro vytěžení podstaty z vykazovaných informací je možné pracovat s tolerancí odchylek. Již v plánu jednotlivých oblastí se určí dovolená míra kolísání, která je posuzována jako normální nebo podmíněná náhodou. Odchylky mimo pole této povolené tolerance jsou vkládány do výkazů a označeny jako mimořádné. Tyto mimořádné odchylky jsou poté managementem řešeny. Tímto způsobem je pozornost managementu cíleně vedena k problémovým oblastem.⁵³

Moderní systém reportingu má za úkol přehledně a rychle zjišťovat skutečné hodnoty a odchylky. Odchylka je rozdílem mezi výší určité veličiny podle standardů a její skutečnou výší. Odchylky mohou mít charakter:

- pozitivní – nižší skutečné náklady než plánované nebo vyšší skutečné výnosy než plánované výnosy. Označují se znaménkem +.
- negativní – skutečné náklady jsou vyšší než plánované nebo nižší skutečné výnosy než plánované. Označují se znaménkem -.

Po zjištění odchylek se diskutují úspory nebo překročení v návaznosti na odpovědnost za jejich vznik a navrhují se opatření vedoucí ke zlepšení či stabilizování ekonomické situace ve firmě. Míra podrobnosti analýzy odchylek závisí na tom, pro jakou úroveň organizační struktury je prováděna a za jakým účelem.⁵⁴

⁵² Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2. str. 222-223, str. 231

⁵³ tamtéž, str. 230-231

⁵⁴ ŠOLJAKOVÁ, L.; FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN 978-802-4727-592. str. 142, 146

2.6 Data neobsažená v účetnictví

Nejdůležitějším prvkem reportingu je porovnávání plánu se skutečností, očekávané hodnoty a návrhy opatření sloužící pro operativní rozhodování. Strategicky významným informacím je v reportingu přikládán nižší význam. Pro využití nástrojů strategického plánování je třeba mít odpovídající informace o okolí. Potom teprve lze správně zjistit případná slabá místa, zhodnotit vývojové trendy a analyzovat potenciály úspěchu.⁵⁵

Pro tyto účely se využívají různé strategické analýzy. Tyto se dělí na vnitřní a vnější. Pro strategické řízení se využívá i systém měření výkonnosti balanced scorecard. Mezi nejznámější nástroje vnější strategické analýzy patří:

- SLEPTE analýza – zkoumá vnější faktory působící na firmu a to konkrétně jaké faktory to jsou, jaké jsou jejich možné účinky a které z nich jsou v současnosti nejdůležitější. Jednotlivá písmena představují faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.
- Porterův model – analyzuje strukturální přitažlivost odvětví z hlediska ziskovosti. Zahrnuje pět sil působících v daném odvětví: vyjednávací síla dodavatelů, odběratelů, hrozba zastupitelnosti formou substitutů, konkurence v odvětví a hrozba potencionálních nových konkurentů.⁵⁶

Vnitřní analýzu lze provést pomocí finanční analýzy, analýzou marketingových a distribučních faktorů a také pomocí kritických faktorů úspěchu firmy, tzv. rámec „7S faktorů“. Mezi tyto faktory úspěchu patří strategie, struktura firmy, spolupracovníci ve firmě a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy ve firmě a sdílené hodnoty firmy.⁵⁷

Tyto analýzy se vyhodnotí a sestaví se SWOT analýza. Ta nám prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí zobrazí silné a slabé stránky firmy a prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí rozpoznáme příležitosti a hrozby.

⁵⁵ ESCHENBACH, R.; GÜLDENBERG, S.; HOFFMANN, W. *Controlling*. Vyd. 2. Praha : ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-735-7035-1. str. 192-193

⁵⁶ GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-802-5126-219. str. 178, 191

⁵⁷ RAIS, K.; DOSKOČIL, R. *Risk management : studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-802-1435-100. str. 12

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Charakteristika společnosti

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala firmu quick-mix k.s. Zde pracuji již šestým rokem jako hlavní účetní. Firmu jsem popisovala i ve své bakalářské práci.⁵⁸ Proto údaje neměnné budou převzaty, údaje, u kterých nastaly změny, budou přizpůsobeny těmto změnám a nové údaje budou doplněny.

3.1.1 Základní údaje o firmě



<i>Obchodní firma:</i>	quick – mix k.s.
<i>Sídlo:</i>	Vinohradská 1112/82, 618 00 Brno-Černovice
<i>IČO:</i>	255 22 523
<i>DIČ:</i>	CZ 255 22 523
<i>Zapsaná:</i>	v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně oddíl A, vložka 9416
<i>Právní forma:</i>	komanditní společnost
<i>Předmět činnosti:</i>	velkoobchod, specializovaný maloobchod, výroba stavebních hmot a stavebních výrobků
<i>Datum vzniku:</i>	25.3.1998

⁵⁸ KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. str. 23-59

3.1.2 Způsob ovládnání, statutární orgány

Firma quick-mix k.s. je dceřiná společnost německé firmy quick-mix Gruppe GmbH & Co. KG. Zabývá se výrobou suchých maltových směsí pro zdění, omítání, obkládání a sanace, výrobou fasádních barev a utěšňovacích systémů.

Ovládaná osoba (quick-mix k.s.) je komanditní společností, jejíž jediným komplementářem je společnost quick-mix CZ s.r.o. a jediným komanditistou je ovládající osoba (quick-mix Gesellschaft für Auslandsbeteiligungen mbH). Komanditista je dle společenské smlouvy oprávněn sám hlasovat na valné hromadě společnosti. Komplementář nemá hlasovací právo. Dle znění společenské smlouvy se převádí na komplementáře 2% zisku quick-mix, maximálně však do výše 85.000,- Kč.

Jediným společníkem komplementáře ovládané osoby je ovládající osoba. Komplementář je oprávněn k obchodnímu vedení ovládané osoby a je jejím statutárním orgánem. Statutárním orgánem komplementáře jsou dva jednatelé – Albert Christoph Glockner a Reinhard F. Ziegler.⁵⁹

3.1.3 Historie firmy a současnost

Jak uvádí výroční zpráva z r. 2009⁶⁰, firma quick-mix k.s. byla roku 1998 založena společností Sievert AG & Co. KG v německém Osnabrückeru, jejíž zakladatel, profesor Sievert přinesl po válce z USA do Evropy myšlenku balených malt. V roce 2006 došlo ke změně v majetkovém uspořádání, firma však i nadále zůstává součástí skupiny Sievert. Od svého vzniku patří firma quick-mix v Německu k průkopníkům v oblasti vývoje suchých maltových směsí, i v České republice je cílem společnosti být významným distributorem kvalitních moderních suchých maltových směsí.

Významným momentem v historii firmy se stalo rozhodnutí o zahájení výroby suchých omítkových a maltových směsí v Brně v polovině r. 2000 prostřednictvím nákupu výrobního zařízení, nemovitostí, práv k ochranné známce a seznamu odběratelů firmy

⁵⁹ KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. str. 23-24

⁶⁰ Výroční zpráva za rok 2009 zpracovaná statutárním orgánem quick-mix k.s.

Maltop. V roce 2004 bylo dosaženo poprvé v historii firmy zisku. Na vynikající výsledky následujících let navázala firma i v roce 2009. Zisk ve výši 34,7 mil. Kč učinil firmu se sídlem v Brně opět jedním z nejúspěšnějších výrobních závodů holdingu.

V roce 2008 quick-mix k.s. realizovala stavbu druhé výrobní linky. Důvodem výstavby druhé linky byla potřeba zajistit obchodním partnerům stejnou rychlost dodávek i v situaci, kdy poptávka po výrobcích quick-mix rostla. Výrobní kapacita byla vytížena i díky obratu sesterské obchodní firmy quick-mix SK, s.r.o. V roce 2010 se tato sesterská firma stává díky výstavbě nového výrobního závodu soběstačnou.⁶¹

3.1.4 Předmět podnikání

Firma quick – mix k.s. se zabývá velkoobchodem, specializovaným maloobchodem, výrobou stavebních hmot a stavebních výrobků. Poskytuje svým zákazníkům odbornou poradenskou činnost v souvislosti se zpracováním dodávaného zboží, stejně tak i pomoc při výběru zboží. Samozřejmostí je i základní školení pro pracovníky zákazníků (např. stavebniny, kupující zboží a výrobky firmy quick-mix, které toto zboží prodávají dále).

Široký sortiment suchých maltových směsí a stavební chemie společnosti quick-mix pokrývá téměř veškeré potřeby moderního stavitelství a zahrnuje především produkty:⁶²



malty a lepidla (vyrovnávací hmoty, obkladový a lepicí systém, sanační malty...)



lícové zdivo (zdicí malty, malty pro dodatečné spárování, malty pro lepení...)



stavební chemie (utěšňovací systémy, speciální stavební chemie...)



zahrada (malty pro pokládku a spárování přírodního kamene, betonové směsi...)



zateplení (lepicí a armovací malty, nátěrové systémy, pastovité omítky...)

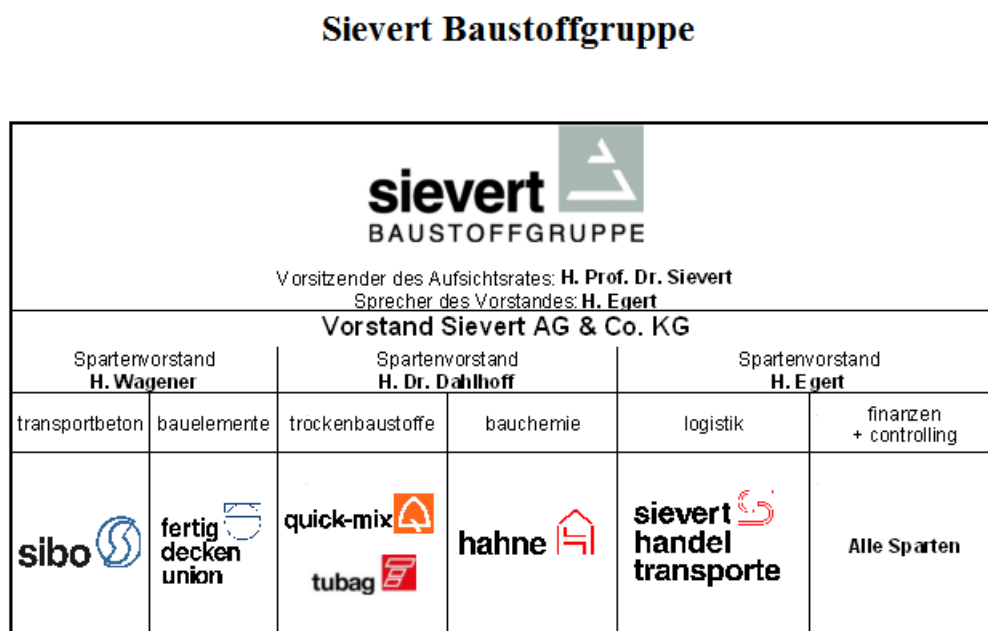
⁶¹ KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. str. 24-25

⁶² <http://www.quick-mix.cz/o-nas/>. [online]. [cit. 2011-05-12]

3.1.5 Trh quick-mix

Dle vyobrazeného seskupení quick-mix patří do holdingu Sievert AG & Co. KG, která funguje jako holdingová a správní společnost pro účasti v pěti různých odvětvích stavebnictví. Dalšími větvemi jsou kromě suchých maltových směsí např. stavební dílce, stavební chemie nebo logistika.

Obr. 3: Holding Sievert



Zdroj: quick-mix⁶³

Za 30 let svého působení ve sféře stavebnictví si firma quick-mix získala velmi dobré jméno a uznání nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. Výrobky quick-mix jsou vyráběny ve 23 moderních výrobních závodech v Německu, Česku, na Slovensku, Rusku, Polsku, Lucembursku a Číně jsou dodávány do 18 evropských a asijských zemí.⁶⁴

Široký sortiment společnosti quick-mix je v České republice zákazníkům k dispozici v síti více než tří set maloobchodních dodavatelů včetně obchodních řetězců Bauhaus a

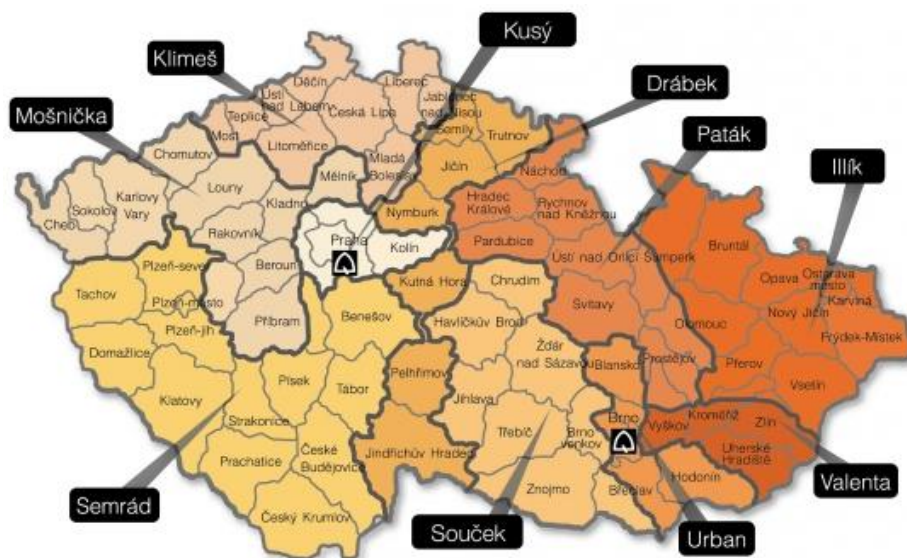
⁶³ http://172.20.2.46/QM_Handbuecher/QMIX/index_quick-mix.htm [online]. [cit. 2011-05-12]

⁶⁴ <http://www.quick-mix.cz/o-nas/> [online]. [cit. 2011-05-12]

Hornbach. Do podvědomí zákazníků se firma dostává i prostřednictvím prezentace svých výrobků a zboží na veletrzích, např. mezinárodní stavební veletrh IBF Brno, mezinárodní veletrh stavebnictví Coneco Bratislava.

Jednotlivým zákazníkům - od maloobděratelů přes dodavatele stavebních materiálů po stavební firmy - je k dispozici celkem 10 technicko-prodejních zástupců. Požadavky firmy quick-mix na kvalitu jsou od vývoje, přes výrobní fáze až po hotový produkt skrze certifikaci podle ISO 9001 pevně stanoveny v objektivních kritériích a pravidelně ověřovány.⁶⁵

Obr. 4: Mapa obchodních zástupců



Zdroj: quick-mix⁶⁶

Firma quick-mix si jako průkopník s vysokou technologickou úrovní ve vývoji suchých maltových směsí vydobyla jméno a platí jako jedna z firem, která udává tón na trhu. Jako první nabídla řešení požadavku stavebních podnikatelů a firem na racionální způsob práce a spolehlivé zabezpečení konstantního složení, a tím i standardní kvality suchých maltových směsí. Úspěšný recept je vyjádřen sloganem „... vodu do toho a je hotovo“. To je optimální předpoklad pro dosažení krátkých časů na provedení stavby, který účinně doplňuje k sobě sladěné výrobové systémy.

⁶⁵ KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. str. 26

⁶⁶ <http://www.quick-mix.cz/kontakty/>. [online]. [cit. 2011-05-12]

3.2 Analýza společnosti

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Zpracovaná analýza vnějšího prostředí⁶⁷ se zabývá všemi faktory (makroekonomické i mikroekonomické), které na firmu působí. Tyto faktory firma nemůže ovlivnit, může se jim pouze přizpůsobovat nebo z nich maximálně využívat ty, které jsou pro ni příznivé. Analýzou vnějšího prostředí zjistím příležitosti a hrozby.

3.2.1.1 SLEPTE analýza

Sociální okolí

Sociální okolí zahrnuje demografický vývoj populace, vzdělanost populace, jak působí sociální či kulturní změny na firmu atd.:

- věková struktura⁶⁸ – k 31.12.2010 vykazuje Český statistický úřad cca 10.533 tis. obyvatel v ČR. Z toho téměř 40% tvoří lidé mezi 25-50 rokem – což tvoří potenciál pro koupi nějaké formy bydlení (ať již pro sebe nebo pro své děti).
- bytové a pracovní preference – souvisejí s rozmístěním populace v ČR. Obecně hustější zalidnění ve městech předpokládá poptávku po bydlení a i přes finanční krizi potřebu výstavby nových bytových domů.
- finanční krize v návaznosti rozdělení příjmů mezi obyvatele – sociální okolí v nemalé míře ovlivňuje ekonomická krize. Lidé omezují svoji spotřebu, snižují poptávku po bydlení. Problém u některých obyvatel je i v získání úvěru (vzhledem k možnosti ztráty zaměstnání), který je pro většinu obyvatel při pořizování či rekonstrukci bytové situace nezbytný.
- míra nezaměstnanosti – míra nezaměstnanosti k 1.4.2011 činí 8,6%⁶⁹. Nezaměstnanost v ČR může negativně ovlivnit výrobu firmy – opět navázáno na poptávku po bydlení a možností obyvatel tuto poptávku zrealizovat.

⁶⁷ KOUBKOVÁ, M. *Risk management: Rizika spojená se změnou obchodní strategie*. Semestrální projekt. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2010. str. 6-14

⁶⁸ *Pohyb obyvatelstva : rok 2010*. Český statistický úřad. . [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031411.doc>>.

⁶⁹ *Makroekonomické ukazatele*. e15. [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupný z WWW: <http://zpravy.e15.cz/financi-data/makroekonomika/?utm_medium=cpc&utm_source=seznam&utm_campaign=makro-ukazatele>.

Legislativní okolí

Legislativní okolí jsou vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy. Jde o:

- daňové zákony – i když je v ČR obecně tato oblast dosti komplikovaná (hlavně z důvodu, že se všechny zákony často mění), přináší některé změny pro firmu i pozitiva, i když jen dočasná. Např. postupné snižování daně z příjmu právnických osob a dále možnost rychleji odepsat investiční majetek pořízený v době od 1.1.2009 do 30.6.2010. Dále možnost odpočtu daně z přidané hodnoty při pořízení osobního automobilu. Tím firma může snižovat základ daně a odvádět do státní rozpočtu menší část ze svého zisku. Konkrétně pro firmu může být hrozbou plánované postupné zvyšování daně z přidané hodnoty, které se dotkne i stavebních prací, při kterých jsou spotřebovávány quick-mix produkty. Může tedy dojít k poklesu poptávky těchto produktů.
- ekologická opatření – zavedení zákona o odpadech přinutilo firmu zvýšit náklady na poplatky za likvidaci obalů (firmou je využívána autorizovaná obalová společnost) a také zatížilo jednoho pracovníka dalšími administrativními úkony
- funkčnost soudů – firma od svých dlužníků vymáhá pohledávky. Problém v ČR je přehlcení soudů, na možnost rozsudku či rozvrhu konkurzního či insolventního řízení se čeká dlouho. Ve většině případů nedostane od svých dlužníků ani po tak dlouhé době nic.
- certifikace - výroba maltových směsí ve výrobě quick-mix probíhá na základě souběhu legislativy evropské unie harmonizovanými normami s platnou legislativou České republiky. Firma vlastní certifikát EN ISO 9001:2000. Pro firmu je systém certifikace příležitostí, jak dokázat kvalitu své produkce. Problém vidím v tom, že i když je zde zmíněna jistá harmonizace s EU, vyžadují odběratelé na Slovensku či v Maďarsku nové certifikáty, neuznávají české vystavené Technických zkušebním ústavem v Praze, což stojí firmu nemalé peníze a čas.

Ekonomické okolí

Ekonomické faktory představují působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. V této oblasti v současné době vše začíná i končí s pojmem ekonomická krize. Všechny makroekonomické ukazatele (míra inflace, úroková míra, rozpočtový deficit, vývoj HDP, měnová politika atd.) jsou touto situací ovlivněny. Odvíjí se od toho i bankovní systém – možnosti investic i získávání bankovních úvěrů (za jakých podmínek, s jakými náklady). Různé úsporné balíčky vznikají z neutěšené ekonomické situace ve státě a ovlivňují i daňovou legislativu a následně i finanční možnosti obyvatel.

Nepříznivá je situace ve stavebnictví od roku 2008, ale některé ukazatele již vykazují růst. Meziroční změna produkce stavebnictví byla k 1.10.2010 mínus 1,4%⁷⁰, ale k 1.3.2011 je uváděn růst plus 4,6%⁷¹, což je pro firmu velice příznivé.

Politické okolí

Politické okolí představuje působení politických vlivů, především forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci. Od tohoto se odvíjejí faktory, které působí v oblasti ekonomické, legislativní i sociální a obecné důsledky jsou popsány viz výše. Je nutné zohledňovat nejenom vnitrostátní politické okolí, ale i celou oblast Evropské unie. Česká republika musí harmonizovat svoji legislativu s evropskou. Bylo by dobré, kdyby zástupci České republiky měli ve více oblastech možnost silnější vyjednávací pozice, což by pro rozvoj ekonomiky bylo přínosné a jistě by to příznivě ovlivnilo i oblast stavebnictví.

Technologické okolí

Vzhledem k náročnosti technologického zabezpečení pro výrobu maltových směsí jsou uskutečňovány nemalé investice do této oblasti. V roce 2008 byla pořízena druhá výrobní linka z důvodu, že firma nebyla schopna vykrývat potřeby odběratelů. Linka I obsahuje starší stroje, linka II nové. Hrozbou zde mohou být náklady spojené s rekonstrukcí a opravami na strojích linky I.

⁷⁰ *Makroekonomické ukazatele*. e15. [online]. [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW: <http://zpravy.e15.cz/financi-data/makroekonomika/?utm_medium=cpc&utm_source=seznam&utm_campaign=makro-ukazatele>.

⁷¹ tamtéž, [cit. 2011-05-15]

Technologický proces je převzatý z německé mateřské společnosti. Firma je zaměřena na výrobu pytlových produktů. Z důvodu nevykrytí výrobní kapacity v této době by bylo vhodné linku I přestavět na možnost výroby stavebních směsí do malokapacitních sil, které by se mohly prodávat přímo stavebním firmám při realizaci developerských projektů.

Ekologické okolí

Ekologické okolí se orientuje na ekologickou problematiku a otázky jejího řešení, např.:

- emise - firma quick-mix zajišťuje autorizované měření emisí a výpočet emisí znečišťujících látek. Na základě těchto předložených protokolů Magistrát Města Brna, odbor životního prostředí, dle zákona o ochraně ovzduší vyměřuje poplatky za znečišťování ovzduší pro dva zdroje výrobní technologie. Ale tento poplatek není pro firmu finanční zátěží.
- recyklace obalů - při likvidaci obalů je firmou quick-mix k.s. využívána autorizovaná obalová společnost. Tato společnost zajišťuje sdružené plnění povinnosti zpětného odběru a využití odpadů z obalů. Jak jsem již uvedla v oblasti legislativní, vznikají tak firmě další náklady a zatížilo to jednoho pracovníka dalšími administrativními úkony.

3.2.1.2 Analýza oborového prostředí – Porterův model

Dodavatelé

Hlavní surovinou k výrobě je především šterkopísek, cement. Tyto dodávky zabezpečují tuzemské dodavatelské firmy. Dalším potřebné suroviny jsou různé chemické přísady (tyto dodávají zahraniční dodavatelské firmy) a barevné pigmenty. Tyto suroviny odebírá quick – mix především od německých sesterských firem. Každý závod z holdingu se specializuje na výrobu jiného druhu výrobků a je pro tyto sesterské firmy nákladově výhodnější si mezi sebou toto zboží nakoupit, než si je obstarávat od jiných dodavatelů.

Na dodávky surovin má firma uzavřeny dlouhodobé kupní smlouvy a dodavatelé jsou již roky prověřeni praxí, tedy firma si může být jista, že jsou schopni dodržovat dodací lhůty a že kvalita dodávaných surovin je v pořádku.

Velký podíl nákladů tvoří ve firmě quick-mix náklady na dopravu. A to jak na dopravu nakupovaného zboží, tak i na dopravu zboží zákazníkům. S dopravci jsou taktéž uzavírány smlouvy a probíhají s nimi průběžná jednání o cenách. Tito dopravci mají již z dlouholeté spolupráce vytvořen specifický vztah k firmě, tedy vycházejí maximálně vstříc i v sezónním období, kdy bývá problém zajistit jakéhokoliv dopravce.

Odběratelé

S odběrateli (maloobchodními dodavateli stavebnin) jsou uzavírány rámcové kupní smlouvy. Mateřská společnost je dodavatelem do řady obchodní řetězců s působností po celé Evropě a podnikla kroky k tomu, aby byla navázána spolupráce quick-mix s těmito řetězci (sítě Hornbach a Bauhaus) i na území ČR a to za obdobných podmínek. Tyto podmínky se liší od podmínek rámcových kupních smluv, které jsou uzavírány s ostatními zákazníky.

Důležitá je pro firmu spokojenost zákazníků, která závisí nejenom na kvalitě produktů, ale i na kvalitě poskytování doprovodných služeb (schopnost obchodních zástupců zodpovědět jakýkoliv dotaz, schopnost plně vykrýt časově i množstevně objednávky atd.) Poté zákazníci oceňují nejenom naše produkty, ale i přístup, a při odběru zboží jsou loajální k firmě quick-mix.

V následující tabulce jsou uvedeni největší zákazníci. Obsahuje obraty v letech 2009 a 2010 a procentní podíl na celkovém obratu.

Rok	2009 %		2010 %	
HORNBACH-Baumarkt CS spol. s r.o.	7 380	3,6	6 086	2,9
Brickland s.r.o.	4 469	2,2	4 549	2,4
STAVEBNINY NYPRO, a.s.	8 483	4,2	7 117	3,3
Bauhaus k.s.	3 645	1,8	2 501	1,6
STAVMAT IN, a.s.	14 419	7,1	12 387	6,7
ITEMA spol. s r.o.	2 168	1,1	1 892	1
Stavospol s.r.o.	9 595	4,7	8 501	3,9
ČEGAN s.r.o.	5 828	2,9	4 943	2,5
Stavebniny INTECS, s.r.o.	7 152	3,5	6 678	2,8
Obrat vč. DPH celkem	204 067		185 775	

(údaje v tis. Kč)

Tab. 1: Zákazníci firmy quick-mix k.s. s nejvyššími obraty

Konkurence

Výrobou maltových směsí zabírá quick – mix malé procento na trhu, protože nevyrábějí volně ložené zboží (vyrábějí pouze malty v pytlích). V oblasti výrobků speciální barevné omítky je quick – mix na jednom z předních míst na trhu. Tohoto firma dosahuje výrobou produktu na míru zákazníkovi prostřednictvím vlastní barvírny i pronajatých barvíren u některých zákazníků a tím úspěšně konkuruje ostatním firmám.

K hlavním konkurentům patří především tyto firmy:

- Baumit spol. s.r.o.
- Hasit Šumavské vápenice a omítkárny, a.s.
- LB Cemix, s.r.o.
- Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.
- Saint-Gobain Weber Terranova, a.s.

Výše uvedené konkurenční firmy nabízejí v oblasti stavebních materiálů téměř identické produkty, sledují aktuální trendy ve stavebnictví a zapojují se do shodných aktivit (např. zateplování budov). Z dostupných zdrojů na internetu (údaje www.justice.cz - sbírka listin – účetní závěrka za rok 2008) lze konstatovat, že quick-mix je úzce specializovanou firmou v oblasti výroby stavebních materiálů. Na rozdíl od ostatních konkurentů se na žádné jiné aktivity nezaměřuje. Např. Baumit kromě výroby a prodeje stavebních materiálů pronajímá a půjčuje movité věci, Hasit se dále zaměřuje na chemické látky a přípravky, LB Cemix se zabývá výzkumem a vývojem v oblasti přírodních a technických věd a provozuje čerpací stanice PHM a např. Krkonošské vápenky provozují železniční dráhu, drážní dopravu a nabízejí i zemní práce či inženýrské činnosti. Tomu odpovídají i ostatní údaje – např. počet zaměstnanců či hospodářský výsledek.

Substituty

Substituty v oblasti stavebnictví jsou klasické postupy ve stavebnictví. Vzhledem k tomu, že dnešní doba vyžaduje stavby provedené v co nejkratším čase a co nejlevněji, je možnost využít směs ředitelnou vodou tou nejideálnější cestou. Ale s ohledem na ekologické aspekty se poptávka směřuje i na jiné materiály (ekologické stavby ze dřeva, stavby šetřící energie atd.), proto do budoucna může být hrozba substitutů reálná.

Vstup do odvětví

I když vstup nových konkurentů na trh s výrobou stavebních materiálů není nemožný, vyžaduje to silné technologické zázemí a velkou počáteční investici. Proto je většina firem v tomto oboru založena mateřskými zahraničními firmami a nepředpokládám, že by za stávající ekonomické situace vznikl tak silný (z pohledu distribuční sítě) konkurent, který by způsobil razantní snížení tržního podílu firmy quick-mix. A jak jsem již uvedla, s poklesem produkce stavebnictví v ČR se tento obor nejeví momentálně tak atraktivní.

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Zpracovaná analýza vnitřního prostředí⁷² se zabývá faktory, které firma může přímo svou činností ovlivnit. Analýzou vnitřního prostředí zjistím silné a slabé stránky firmy, tedy to, na co se musíme při zlepšování soustředit.

3.2.2.1 „7 S“ faktorů

Strategie

Strategie firmy quick-mix vychází především z představ mateřské firmy. Firma si klade za cíl dosáhnout vyššího standardu kvality výrobků v oblasti stavebnictví. Firemní vedení se zavazuje k zavedení, udržení a stálému zdokonalování tohoto QM-systému řízení jakosti a permanentnímu zlepšování jakosti v oblasti produktů. Samozřejmostí je dlouhodobý růst hodnoty firmy. A dílčí cíle jsou rozšíření tržních podílů a silná orientace na dosahované obraty.

Obchodní strategie je zaměřena na dosahování obrátů. Kvalita výrobků je zde samozřejmostí. Obchodní zástupci mají rozdělena teritoria v rámci České republiky a zde se každý z nich věnuje stávajícím zákazníkům a snaží se o získání zákazníků nových. Tito zákazníci – jak je popsáno výše – jsou převážně z oblasti maloobchodu (prodejci stavebnin). O obchodních řetězcích bylo již výše také pojednáno. Obchodní strategie je pro firmu od jejího založení neměnná. Do roku 2008 plnila svůj účel,

⁷² KOUBKOVÁ, M. *Risk management: Rizika spojená se změnou obchodní strategie*. Semestrální projekt. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2010. str. 15-21

dokonce z nedostatku vykrytí poptávky po produkci firmy byla postavena druhá výrobní linka. Částečně to bylo také z toho důvodu, že firma dodávala produkty i na Slovensko. Ovšem v roce 2010 byla na Slovensku zprovozněna vlastní výrobní linka, která již plně vykryje potřeby slovenského trhu. Proto zůstane nevyužitá výrobní kapacita a současná obchodní strategie (za předpokladu, že obchodní zástupci vynakládali do současné doby maximální úsilí pro realizace prodejů) nebude pro příští rok dostatečná. Nebude schopna nahradit podíl tržeb barevných omítek, které tvořili slovenští zákazníci. Proto bude nutné tuto obchodní strategii pozměnit a zaměřit se přímo na stavební firmy a zvětšit podíl na trhu v oblasti maltových směsí.

Struktura firmy

V příloze č. 1 uvádím organizační strukturu firmy quick-mix, ze které vyplývá, že nejvyšším článkem je jednatel firmy. Tomuto jsou přímo podřízeni manažeři z oblasti controllingu a výroby a obchodní ředitel. Prodejní oddělení je rozčleněno na logistiku, marketing a obchodní zástupce, kterým jsou nadřízeni obchodní manažeři pro Čechy a Moravu. Tato organizační struktura vyhovuje současné situaci ve firmě. Nejedná se o velkou firmu - každý zaměstnanec zná své povinnosti a pravomoci odpovídají úkolům, které má daný zaměstnanec řešit. Komunikace je zde přímá.

Spolupracovníci

Firma si uvědomuje, že jeden z nepostradatelných prostředků k dosažení svých cílů jsou zaměstnanci. Nedochozí zde k velké fluktuaci. Obchodní zástupci jsou hodnoceni formou podílových prémie, což je motivuje k co nejlepším výsledkům. Tito zástupci podstupují školení obchodních dovedností a praktické ukázky vlastností samotných výrobků, aby byli schopni zákazníkům předat co nejvíce relevantních informací a odpovědět jakékoliv dotazy. Zaměstnanci zde mají možnost získat nemalé znalosti a zkušenosti a je jim dána v některých případech příležitost profesního růstu. Nezapomíná se ani na pracovníky ostatních oddělení, kteří také přispívají k chodu firmy, ovšem obchodní zástupci jsou pro firmu klíčoví. Firma se snaží udržet si kvalitní zaměstnance, zvyšovat jejich úroveň. Problém nastává v případě, že dojde ke konfliktní situaci, která vyústí v odchod zaměstnance. Firma nemá úplně podchycen systém údajů, kontaktů, které zaměstnanec při výkonu svého zaměstnání získal a proto odchodem zaměstnance

ztrácí (i vzhledem k osobnímu přístupu jednotlivých obchodních zástupců k zákazníkům) výhodu vztahu k zákazníkovi. A trvá nějakou dobu, než se tyto vztahy opět obnoví.

Sdílené hodnoty

Snahou vedení společnosti je vyvolat u všech zaměstnanců pocit sounáležitosti s firmou, aby se ztotožnili s cíly firmy a byli motivováni na dosahování kvalitních výsledků. Z toho důvodu je ve firmě ne příliš formální pracovní atmosféra. Zaměstnanci mají ve firmě dobré zázemí. V oblasti výroby jsou samozřejmostí pracovní oděvy a ochranné pomůcky. Všichni zaměstnanci mají k dispozici nealkoholické teplé i studené nápoje. Ve firmě vznikají i neformální organizační struktury.

Schopnosti

Schopnosti z pohledu zaměstnanců jsou ve firmě předpokládány a od zaměstnanců vyžadovány. Je také zaměstnancům umožňováno své schopnosti prostřednictvím různých školení rozvíjet. Firma ví, že se to vrátí prostřednictvím výkonu. Z pohledu vedení společnosti je důležitá schopnost komunikace uvnitř se zaměstnanci ale i vně firmu. Nejdůležitější je schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků – což firma maximálně splňuje a tuto spokojenost či další požadavky zákazníků zpětnou vazbou eviduje a zpracovává. Kromě kvalitních produktů je dle mého názoru schopnost přizpůsobení se požadavkům zákazníka jednou z nejsilnějších stránek firmy.

Styl

Jak jsem již uvedla, je ve firmě ne příliš formální pracovní atmosféra. Samozřejmě v oblasti výroby je nutné používat autoritativní styl řízení, kde pracovníci dostávají od vedoucího výroby či jeho zástupce jasné příkazy, co a kdy mají vyrábět a případné vzniklé problémy nemají v kompetenci řešit samotní pracovníci výroby, ale vždy je nahlásí svému nadřízenému. Co se týká obchodních zástupců – ti mají jasný cíl dosahovat obraty u zákazníků. Jsou proškoleni, musí ctít firemní hodnoty, ale způsob odvádění práce je jen na nich. Odpovědnost a pravomoci v rámci této činnosti mají tomu přizpůsobené. Ostatní oddělení znají své povinnosti, znají termíny dokončení jednotlivých činností a zodpovídají se managementu firmy. Zde může být problém, že

ne vždy je prováděna dostatečná kontrola (v rámci obchodních zástupců a ostatních oddělení), vzhledem k tomu, že nadřízený věří zaměstnanci a poté vzniknou problémy, že se některé úkoly nesplní tak, jak byly vyžadovány.

Systémy

Firma quick-mix využívá program SAP. Zde jsou používány moduly účetnictví a controllingu, logistiky a materiálového hospodářství a výroba. Pro zpracování mezd firma využívá program MRP. Každý má pouze taková přístupová práva, která jsou nezbytná pro jeho práci. Ke komunikaci zde slouží Lotus Notes. Sdílené adresy mají i jednotliví obchodní zástupci přes svoje mailové adresy. Obchodní oddělení využívá program Produkt Manager, kde obchodní zástupci evidují svoji činnost. Firma využívá docházkový elektronický systém. Výrobní technologie jsou také počítačově řízeny a je zajištěno i napojení technologie na program SAP, aby se odbourala nutnost zadávat údaje o výrobě do SAPu ručně. Program SAP je pod správou mateřské společnosti. Z toho vychází spousta problémů, kdy některá oddělení nevyužívají tento program tak, jak by jeho možnosti nabízely. Ze strany mateřské společnosti nedochází k dostatečnému zajištění této problematiky.

3.2.2.2 Marketingové faktory

Ceny produktů quick-mix jsou jednotlivým odběratelům stanovovány individuálně. Určité skupiny odběratelů mají své speciální ceníky. Ceny vycházejí z nákladové metody (kalkulované náklady + pohyblivá marže). Výše ceny také závisí na objemu a frekvenci odběru množství a bere se ohled na zákaznickou platební morálku. Problémem může být v současné době, kdy konkurence snižuje marže u svých produktů, že firma quick-mix tento způsob alespoň pro zachování tržního podílu akceptovat nechce.

Firma zabezpečuje propagaci prostřednictvím oddělení marketingu. Toto oddělení pružně reaguje na potřeby zákazníků a také na novinky v oblasti propagace. V roce 2011 došlo k inovaci firemních webových stránek. Tyto byly zpřehledněny a zmodernizovány. Firma své produkty propaguje kvalitně. Ovšem v době ekonomické krize ani tento přístup nemusí být schopen stoprocentně zajistit větší obraty.

Ve firmě quick-mix jsou využívány následující marketingové prostředky:

- letáky, brožury, prospekty
- reklama ve specializovaných časopisech
- reklama v televizním pořadu
- internetové stránky www.quick-mix.cz
- propagační DVD s ukázkami aplikace výrobků
- barevné „vějíře“ a vzorníky, vzorky výrobků pro nové zákazníky
- reklamní předměty (kalendáře, propisky, deštníky, kalkulačky, hrnečky, diáře, vína atd.)
- účast na stavebních veletrzích v České republice, na Slovensku
- předváděcí akce pro zákazníky
- školení pro zákazníky o produktech
- přímý kontakt obchodních zástupců se stávajícími zákazníky.

Obr. 5: Webová stránka quick-mix

The screenshot shows the quick-mix website interface. At the top, there are language selection flags and a 'Kontakt' link. The main navigation bar is orange with the quick-mix logo. A left sidebar contains a menu with 'Úvod' selected, and a search bar. The main content area features five colored icons representing product categories: 'malty a lepidla' (brown), 'lícové zdivo' (red), 'chemie' (blue), 'zahrada' (green), and 'zatepleni' (yellow). Below these icons is a large image of several bags of quick-mix products, including 'MÜNCHNER RAUHPUTZ MRS', 'MEISTER-PUTZ MSP', 'EXTRA LEICHTMÖRTEL XXL', and 'VARIO-PUTZ VPS'. The footer contains the quick-mix logo and the text 'quick-mix - výrobce suchých maltových směsí'.

Zdroj: quick-mix ⁷³

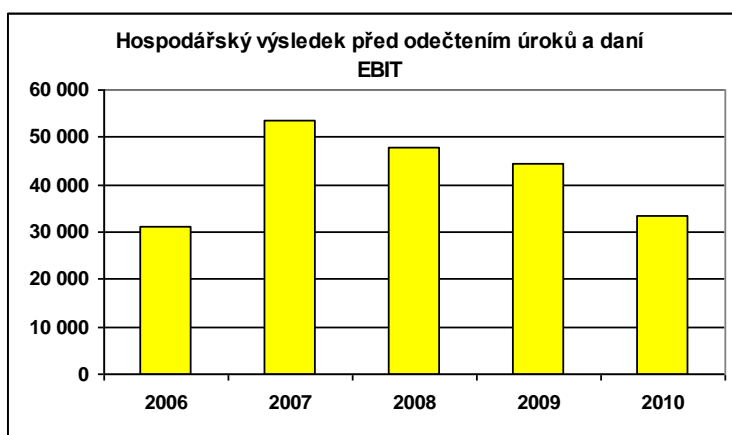
⁷³ <http://www.quick-mix.cz/kontakty/>. [online]. [cit. 2011-05-12]

3.2.2.3 Finanční analýza

Pro vypracování finanční analýzy jsem použila rozvahy a výkazy zisků a ztrát firmy quick-mix za roky 2006 – 2010. Tato data tvoří přílohu č. 2 a 3. Údaje v grafech jsou uvedeny v tisících Kč.

Hospodářský výsledek

Z grafu je patrné, že hospodářský výsledek od roku 2007 klesá. Jak jsem uvedla, firma pořídila v roce 2008 druhou výrobní linku. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu je zřejmé, že výkonová spotřeba a odpisy budou tvořit velký podíl nákladů a snižovat hospodářský výsledek. Obzvláště v době, kdy ceny vstupů zdražují. Předpoklad byl, že výstavbou druhé výrobní linky se zvedne produkce, obraty i zisk.



Graf č. 1: Hospodářský výsledek - vývoj

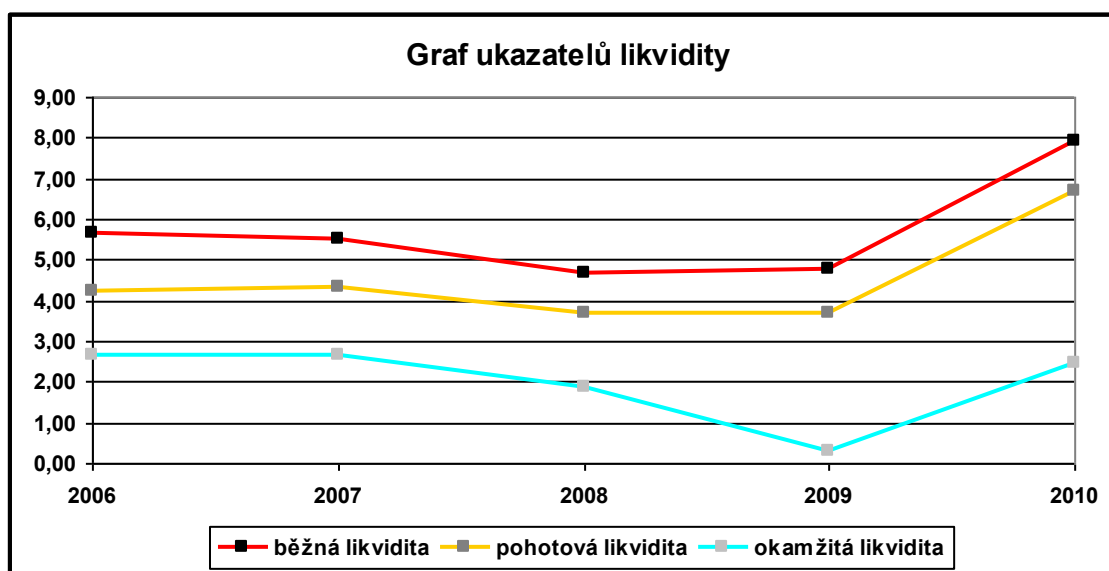
Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své splatné závazky. Rozlišuje se likvidita:

- okamžitá – doporučený výsledek v rozmezí 0,2 až 0,8.
 - výpočet: finanční majetek / krátkodobé závazky
- pohotová – doporučený výsledek v hodnotě 1.
 - výpočet: krátkodobé pohledávky+ finanční majetek / krátkodobé závazky
- běžná – doporučený výsledek v rozmezí 1,5 až 2,5.
 - výpočet: oběžná aktiva / krátkodobé závazky.⁷⁴

⁷⁴ LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy : [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivity investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-802-5119-945. str. 82-85

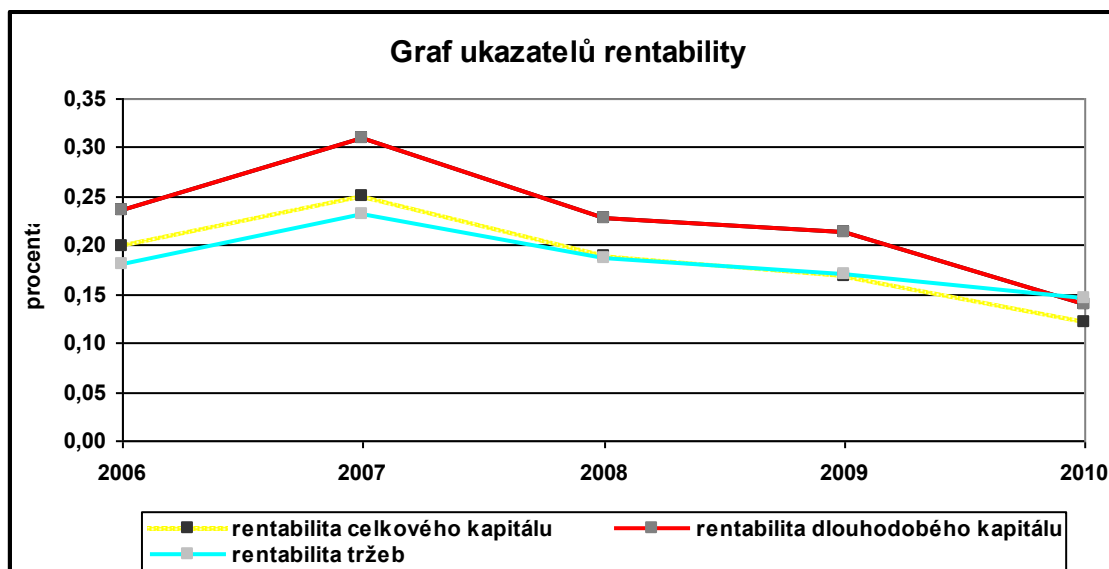
Vidíme, že firma vykazuje hodnoty okamžité likvidity značně vyšší. I když v roce 2009 se poklesla na hodnotu 0,3, tak v roce 2010 došlo opět ke zvýšení na hodnotu 2,47. To znamená, že je zde velice vysoká schopnost zaplatit právě splatné dluhy. Pohotovává likvidita je také v mnohem vyšších hodnotách, než doporučuje literatura a u běžné likvidity kritéria firma splňuje taktéž, tedy dodavatelé si mohou být jisti, že firma je schopna dostát svých závazků.



Graf č. 2: Ukazatele likvidity

Rentabilita

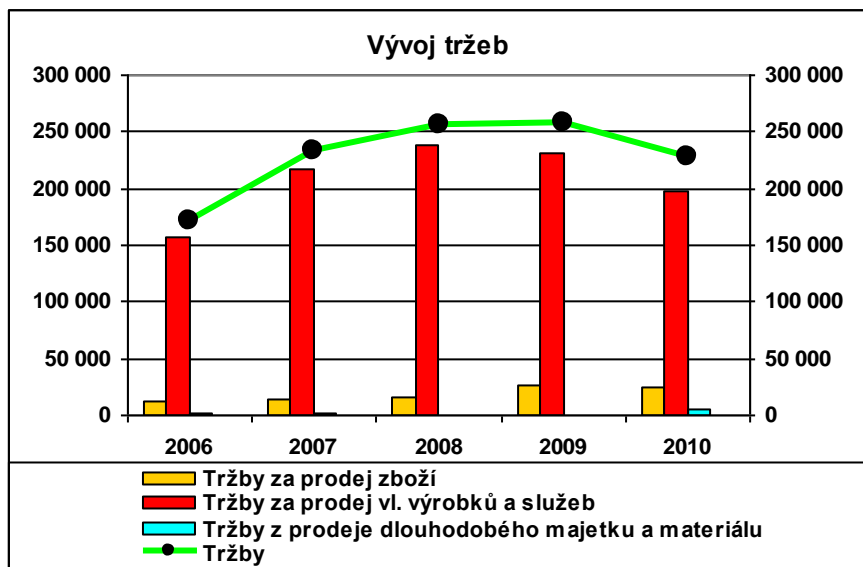
I rentabilita vykazuje pro firmu prozatím uspokojivé výsledky, i když trend poklesu je viditelný. Lze říci, že firma je schopna vlastníkům zhodnocovat vložený kapitál.



Graf č. 3: Ukazatele rentability

Tržby

Pokles hodnoty tržeb je z grafu patrný. Pokud zohledním ekonomickou krizi a odliv části výroby na Slovensko (sesterská slovenská firma), je předpoklad dalších poklesů tržeb bez změny strategie zcela reálný.



Graf č. 4: Vývoj tržeb

3.2.3 Obecné zhodnocení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

Zde jsou shrnuty závěry získané prostřednictvím předcházejících analýz:⁷⁵

- sociální okolí - některé příležitosti mohou být zároveň hrozbou. Potřeba řešení bytové situace obyvatel v ČR (příležitost) je negována možností tuto poptávku zrealizovat – především ze strany finančních nedostatků obyvatel (hrozba).
- legislativní okolí - daňovou problematiku vidím jako hrozbu v oblasti daně z přidané hodnoty, kdy bude v roce 2012 a 2013 postupně docházet ke zvýšení této daně. Tím může dojít k poklesu poptávky pro produktech firmy. Hrozbu bych dále viděla - vzhledem k možnosti růstu neplatičů - v nemožnosti úspěšně vymáhat pohledávky. A příležitost v kvalitě výrobků ověřené certifikací.
- ekonomické okolí – některé ekonomické ukazatele naznačují zlepšující se ekonomickou situaci, obzvláště v oblasti stavebnictví.
- politické okolí - vzhledem k propojení s Evropskou unií se zajímají o Českou republiku i další zahraniční firmy, což může být pro firmu quick-mix hrozbou

⁷⁵ KOUBKOVÁ, M. *Risk management: Rizika spojená se změnou obchodní strategie*. Semestrální projekt. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2010. str. 6-21

z pohledu růstu konkurence. Příležitostí je možnost podnikání po celém území Evropské unie – tedy získání nových zákazníků.

- technologické okolí - zde se opět hrozba pojí s příležitostí. Změna charakteru jedné z technologií by byla příležitostí pro získání části tržního podílu orientovaného přímo na stavební firmy. Firma by tak předešla okamžiku, kdy by bylo nutné provést finančně náročnou rekonstrukci staré výrobní linky.
- ekologické okolí - ze stávajících ekologických požadavků nevznikají firmě přímo příležitosti ani hrozby. Spíše do budoucna je pravděpodobnost, že tlaky na ekologické otázky budou stále silnější a tak firmě vzniká obecná hrozba na splnění ekologických požadavků.
- dodavatelé - vzhledem k tomu, že si firma během doby své existence vytvořila a smluvně zajistila dobré vztahy s dodavateli, není třeba zde očekávat přímou hrozbu. Pouze s ohledem na finanční krizi se může stát, že některý z dodavatelů (především z oblasti autodopravy) může zrušit podnikání a firma bude nucena vyhledat dalšího dopravce. Obecně zde není přímá závislost v takové míře, aby dodávky materiálu nešly zajistit i z jiných zdrojů a že by byla výroba ohrožena výpadkem některého z dodavatelů materiálu. Pouze změna dodavatele by byla náročná z časového hlediska, protože by bylo nutné provést laboratorní zkoušky nových materiálů a doplnit receptury.
- odběratelé - i když má firma obecně s největšími zákazníky dobré vztahy, nelze opomenout otázku jejich finanční situace. I kdyby tyto vztahy byly sebelepší, propočty obratu pro letošní rok ukazují, že odběratelé odeberou menší podíl produkce, než tomu bylo v loňském roce. To se stává pro firmou hrozbou. I když firma získá několik nových menších zákazníků, nevyrovná jejich obrat propad VIP zákazníků. Nejsilnější vyjednávací sílu mají samozřejmě obchodní řetězce Hornbach a Bauhaus. A vzhledem k tomu, že vytváří značný podíl obrátů, je firma nucena na jejich podmínky přistupovat.
- konkurence - právě úzký profil specializace může být pro firmu příležitostí, která se v průběhu ekonomické krize může stát hrozbou. Firma by mohla svůj sortiment rozšířit a snažit se o získání dalšího tržního podílu, aby případný pokles obratu z barevných omítek mohl být alespoň částečně pokryt. Hrozbou

mohou být ceny konkurentů, vzhledem k tomu, že firma nechce snižovat marže u svých výrobků.

- substituty a možnost vstupu do odvětví - hrozby z oblasti substitutů v současné době nehrozí a ani vstup nových konkurentů do oblasti výroby stavebních materiálů nehrozí.
- finanční analýza - lze říci, že firma je finančně zdravá, je schopna dostávat svým závazkům a kapitál vložený vlastníky je zhodnocován. Z důvodu finanční krize a možné platební neschopnosti odběratelů by se firma měla důrazně zaměřit na kontrolu splatnosti pohledávek. A protože nelze nyní odhadnout, zda vývoj tržeb bude či nebude příznivý, je nezbytné zaměřit se na další oblasti trhu, díky kterým by se tento klesající trend zbrzdil.

3.2.4 SWOT analýza

Z výše uvedených závěrů analýz jsem sestavila SWOT analýzu⁷⁶. Přehledně nám zobrazí potencionální hrozby (T) a příležitosti (O) vnějšího prostředí a silné (S) a slabé (W) stránky firmy.

Příležitosti

- kvalita ověřená certifikací
- možnost získání části nového tržního podílu
- změna části technologie

Hrozby

- ceny surovin a energií
- propad produkce stavebnictví
- špatná ekonomická situace odběratelů a komplikace při vymáhání pohledávek
- postupné zvyšování daně z přidané hodnoty u stavebních prací
- ekologické požadavky
- konkurence z EU
- pozice vůči stávající konkurenci

⁷⁶ KOUBKOVÁ, M. *Risk management: Rizika spojená se změnou obchodní strategie*. Semestrální projekt. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2010. str. 21-22

Silné stránky

- na trhu přijímaná značka
- zavedený a fungující logistický systém
- finanční stabilita
- schopný a kvalitní personál
- flexibilní reklama a propagace
- kvalitní systém postupů a procesů
- dodavatelské vztahy
- stabilní odběratelská síť
- schopnost přizpůsobení se zákazníkům cenou i nabízeným sortimentem

Slabé stránky

- nedostatečná automatizace výroby
- orientace na obrat
- nevariabilní styl strategie
- nedostatečné vyškolení SAP
- výrobní závod na Slovensku

3.3 Analýza problému

Při zpracování problému reportingu ve firmě quick-mix k.s. opět použiji údaje z mé bakalářské práce⁷⁷ a opět údaje neměnné budou převzaty, údaje, u kterých nastaly změny, budou přizpůsobeny těmto změnám a nové údaje budou doplněny.

3.3.1 Controlling ve firmě

Z organizační struktury společnosti vyplývá, že ekonomickou stránku společnosti zajišťuje vedoucí controllingu. Řídí tři osoby: specialista pohledávek, hlavní účetní a mzdová účetní. Jeho popis práce je následující:

- řízení finančního oddělení českého a slovenského závodu
- řízení peněžních toků firmy, komunikace s bankou, úhrady
- účast na tvorbě cílů firmy
- kontrola a hodnocení měsíčních a ročních účetních závěrek
- zpracování interního a externího reportingu včetně prezentace výsledků
- řízení nákladů
- analýza odchylek skutečnosti od plánu
- finanční analýzy
- spolupráce s externími firmami (oblast IT, pojištění, telekomunikace) a jiné.

Společnost podléhá dle zákona o účetnictví auditu, spolupracuje s auditory účetními i daňovými. Účetnictví je zpracováváno v programu SAP. Teoreticky by tak controller měl mít možnost bez velkých úprav většinu reportů přímo získat z SAP nebo vyhotovit na základě prostého vyexportování sestavy z SAP do EXCEL. Údaje o pohledávkách, závazcích, investicích, zásobách či peněžních prostředcích, nákladech i výnosech jsou v SAP navedeny vždy v aktuálních stavech.

Společnost disponuje vysoce rozpracovaným systémem výkaznictví. V některých firmách se stává, že vlastníci se zajímají pouze o výši dosaženého zisku a nekladou důraz na zjištění, proč takový je, jaké důvody vedly k tomu, že není vyšší či nižší.

⁷⁷ KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. str. 29-59

Samozřejmě že i společnost quick-mix věnuje velkou pozornost tvorbě zisku, protože vlastníci chtějí zhodnotit svůj vložený kapitál. Pravidelným a pevně stanoveným systémem výkazů dodržuje určené systémy řízení, vzniklé odchylky včas analyzuje, čímž zabraňuje nekontrolovatelnému růstu nákladů či nečekané platební neschopnosti.

Plány se tvoří na základě cílů stanovených jednatelem společnosti ve spolupráci s obchodním ředitelem a controllerem. Vychází z údajů předchozích období, ve spojení s ostatními faktory, jako jsou předpokládaný vývoj poptávky po výrobcích v návaznosti na vývoj v oboru stavebnictví, požadavky zákazníků, možnosti trhu a konkurence, stav a možnosti využití technologického vybavení, stabilita české koruny či dopady finanční krize. Tyto plány jsou předkládány vedení mateřské firmy. Po zohlednění představ mateřské firmy a následném schválení jsou plány včleněny do výkazů a poté je s nimi porovnávána dosažená skutečnost. Firma quick-mix má rozplánovány tržby, od nichž se odvíjí předpokládaná výše pohledávek. Dále má představu, v jaké výši bude investovat, jaká bude výše nákladů a zda na tyto investice a náklady bude mít zdroje krytí.⁷⁸

3.3.2 Ekonomický software SAP

Celá skupina quick-mix využívá ekonomický software SAP. Vzhledem k tomu, že česká společnost quick-mix nemá ve své organizační struktuře oddělení informačních technologií, je správa SAP uskutečňována prostřednictvím mateřské společnosti. Každé oddělení si specifikuje své požadavky a dotazuje se kolegů v mateřské firmě. Z toho vyplývá, že většina transakcí původně vychází z potřeb mateřské společnosti.

Software SAP disponuje nepřehledným množstvím informací členěných do základních modulů (kancelář, logistika, účetnictví, personalistika, informační systémy, nástroje), z nichž společnost využívá převážně modul logistiky a účetnictví. V modulu logistiky je využíváno především materiálové hospodářství, odbyt, logistické výkony a výroba. V modulu účetnictví se využívá finanční účetnictví, které obsahuje modul hlavní knihy, odběratele, dodavatele, banky a investiční majetek. Oblast controllingu je začleněna jak do oblasti logistiky, tak do oblasti účetnictví.

⁷⁸ KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. str. 29-30

V bakalářské práci jsem uváděla, že firma plně nevyužívá všech možností, které ekonomický software SAP nabízí. Firma postrádá kvalifikovanou osobu, se kterou by bylo možné intenzivně spolupracovat na vývoji nových či úpravě stávajících prvků, které by plně vykryly její potřeby a zefektivnily práci mnoha pracovníkům. Například v oblasti účetnictví existuje řada aplikací, které lze dle požadavků uživatele v SAP nastavit, ovšem nejsou využity a jsou pracně tvořeny mimo program SAP (ve Wordu či jiném programu) nebo zpracovávány v SAP manuálně, i když existují automatické způsoby zpracování. To vede k časové ztrátě, chybovosti a méně efektivní práci.

Nedostatky, které zůstaly v nezměněném stavu:

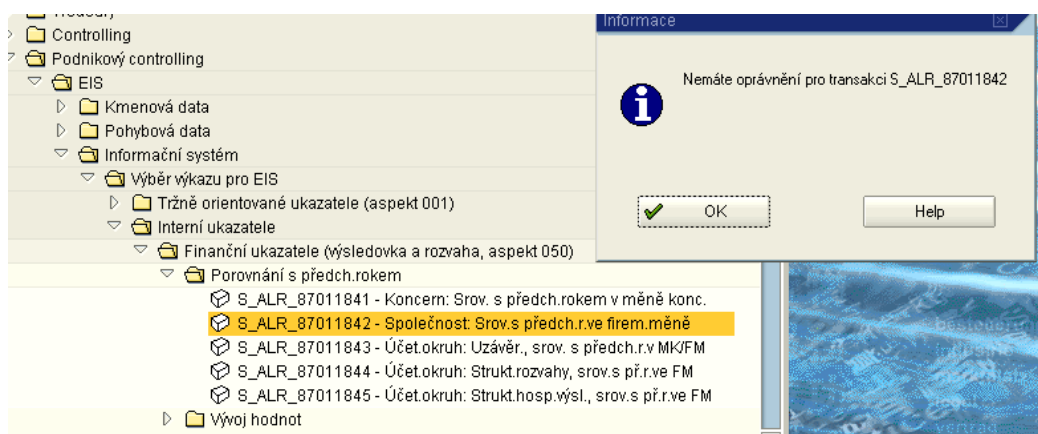
- tvorba a účtování kompenzací pohledávek a závazků (tyto jsou ručně přepisovány do formuláře ve Wordu – čísla faktur, dobropisů i částky). Ve firmě se 95% zápočtů vytváří na jednom odběrateli, kde se započítávají vystavené faktury a dobropisy.
- odběratelské faktury mimo odbytovou oblast - veškerá fakturace služeb, přefakturace, probíhá v programu Money a následně je ručně zaúčtováno do SAP. To představuje zdvojení činnosti - např. program SAP obsahuje veškerá data odběratelů a tato musí být ručně zadávána do programu Money.
- bankovní výpisy nejsou importovány a párovány automaticky, navádějí se manuálně
- v modulu majetku není při zařazení či vyřazení automaticky generován protokol (tento je manuálně zpracováván ve Wordu)
- neexistuje možnost podrozvahové evidence pro odepsané pohledávky, majetek pořízený formou leasingu nebo drobný hmotný i nehmotný majetek zařazený přímo do nákladů.

Záležitosti, které byly zprovozněny nebo u kterých byly odstraněny nedostatky:

- systém upomínek – od roku 2010 je již funkční. Ve firmě je pracovnice, která se oblastí pohledávek kompletně zabývá. Počínaje pravidelnou kontrolou stavu pohledávek, přes komunikaci s dlužníky, rozesílání upomínek, sledování insolvenčních řízení, pojištění pohledávek až po komunikaci s exekutory.

- vystavování ročních bonusů pro zákazníky - již neprobíhá v programu Money a následně odpadá ruční zaúčtování do SAP. Nedochozí ke zdvojené činnosti, kmenová data zákazníků v SAP se nemusí kopírovat do jiného systému.
- automatické párování některých účtů je zprovozněno - např. pořízení materiálu přes účet pořízení 111 probíhá prostřednictvím transakce F13E, což přináší jednoznačnou časovou úsporu.

V oblasti controllingu nejsou k některým transakcím stále zpřístupněna uživatelská práva, nelze ani vyzkoušet, zda by použití některé z transakcí bylo vhodné (viz. obrázek 7). Žádný manuál nebo pomůcka při orientaci v této oblasti od mateřské firmy také není k dispozici.



Obr. 6: Nezpřístupněné sestavy

Program SAP přináší i spoustu výhod, a to především v oblasti výkaznictví. Jednu informaci lze v SAP vyhodnotit z různých hledisek (např. údaje o tržbách lze získat: tržby celkem, tržby na jednotlivá střediska, zda se jedná o zboží či výrobek, za různá časová období, dle artiklu prodáváného výrobku atd.) Uživatel si v programu SAP vygeneruje potřebné údaje, které může pomocí výběrů a filtrů rozšířit či zúžit. Vzniklou sestavu lze dále pomocí přidávání či ubírání polí nebo použitím filtrů upravit. Existuje možnost způsob těchto úprav uložit do layoutu a při každém dalším zpracování dat lze tento layout jednoduše vyvolat, čímž uživatel jednak neztrácí čas a má jistotu, že vytvořené sestavy z hlediska časového srovnání budou na stejné bázi. Tyto sestavy lze exportovat do programu Excel.

Při řízení nákladů firma využívá členění na nákladová střediska. Tato jsou přiřazována buď automaticky (např. při vyskladnění prodaných výrobků na základě výdejky navazující na dodací list nebo při naskladnění výroby, kdy dojde automaticky výdejkou k úbytku materiálu) nebo manuálně (při účtování dodavatelských službových faktur nebo účtování vystavených faktur na služby) k jednotlivým nákladovým a výnosovým účtům. Z modulu účetnictví lze sestavou opět vygenerovat např. nákladový účet a tento dále filtrovat nebo pomocí mezisoučtů zjišťovat výši nákladů na různá střediska k vybranému datu.⁷⁹

Číslo	Středisko
25001	výrobky - pytlové
25002	výrobky - volně ložené
25003	výrobky - ostatní
25010	plánování výroby
25012	linka I - výroba - vedení
25013	linka I - příprava písku
25014	linka I - barvení
25015	linka I - míchání
25016	linka I - pytlování
25018	linka I - sklad
25022	linka II - výroba - vedení
25023	linka II - příprava písku
25025	linka II - míchání
25026	linka II - pytlování
25060	náklady související s qm SK
25070	správa
25080	odbyt
25081	obchod
25085	marketing
25098	ostatní

Obr. 7: Nákladová střediska

⁷⁹ KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. str. 30-32

3.3.3 Reporting ve firmě

Firma quick-mix patří pod německou mateřskou firmu quick-mix Gruppe. Z tohoto důvodu je zde direktivně stanoven systém výkaznictví – je povinný v německém jazyce pro celou skupinu quick-mix a jeho složení je koncipováno tak, aby vedení mateřské firmy mělo možnost srovnání výsledků jednotlivých dceřiných společností.

Finanční controller zpracovává oblast controllingu pro český quick-mix i pro slovenskou sesterskou společnost. Slovenská sesterská firma quick-mix SK s.r.o. ve Velkém Mederu má ve svém závodě v oblasti financí zaměstnanu pouze finanční účetní. Reporting a ostatní zpracování financí a controllingu je zajištěno v Brně.

Zpracovává se nejenom výše uvedený balík reportů pro mateřskou firmu, ale i jiné průběžné reporty, např. denní výkaz dosažených obrátů nebo konkrétní ad hoc analýzy. Reporty pro mateřskou firmu vnikají vždy po ukončení měsíční závěrky. Ta má následující harmonogram:

- 2. pracovní den měsíce – ukončení fakturace zákazníkům na oddělení odbytu
- 3. pracovní den měsíce – fyzické inventarizace skladu materiálu, zboží, výrobků
- 4. pracovní den měsíce – finanční controller vygeneruje konečné měsíční obraty a dalšími úpravami z nich vytvoří podklady na prémie pro obchodní zástupce
- 5. pracovní den měsíce – uzavření období předchozího měsíce v programu SAP, tedy účetní uzávěrka
- 6. pracovní den měsíce – controller vypracuje reporty
- 8. pracovní den měsíce – předběžný rozbor reportů s vedením české firmy
- 10. pracovní den měsíce – prezentace reportů vedení mateřské firmy.

Prezentace reportů se konají každý měsíc formou konferenčního hovoru nebo porady, na které se účastní vedení mateřské společnosti, dále za českou firmu jednatel, obchodní ředitel, finanční controller a vedoucí výroby. Výsledky vyplývající z reportů jsou zde názorně pomocí dataprojektoru prezentovány zvláště pro český i slovenský závod. Dochází k rozboru těchto výsledků, řešení problémů zjištěných z reportů a návrhům na řešení problémů. Každý s účastníků má k dispozici svoji tištěnou verzi.

V bakalářské práci jsem rozebírala druhy reportů v obsahovém vymezení. Nyní se soustředím na prezentaci výsledků. K rozboru mi poslouží měsíc leden 2011. Vzhledem k sezónnímu charakteru výroby firmy lze konstatovat, že tento měsíc bude patřit k těm, ve kterých je dosaženo nejmenšího obrátu z celého roku. A také, pokud některé sestavy obsahují i kumulativní výsledky, nebudou zde posuzovány, protože se jedná o první měsíc sledovaného roku.

3.3.3.1 MIS quick-mix Tschechien

Tento výkaz (viz příloha č. 4) shrnuje nejdůležitější údaje z firemního SAP systému. Je vytvořen v EXCEL podobě a obsahuje především informace z rozvahy a výkazu zisků a ztrát, které jsou vygenerovány ve verzi mateřské firmy (dále jen IFRS verze). Tato verze není stoprocentně totožná s verzí dle českého účetnictví (dále jen CZ verze).

Řádkovou náplň cituji v českém jazyce z bakalářské práce na následujícím obrázku.

I.	ODBYT (v t.)	IV.	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis.Kč)
	odbyt mimo skupinu - pytlové zboží a výrobky		tržby celkem
	odbyt mimo skupinu - volně ložené výrobky		změna stavu výrobků
	odbyt ve skupině - pytlové zboží a výrobky	1.	výkony celkem
	odbyt ve skupině - volně ložené výrobky	-	výkonová spotřeba
II.	TRŽBY (průměr obrát/t) (v tis.Kč)	2.	přidaná hodnota
	Ø mimo skupinu - pytlové zboží a výrobky		přidaná hodnota/výkony (v %)
	Ø mimo skupinu- volně ložené výrobky	-	osobní náklady
	Ø ve skupině - pytlové zboží a výrobky		přidaná hodnota/osobní náklady (v %)
	Ø ve skupině - volně ložené výrobky	-	provozní náklady
III.	OBRAT (v tis.Kč)	-	náklady na dopravu za odeslané zboží
	obrat mimo skupinu - pytlové zboží a výrobky	-	ostatní odbytové náklady
	obrat mimo skupinu - volně ložené výrobky	-	správní režie
	obrat mimo skupinu - ostatní zboží a výrobky	-	ostatní provozní výsledek
	obrat mimo skupinu - služby	3.	EBITDA (HV před úroky, zdaněním, odpisy)
	obrat ve skupině - pytlové zboží a výrobky		OCF Marge (EBITDA/tržby) (v %)
	obrat ve skupině - volně ložené výrobky	-	odpisy
	obrat ve skupině - ostatní zboží a výrobky	4.	EBIT (HV před úroky, zdaněním)
	obrat ve skupině - služby		EBIT Marge (EBIT/výkony) (v %)
		+	finanční výsledek hospodaření
		5.	výsledek hospodaření za běžnou činnost
V.	UKAZATELE	-	daně
	počet zaměstnanců (průměrný)	6.	výsledek hospodaření dle IFRS
	investice (v tis. Kč)		ziskovost (VH dle IFRS/výkony) (v %)
	celkový obrát mimo skupinu quick-mix (v tis.Kč)	-	převod podílu na HV
		7.	výsledek hospodaření po převodu podílu

Tab. 2: Řádková náplň výkazu MIS IFRS qm Tschechien⁸⁰

⁸⁰ ZDROJ: KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. str. 41

Sloupcové obsahové vymezení – skutečnost loňského kalendářně shodného měsíce, plán na sledovaný měsíc, skutečnost sledovaného měsíce, dále odchylka od skutečnosti loňského roku a plánu (absolutně i relativně) – je shodné pro část stavu sledovaného měsíce i kumulativní hodnoty. Výkaz je doplněn sloupci dosaženého celoročního výsledku za předchozí rok a plánem na celý sledovaný rok.

Výše zmíněná odlišnost ve výkazech verze IFRS a verze CZ je v tomto reportu promítnuta v hodnotě – 1.605 tis. Kč, což představuje za leden hospodářský výsledek ve formě ztráty. Dokazuje to sezónní charakter produkce. Kdybychom report vytvářeli na základě verze CZ, dostali bychom hodnotu ztráty ve výši 1.681 tis. Kč. Rozdíl ve výši 76 tis. Kč je ukryt v položce odpisy.

Investiční majetek je ve firmě quick-mix evidován v SAP v modulu investičního majetku. V této oblasti nelze provádět manuální zaúčtování. Vše je prováděno automatickými transakcemi, které na sebe váží druhy pohybů, které mají přednastaveny kontace účtování. Při koupi majetku je nutné založení tzv. sběrné karty, poté se založí konkrétní majetkové karta, která vyžaduje přiřazení odpisových klíčů – účetního dle české interní směrnice, daňového dle zákona o daních z příjmů a automaticky dojde k přiřazení koncernového odpisového klíče. Odpisy se již poté vygenerují na základě těchto zadaných odpisových klíčů. Také účty v účtové osnově jsou odlišeny pro českou a koncernovou verzi. Proto lze vysvětlit výše uvedený rozdíl 76 tis. Kč následovně:

- IFRS verze – účet 1551.025 – odpis výrobní linka – 869.646,- Kč
- CZ verze - účet 2551.025 – odpis výrobní linka – 945.502,- Kč
- IFRS verze – účet 1551.040 – odpis provozní inventář – 66.284,- Kč
- CZ verze – účet 2551.040 – odpis provozní inventář – 66.678,- Kč.

Za současného stavu majetku to znamená, že dle CZ verze je hospodářský výsledek měsíčně nižší o 76 tis. Kč. Uvedený rozdíl ovšem není natolik významný, aby ovlivnil vypovídací schopnost výkazu.

I. ABSATZ – odbyt (vyjádřeno v tunách)

Hodnoty měsíce ledna vykazují, že zákazníkům mimo skupinu se prodalo 2199 tun produktů a ve skupině 668 t produktů. Tyto hodnoty vzrostly v porovnání s hodnotou v lednu 2010 o 31,8%. Plán pro zákazníky mimo skupinu byl nastaven na nižší hodnoty, protože se očekávalo, že v zimních měsících ke zvýšeným prodejm nedojde. Prodej výrobků SLF, F-DBK, BA-1050 byl však v lednu 2011 podpořen marketingovou akcí – při prodeji celé palety zákazník obdržel komplet zimní čepice, rukavic a šály – což v lednu 2010 nebylo a to mohlo být příčinou vyššího obratu. Oproti plánu tedy došlo k růstu o 34,6%. I pro zákazníky ve skupině (konkrétně slovenskou sestru) bylo naplánováno méně, konkrétně 73 t. Byl předpoklad, že na Slovensku si již firma pokryje své zakázky sama výrobou, ale komplikace na výrobní technologii způsobily zvýšenou poptávku po výrobcích české firmy. Oproti plánu je zde uvedeno navýšení o 819%. Výkaz také obsahuje součtové hodnoty pro tuto oblast.

V posledním sloupci této oblasti je vyčíslen plán odbytu v tunách pro celý rok 2011. Pro zákazníky mimo skupinu quick-mix je tento plán vyšší o 2798 t oproti skutečnosti roku 2010. Toto navýšení kopíruje mírně rostoucí trend v oblasti stavebnictví. Dle již výše zmíněného je patrné, že odbyt ve skupině (pro slovenskou sestru) rapidně poklesl a to z důvodu výstavby slovenského výrobního závodu. Zde je proto nutné zvážit, co s nevyužitou výrobní kapacitou. V roce 2008 postavená druhá výrobní linka české firmy byla v pořízena především pro vykrytí požadavků zákazníků na Slovensku. Nyní, kdy je již slovenská firma výrobně soběstačná a při zohlednění obecného poklesu poptávky v oblasti stavebnictví v období finanční krize, je nevyužitá výrobní kapacita významným nákladově zatěžujícím faktorem.

II. ERLÖSE – výtěžnost (v tis. Kč)

V této části se hodnotí výtěžnost prodaných výrobků, tj. průměrná tržba na tunu. Lze pouze obecně zhodnotit, zda je v porovnání se skutečností minulého roku nebo plánu větší či menší. Aby se dal tento ukazatel vyhodnotit, musel by uživatel podrobně znát strukturu prodeje a to po artiklech i zákaznících. Pokud např. ve srovnání s lednem 2010 došlo v tunách k růstu odbytu o 31,8% tak z jakého důvodu došlo k poklesu výtěžnosti o 6%? Nabízí se odpovědi, že buď byly prodávány některé artikly výrazně levněji nebo nakupovali spíše stálí zákazníci ve velkých objemech a dostávali větší slevy.

III. UMSATZAUFTEILUNG – obrat (v tis. Kč)

Zde je částečně shodná vypovídací hodnota jako u vyjádření odbytu v tunách. Pouze je zde doplněno rozčlenění obratu kromě pytlového a volně loženého produktu i na ostatní zboží a výrobky a dále služby. Obrat je opět rozdělen na zákazníky mimo skupinu quick-mix a ve skupině. Řádek, do kterého by se měly zapisovat údaje o prodeji volně ložených produktů je bezpředmětný, protože se firma specializuje pouze na balené produkty. Volně ložené jsou k prodeji pouze odpadní suroviny, které tvoří jen zlomek obratu. Uživatel vidí, že tržby v lednu 2011 ve srovnání s rokem 2010 rostly ve všech oblastech. Oproti plánu je u zákazníků ve skupině quick-mix také rostoucí tendence, u zákazníků externích došlo u pytlových produktů k navýšení tržeb o 19,6%. Vzhledem k tomu, že je to nejpodstatnější část tržeb, je pokles tržeb u ostatního zboží o 73% nepodstatný. Celkové tržby vykazují růst oproti plánu i skutečnosti předchozího roku, což je pro firmu pozitivní.

IV. Gewinn- u. Verlustrechnung – výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)

Jako podklad k vyplnění skutečnosti daného měsíce v této části slouží výše uvedená IFRS verze výkazu zisků a ztrát. Zde uvádím nejdůležitější skutečnosti:

Materialaufwand (výkonová spotřeba) tvoří u firmy quick-mix největší část nákladů, protože se jedná o výrobní firmu. V tomto řádku je vykázána hodnota účtů 501 (spotřeba materiálu ve výrobě) a 504 (prodané zboží). Ve sledovaném období vykazuje hodnotu 3.211 tis. Kč, což je o 1.915 tis. Kč více než v předchozím roce a o 461 tis. Kč více oproti plánu. Tato spotřeba souvisí s dosažením vyšších tržeb v daném měsíci a také s předzásobením na duben, kdy v období veletrhů dochází k navýšené poptávce.

2. *Rohrertrag (přidaná hodnota)* je ve sledovaném období v absolutních hodnotách také vyšší než v předchozím roce i ve srovnání s plánem, ale procentní *podíl přidané hodnoty na výkonech (Rohertragsquote)* je naopak nižší, což není pozitivní. Naopak pro firmu pozitivní je, že *podíl osobních nákladů na přidané hodnotě (Personalkosten zu Rohrertrag)* vykazuje nižší hodnotu než v loňském roce i oproti plánu, což znamená, že osobní náklady nerostou rychleji než přidaná hodnota.

Náklady typu provozní náklady (především spotřeba energií ve výrobě), náklady na dopravu výrobků zákazníkům vykazují vyšší hodnoty v porovnání s předchozím obdobím i plánem, což opět koresponduje se zvýšenou produkcí. V oblasti ostatních nákladů došlo k poklesu z důvodu doplacení finančního leasingu u automobilů.

3. *Operativer cash-flow (EBITDA = výsledek hospodaření před úroky, zdaněním, odpisy)* dosahuje nižší ztráty než byla v předchozím období i než byla naplánována. Oproti loňskému roku je v tomto měsíci hospodářský výsledek lepší téměř o 2 mil. Kč. V procentním vyjádření *OCF-Marge* vykazuje díky ztrátě zápornou hodnotu.

4. *Betriebsergebnis (EBIT = výsledek hospodaření před úroky a zdaněním)* vykazuje za leden 2011 ztrátu -1.474 tis. Kč. Tato je nižší než v lednu 2010 i ve srovnání s plánem. Obsahuje nákladovou položku odpisy, která je pro firmu významná. Jako výrobní firma potřebuje ke své činnosti finančně náročné výrobní technologie i jiné druhy majetku. V lednu 2011 byla hodnota odpisu 1.169 tis. Kč. Ve srovnání s lednem 2010 je to o 67 tis. Kč méně, což představuje dokončení odepisování některého z majetků.

Finanzergebnis (finanční výsledek hospodaření) vykazuje za leden 2011 částku -92 tis. Kč. Zde jsou dohadně proúčtovány úroky z úvěru, které jsou hrazeny zpětně čtvrtletně. Tento úvěr byl poskytnut v lednu 2010 s posunutou splatností úroků od března 2010, proto v předchozím roce v této oblasti nebyly téměř žádné náklady.

6. *Jahressergebnis (výsledek hospodaření dle IFRS)* vykazuje za sledované období leden 2011 ztrátu ve výši 1.605 tis. Kč. Tato ztráta je nižší než v lednu loňského roku i než plánovaná ztráta na daný měsíc. K tomuto výsledku došlo především díky odchylce v oblasti odbytu a návazně v oblasti tržeb.

V. *Kennzahlen (ukazatele):*

* *Mitarbeiter (zaměstnanci - přepočtená hodnota)* – vzhledem k tomu, že počet zaměstnanců se pohybuje průměrně kolem čísla 50, není tento údaj nezbytně důležitý a jak jsem navrhla v bakalářské práci, nemusel by zde být uváděn. Mateřská firma ovšem na tomto údaji trvá.

Pokud by firma využila můj návrh z bakalářské práce – doplnit report o informaci o produktivitě z přidané hodnoty (přidaná hodnota / počet zaměstnanců) – zjistila by za sledovaný měsíc hodnoty uvedené v tabulce č. 3.

tis.Kč			Abw. Ist : Vj.		Abw. Ist : Plan		
Ist Vorjahr	Plan lfd.	Ist lfd.	abs.	in %	abs.	in %	
70	81	84	14	20,5	2	2,8	Produktivita z přidané hodnoty

Tab. 3: Produktivita z přidané hodnoty

Produktivita zde vyjadřuje přidanou hodnotu vytvořenou pracovníkem. V lednu 2011 připadá na každého pracovníka asi 84 tis. Kč přidané hodnoty, což je o 14 tis. Kč více než v lednu předchozího roku. Tato hodnota je pozitivní i s ohledem na to, že osobní náklady nerostou rychleji než přidaná hodnota.

3.3.3.2 Měsíční hlášení tržeb quick-mix Tschechien

Tento další výkaz (viz příloha č. 5) shrnuje z předchozího reportu MIS quick-mix Tschechien kumulativně nejdůležitější informace. Konkrétně se jedná o obrat mimo skupinu a ve skupině quick-mix, procento přidané hodnoty z výkonů, sumu nákladů a výsledek hospodaření – to vše vyjádřeno v tis. Kč a tis. Eur.

Odhad finančního controllera na následující měsíc únor 2011 je v oblasti tržeb mimo skupinu quick-mix mírně optimistický, konkrétně o 113 tis. Kč vyšší než skutečná hodnota za leden 2011. V oblasti tržeb slovenské sesterské firmě naopak odhaduje o 914 tis. Kč menší obraty. Celkový stanovený plán tržeb na únor je nižší o 220 tis. Kč než kvalifikovaný odhad controllera vycházející ze skutečnosti měsíce ledna 2011. Dosažení naplánovaných tržeb bude záviset na počasí (pokud nebudou silné mrazy, bude možnost provádět stavební práce, tedy bude se nakupovat) i na technickém stavu výrobní linky slovenského závodu (pokud by nastaly opět komplikace, poptávala by slovenská sesterská firma větší množství výrobků a tím by se dosáhlo vyšších tržeb). Náklady se budou odvíjet od množství vyprodukovaných výrobků, neočekávají se v měsíci únoru žádné výrazné skoky oproti lednu 2011.

3.3.3.3 Likvidita (Liquiditätsmeldung)

Další typ reportu (viz příloha č. 6) poskytuje informace o stavu finančních účtů, bankovních úvěrů, půjček od mateřské firmy, hotovosti i o stavu zásob – vše vyjádřeno v tis. Kč. Zohledňuje období 12 měsíců předcházejících sledovanému měsíci.

1. Stand Bankkontokorrentkonte (běžné účty)

Firma využívání služeb tří bankovních ústavů, u kterých má vedeno pět bankovních účtů. Co se týká měsíce ledna 2011, jsou všechny zůstatky těchto účtů kladné a dosahují hodnoty 37.963 tis. Kč. V porovnání s prosincem 2010 došlo k růstu o 1.037 tis. Kč. V porovnání s lednem 2010 se zůstatky účtů navýšily o hodnotu 38.734 tis. Kč.

2. Stand Bankdarlehn (bankovní úvěry)

Zde je evidován úvěr od Volksbank. Hodnota úvěru je 12.500 tis. Kč a k 31.1.2011 zbývá uhradit 10.716 tis. Kč. Tento úvěr byl čerpán z investičního důvodu, konkrétně pořízení administrativní budovy.

7. Stand Bankdarlehn (bankovní úvěry)

Hodnoty vykazované na tomto řádku kolísají v rozmezí +/- 1 mil. Kč. Stav zásob k 31.1.2011 činí 18.175 tis. Kč. Skládá se z materiálu (7.424 tis. Kč), výrobků (5.003 tis. Kč) a zboží (5.748 tis. Kč).

3.3.3.4 Plán likvidity (Liquiditätsplanung quick-mix Tschechien)

Report zabývající se plánem likvidity (viz příloha č. 7) informuje vedení firmy o vývoji peněžních toků. Obsahuje skutečnost sledovaného měsíce a předchozího měsíce a plány na 11 měsíců dopředu pro stavy bankovních účtů, tržby, přijaté a vydané platby a bankovní úvěr.

V části zobrazující obraty lze vidět již zmíněnou sezónnost. Nejslabší měsíce jsou prosinec, leden a únor. Přijaté platby od zákazníků jsou odvozeny od splatnosti faktur. Leden 2011 z hlediska příjmů vykazuje nejnižší hodnotu, konkrétně 8.903 tis. Kč a stejně tak z hlediska výdajů vykazuje nejnižší hodnotu z celého roku, a to konkrétně 7.866 tis. Kč. Většina výdajových položek se odvíjí také od sezónnosti. V obdobích

s vysokými tržbami (březen až listopad) se zaplatí také vysoké sumy daně z přidané hodnoty na výstupu, za pořízení materiálu a za náklady na dopravu. Osobní náklady, reklama, ostatní provozní, obchodní a odbytové náklady, opravy a poradenství patří mezi výdaje stabilnějšího charakteru. Pouze u výdajů na reklamu je v dubnu naplánována o 400 tis. Kč vyšší položka a to z důvodu účasti firmy na stavebním veletrhu v Brně. Rok 2011 nepatří k silně investičním rokům, je v plánu pořídit novou skladovou halu (platby budou rozděleny do měsíců březen, duben, červen, srpen a v listopadu doplatek). Pro zákazníky bude nakoupeno vybavení do tří míchacích center (v květnu, červnu a srpnu). Ostatní platby představují úhradu záloh na daň z příjmu právnických osob v zákonných termínech. Červen chybí, protože z důvodu dosažení nižšího zisku v roce 2010 se očekává vrácení přeplatku, kterým se uhradí záloha. Za čerpání bankovního úvěru zaplatí firma za rok 2011 úroky ve výši cca 800 tis. Kč.

3.3.3.5 Pohledávky (Forderungen)

První report týkající se oblasti pohledávek (viz příloha č. 8) disponuje informacemi o struktuře pohledávek. Pohledávky jsou rozčleněny na mimo skupinu (tuzemské a zahraniční) a ve skupině quick-mix. Výkaz zohledňuje období 12 měsíců předcházejících sledovanému měsíci.

Pohledávky mimo skupinu quick-mix zahraniční již vykazují téměř nulové hodnoty. Historicky firma obchodovala před rokem 2008 s obchodními partnery ze Slovenské republiky. Objem těchto obchodů tvořil zhruba 30-40% tržeb. V roce 2008 byla založena slovenská sesterská společnost, která převzala všechny slovenské zákazníky od české firmy. České firmě zůstal pouze slovenský Hornbach, který v roce 2011 začal obchodovat také se slovenskou sesterskou firmou. Veškeré pohledávky české firmy se proto budou dělit pouze na tuzemské mimo skupinu a zahraniční ve skupině (obchody uzavírané se slovenskou sesterskou firmou).

Hodnota pohledávek za tuzemskými odběrateli činí 16.570 tis. Kč k 31.1.2011. Z toho na 4.035 tis. Kč jsou tvořeny opravné položky. Tyto hodnoty jsou téměř identické se stavem k 31.1.2010. I nadále je třeba počítat s možností ztráty platební schopnosti ze strany odběratelů. Proto je třeba oblasti pohledávek věnovat zvýšenou pozornost.

Zvláštní skupinu pohledávek tvoří pohledávky ve skupině quick-mix. Zde jsou zastoupeny pouze pohledávky za slovenskou sesterskou společností. Splatnost těchto pohledávek je 45 dnů. K 31.1.2011 byly tyto pohledávky ve výši 45.059 tis. Kč a z toho 37.078 tis. Kč bylo více než 60 dní po splatnosti. Po splatnosti více než 180 dnů jsou pohledávky ve výši 21.548 tis. Kč.

Siefert AG		Analýza OP odběratelů dle zůstatku polož.po splatnosti				Čas 00:45:03	Datum 20.05.2011			
Osnabrück						RFDOPR10/KOUBEKOVA	Strana 1			
						Rozh.den 31.01.11	Rastr ve firemní měně			
List součtů za všechny úč.okruhy										
Prūs	Měna	Záloha	Souč.OP	do 0	od 1 do 30	od 31 do 60	od 61 do 90	od 91 do 180	od 181	
**	CZK	0	45.058.628	PoS	3.212.538	1.705.915	3.061.745	3.598.515	11.931.468	21.548.448

Obr. 8: Analýza splatnosti pohledávek quick-mix SK s.r.o.

Převažující předmět fakturace je následující:

- prodej zboží a výrobků - za rok 2010 bylo vyfakturováno 33.681 tis. Kč. V roce 2011 dojde k podstatnému snížení těchto tržeb z důvodu výrobní soběstačnosti slovenské firmy.
- administrativní služby – česká firma zajišťuje pro slovenskou sestru různé činnosti (obchodní, poradenské, účetní). V roce 2010 byly vyfakturovány tyto služby v souhrnné hodnotě 5.477 tis. Kč. Pro rok 2011 se očekává pokles těchto výnosů na cca 3.000 tis. Kč. Slovenská firma již má své zaměstnance, kteří některé z těchto činností zajistí sami.

3.3.3.6 Vývoj pohledávek (Entwicklung der Forderungen Tschechien)

Druhý report týkající se oblasti pohledávek (viz příloha č. 9) nabízí informace pouze o pohledávkách mimo skupinu quick-mix. Je zde i graficky zobrazena struktura dnů po splatnosti těchto pohledávek s rozdělením 0, 30, 60, 90 dnů. Doba obratu pohledávek je znázorněna spojnicovým grafem K 31.1.2011 je doba obratu pohledávek 35 dnů, což znamená, že po dobu 35 dnů nám naši zákazníci zůstávají dlužní. Ze sloupcového grafu je na první pohled patrné, že převážná část pohledávek k 31.1.2011 ještě není ve splatnosti a druhou největší skupinu tvoří pohledávky, které jsou po splatnosti maximálně do 30 dnů.

3.3.3.7 Závazky (Verbindlichkeiten)

Tento výkaz (viz příloha č. 10) informuje uživatele o struktuře závazků evidovaných ve firmě. Jedná se o rozdělení závazků na závazky mimo skupinu a ve skupině quick-mix a dále ostatní závazky vůči finančnímu úřadu, sociální pojištění a mzdy. Vše je vyjádřeno v tis. Kč. Zohledňuje období 13 měsíců předcházejících sledovanému měsíci.

Za vykazované období činí závazky vůči dodavatelům mimo skupinu quick-mix 7.560 tis. Kč. Z toho pouze 296 tis. Kč je po splatnosti více než 60 dnů, jedná se zřejmě o reklamaci nějaké faktury. Závazky od tuzemských dodavatelů představují 5.829 tis. Kč a od zahraničních dodavatelů představují 1.730 tis. Kč. Celková hodnota závazků po splatnosti 1 - 60 dnů vůči dodavatelům tuzemských i zahraničním mimo skupinu quick-mix je 2.070 tis. Kč, což je zhruba čtvrtina z těchto celkových závazků. Lze konstatovat, že firma quick-mix má dobrou platební morálku, protože nevykazuje vysoké částky v závazcích po splatnosti více než 60 dnů. Dodavatelé toto jistě pozitivně vnímají.

Celkové závazky k 31.1.2011 vůči společnostem ve skupině quick-mix jsou ve výši 2.088 tis. Kč. Největší podíl tvoří závazky vůči mateřské firmě ve výši 1.024 tis. Kč. Od společností ve skupině se nakupuje následující:

- quick-mix Gruppe Německo – dochází k objednávkám na zboží a výrobky, které se v brněnském závodě nevyrábějí, dále k nákupu některých chemických přísad do výroby
- quick-mix Strzelin Polsko – dochází pouze výjimečně k nákupům chemických přísad do výroby
- quick-mix Lepzig Německo – prodávají do české firmy palety, na kterých je dopravováno zboží z německé do české firmy
- quick-mix CZ s.r.o. – jedná se o neuhrazený podíl komplementáře dle společenské smlouvy
- quick-mix SK s.r.o. Slovensko – dochází k předfakturacím nákladů za mobilní operátory, dopravu nebo ubytování
- quick-mix Holding Německo – měsíčně jsou fakturovány poradenské služby zahrnující oblast správy programu SAP, reklamy a jiné.

3.3.3.8 Plán prodeje (Verkaufsplan – sackware)

Tyto typy reportů poskytují stěžejní informací pro vedení společnosti týkající se prodeje výrobků a zboží. Plán prodeje obsahuje dva výkazy, a to regionální rozdělení na Čechy, Moravu, Slovensko a celkem (viz příloha č. 11) nebo na jednotlivé obchodní zástupce a celkem (viz příloha č. 12). Oblastí Slovenska je myšleno prodeje slovenské sesterské firmě, což bylo okomentováno v předchozích reportech.

Na rok 2011 je naplánováno dosáhnout tržeb ve výši 200.000 tis. Kč. Z toho 6.000 tis. Kč by měly činit prodeje na Slovensko sesterské firmě, 96.500 tis. Kč regiony v Čechách a 97.500 tis. Kč regiony na Moravě.

Na Moravě bylo v lednu 2011 dosaženo tržeb ve výši 4.218 tis. Kč a v Čechách 3.190 tis. Kč, tedy o 1.028 tis. Kč méně. V Čechách se překročil plán o 1% a Morava o 30%. Tržby ve srovnání s lednem 2010 jsou v Čechách vyšší o 6% a na Moravě o 39%.

Obchodní marže (DB0) v českých regionech činila 1.514 tis, v procentním vyjádření 47,5% z celkových tržeb. Obchodní marže na Moravě činila 1.777 tis. Kč, ale v procentním vyjádření to činilo méně, a to 42,1%. Obchodní marže snižená o náklady na dopravu (DB1) byla v obou regionech srovnatelná.

Druhý výkaz plánu prodeje je rozlišen přímo po regionech jednotlivých obchodních zástupců (viz příloha č. 12). Vykazuje obsahově stejné informace jako souhrnný výkaz za Čechy a Moravu. Bez interpretace ostatních vlivů slouží report zejména pro statistické účely a jako podklad při výpočtu premií.

OZ	SETŘÍDĚNO DLE PLÁNU 2011			OZ	SETŘÍDĚNO DLE PLÁNU 1/2011			OZ	SETŘÍDĚNO DLE SKUTEČNOSTI		
	Plán 2011	Plán 1/2011	Skutečnost		Plán 2011	Plán 1/2011	Skutečnost		Plán 2011	Plán 1/2011	Skutečnost
Urban	49 100 000	1 900 000	2 365 727	Urban	49 100 000	1 900 000	2 365 727	Urban	49 100 000	1 900 000	2 365 727
Kusý	24 300 000	700 000	728 979	Klimeš	18 500 000	850 000	908 578	Valenta	19 500 000	700 000	1 025 507
Mošnička	20 000 000	700 000	617 925	Kusý	24 300 000	700 000	728 979	Klimeš	18 500 000	850 000	908 578
Semrád	19 800 000	400 000	521 335	Valenta	19 500 000	700 000	1 025 507	Kusý	24 300 000	700 000	728 979
Valenta	19 500 000	700 000	1 025 507	Mošnička	20 000 000	700 000	617 925	Mošnička	20 000 000	700 000	617 925
Klimeš	18 500 000	850 000	908 578	Drábek	13 900 000	500 000	413 526	Semrád	19 800 000	400 000	521 335
Drábek	13 900 000	500 000	413 526	Semrád	19 800 000	400 000	521 335	Drábek	13 900 000	500 000	413 526
Paták	10 800 000	200 000	259 482	Souček	10 200 000	300 000	295 847	Souček	10 200 000	300 000	295 847
Souček	10 200 000	300 000	295 847	Paták	10 800 000	200 000	259 482	Illík	7 900 000	150 000	271 672
Illík	7 900 000	150 000	271 672	Illík	7 900 000	150 000	271 672	Paták	10 800 000	200 000	259 482

Tab. 4: Setříděné statistiky plánu prodeje

3.3.3.9 Měsíční výkaz nákladů na jednotlivé obchodní zástupce

Reise-, PKW- und Telefonkosten										
Monat:	Januar	2011								
Name	Spesen	Uebernacht.	Bewirtung	Telefon Handy	Telefon privat	Kraftstoff	Autopflege Reparatur	Verkehrsmittel andere	Bueromaterial Sonstige	Gesamt
	stravne	Hotel	pohosteni	mobil	telefon	PHM	opravy, udržba	jina doprava	ostatní (k. papir...)	
Kusý	990,00			518,82	350,00	5 330,67	3 296,01		14,00	10 499,50
Klimeš	1 218,00	954,56		1 288,21	350,00	6 564,50	601,96		250,67	11 227,90
Paták	2 080,00	1 636,36		177,50	340,00	6 454,31			10,00	10 698,17
Valenta	1 353,00		1 720,00	1 282,21	350,00	10 341,18	2 449,13			17 495,52
Urban	1 122,00		960,00	537,63	350,00	7 758,14				10 727,77
Semrád	924,00			1 412,31	350,00	5 068,25	82,50			7 837,06
Souček	1 386,00			907,50	350,00	7 120,08	3 359,63		1 532,49	14 655,70
Mošnička	1 188,00			781,09	350,00	7 992,17	1 604,59		37,00	11 952,85
Drábek	1 320,00			530,48	350,00	10 249,75	231,50		895,50	13 577,23
Illík	1 386,00		901,00	835,66	350,00	5 704,50			132,50	9 309,66
Gult	5 070,99	4 596,55	289,43	2 365,33		10 106,04	236,36		1 400,00	24 064,70
Višňová										0,00
Koutník	544,60		2 414,26	1 501,47		7 537,19			3 625,00	15 622,52
Gesamt	18 582,59	7 187,47	6 284,69	12 138,21	3 490,00	90 226,78	11 861,68	0,00	7 897,16	157 668,58

Obr. 9: Měsíční výkaz nákladů na jednotlivé obchodní zástupce 1-2011

Reise-, PKW- und Telefonkosten										
Monat:	Januar	2010								
Name	Spesen	Uebernacht.	Bewirtung	Telefon Handy	Telefon privat	Kraftstoff	Autopflege Reparatur	Verkehrsmittel andere	Bueromaterial Sonstige	Gesamt
	stravne	Hotel	pohosteni	mobil	telefon	PHM	opravy, udržba	jina doprava	ostatní (k. papir...)	
Cicvárek	1 122,00			735,49	54,00	3 148,95	2 311,84		1 264,00	8 636,28
Klimeš	1 086,00		520,00	1 728,37	350,00	4 489,22	1 318,07		34,00	9 525,66
Mošnička	858,00			724,79	237,00	5 688,21	4 860,93		1 237,00	13 605,93
Drábek	1 188,00			921,54	350,00	7 299,13	4 704,76		1 237,00	15 700,43
Paták	1 838,00	1 227,28		441,17	340,00	5 275,54	3 713,87		1 510,00	14 345,86
Valenta	1 347,00		1 200,00	1 436,23	350,00	4 935,60	398,33			9 667,16
Urban	1 122,00		480,00	1 326,86	350,00	7 665,08	3 433,33		1 995,73	16 373,00
Semrád	924,00			1 327,52	350,00	6 892,31	1 945,32		1 100,20	12 539,35
Martof	1 254,00		600,00	1 275,65	350,00	6 621,34	4 710,33		2 400,00	17 211,32
Zavadil	1 056,00			789,05	350,00	5 686,01	206,67		250,00	8 337,73
Gult	4 254,81	3 472,78		3 702,85		8 475,93	5 291,10		2 300,00	27 497,47
Lebánek	4 001,15	5 056,65	5 896,02	3 265,17		5 576,57	4 385,81		2 161,59	30 342,96
Gesamt	20 050,96	9 756,71	8 696,02	17 674,69	3 081,00	71 753,89	37 280,36	0,00	15 489,52	183 783,15

Obr. 10: Měsíční výkaz nákladů na jednotlivé obchodní zástupce 1-2010

Informace z tohoto výkazu je vhodné použít při interpretaci ve spojení s reportem plán prodeje, protože obsahuje údaje o nákladech vynaložených na jednotlivé obchodní zástupce. Vykazuje se zde stravné, ubytování, občerstvení v rámci obchodního jednání, náklady na mobil a internet, pohonné hmoty, opravy a údržbu automobilu a ostatní náklady typu kancelářské potřeby, dálniční známky nebo parkovné.

Celkové náklady poklesly v lednu 2011 oproti lednu 2010 o 26 tis. Kč. Náklady na pohonné hmoty naopak v lednu 2011 vzrostly. Může to znamenat vyšší počet ujetých kilometrů, ale pravděpodobněji je růst nákladů z důvodu zdražení ceny ropy a ropných produktů. Došlo k poklesu nákladů za mobilní telefony i ostatních nákladů. Zde se jedná o situaci, kdy firma pořizuje vozy formou operativního leasingu a proto již nenakupovala dálniční známky ke všem vozům.

3.3.3.10 Produktová statistika prodeje (Verkaufsstatistik – produkte)

Tento report (viz příloha č. 13) podává vedení firmy informace o rozložení tržeb, prodaném množství a obchodních maržích mezi hlavní skupiny produktů v absolutním i relativním vyjádření i přehledném grafickém zobrazení.

Výrobky a zboží jsou v příloze č. 13 rozděleny na dvě značky, konkrétně quick-mix produkty a maltop produkty. Palety se vyhodnocují zvlášť. Maltop zahrnuje 11 produktů např. MVC jádrové malty, MVJ štukové malty, MVC zdící malty, BP 420 betonový potěr. Vše ostatní, co firma vyrábí a prodává je pod značkou quick-mix.

Odbyt těchto produktů je následující:

- quick-mix – 1.095 t – 5.312 tis. Kč
- Maltop - 1.102 t – 2.066 tis. Kč.

Maltopu se prodalo sice více, ale jedná se o levnější materiály, proto tržby jsou menší než u prodaných produktů quick-mix. Pro firmu je výhodnější prodávat výrobky quick-mix, protože je na nich dosahováno vyšší obchodní marže.

Zde vyzdvihnu vypovídací schopnost grafického znázornění. Pokud sledujeme produkty značky quick-mix, vidíme na prvním grafu, že odbyt v tunách je nižší než u Maltopu, v oblasti obrátu ve finančních jednotkách již produkty quick-mix zabírají větší díl a v části obchodní marže dominují.

3.3.3.11 Plán na rok 2011

Oblast plánu je uvedena v reportu MIS quick-mix Tschechien (viz příloha č.4). Poslední dva sloupce vykazují skutečnost za celý rok 2010 a plán na celý rok 2011.

Oproti roku 2010 je naplánován pokles objemu prodeje v tunách celkem. Tento pokles je způsoben ztrátou možnosti prodávat slovenské sesterské firmě, která je již výrobně soběstačná. Naopak objem prodeje v tunách ostatním zákazníkům by měl v roce 2011 vzrůst. Výtěžnost z prodejů těmto ostatním zákazníkům předpokládá firma téměř stejnou. U prodejů pro slovenskou sestru plánuje firma zvýšit výtěžnost, tzn. bude jim prodávat menší objemy dražších výrobků, které by se nevyplatily v těchto menších objemech slovenské firmě vyrábět. Od tohoto se odvíjí výše tržeb ve finančním vyjádření.

Plánovaný pokles objemů prodeje v tunách (o 14%) kopíruje pokles výkonové spotřeby (o 12%). Firma předpokládá pokles celkových tržeb o 7%. Tento nepoměr bude muset být odstraněn zvýšením prodejní ceny a snížením nákladů v jiných oblastech. Úspora nákladů je přepokládána v oblasti provozních nákladů a ostatních odbytových nákladů. I když dojde k poklesu objemu prodeje, náklady spojené s dopravou výrobků zákazníkům vzrostou z důvodu růstu ceny pohonných hmot.

Firma předpokládá dosažení zisku 25.814 tis. Kč, což je zhruba 1 procentní pokles oproti dosažené hodnotě z roku 2010. Počet zaměstnanců zůstane stejný. Firma plánuje investice pro rok 2011 v hodnotě 19.875 tis. Kč, což je o 15.793 tis. Kč více, než bylo realizováno v roce 2010.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

4.1 Ekonomický software SAP

Největším problémem v této oblasti je pro firmu komplikovaná, zkomplikovaná komunikace se správcem systému, tedy s mateřskou firmou. Většina požadavků ze strany české firmy na zprovoznění či úpravu nějaké transakce je nejprve dlouze analyzována, zda je toto nezbytně nutné. Bohužel se stává, že ze strany německých IT techniků někdy převládne subjektivní názor, že úprava nezbytně nutná není. Proto stejně jako v bakalářské práci ***doporučuji přijmout zaměstnance, který bude znalý v oblasti implementace SAP nebo zajistit tuto činnost formou outsourcingu. Přínosem pro firmu bude zefektivnění práce ostatních zaměstnanců využívajících software SAP a procesů ve firmě celkově.***

Další velký nedostatek v oblasti účetnictví spojený se software SAP je účtování bankovních výpisů. Česká firma vlastní pět bankovních účtů a slovenská sesterská firma vlastní tři bankovní účty. Výpisy k těmto účtům zpracovává pracovníce zabývající se oblastní pohledávek. Tyto výpisy jsou naváděny manuálně. ***Doporučuji zažádat u mateřské firmy o přístupová práva v SAP k transakci FF_5.*** Pomocí této transakce dojde k načtení postupně všech výpisů, ke každému se vytvoří tzv. mapa a po zpracování této mapy dojde k automatickému vyrovnání úhrad odběratelských faktur a automaticky zpracovaných platebních příkazů. K ručnímu zpracování zůstanou pouze neidentifikovatelné položky, které mohou v bankovních výpisech firmy tvořit asi 10%. ***Přínosem pro firmu bude značná časová úspora na straně zaměstnankyně a odstranění chybovosti.***

Dále stejně jako v bakalářské práci opět ***doporučuji zpřístupnit finančnímu controllerovi všechny transakce týkající se oblasti controllingu. Přínosem bude zefektivnění jeho práce, urychlení tvorby výkazů reportingu a nový pohled na oblasti hodnocení.*** Po zpřístupnění těchto oprávnění ***doporučuji kontaktovat konzultanta z firmy zabývající se podporou software SAP, který by uživatelsky přizpůsobil tyto transakce potřebám controllera.***

4.2 Report MIS quick-mix Tschechien

Po obsahové stránce bych **doporučila odstranit z tohoto reportu položku pro volně ložené zboží a výrobky (lose Ware) a případnou vykazovanou hodnotu připojit k řádku ostatní zboží (außenumsatz Diverse)**. Firma se zabývá pouze výrobou pytlovaných výrobků. I z plánu je vidět, že prodej v roce 2011 by mohl činit pouze 150 tis. Kč, což je s ohledem na celkové tržby nepodstatná položka, která nepotřebuje samostatnou interpretaci v reportu. **Přínosem této změny bude zpřehlednění reportu a odstranění vykázaných chybových hodnot ve tvaru #DIV/0!**

Poslední řádek tohoto výkazu obsahuje informaci o tržbách dosažených mimo skupinu quick-mix, tzn. že je přesnou kopií řádku z oblasti III. Umsatzaufteilung (obraty) a nemá vypovídací hodnotu, proto jej doporučuji odstranit. Přínosem tohoto odstranění bude zpřehlednění reportu pro uživatele, který se nebude muset zabývat přemýšlením, zda se jedná o nějakou hodnotu, která zde ještě uvedena nebyla.

Z informací zjištěných prostřednictvím tohoto reportu **doporučuji zachovat podporu prodeje marketingovými prostředky v sezónně slabších měsících**. **Přínosem bude vyšší zájem zákazníků o stavební materiály v nesezónních měsících**. Vhodnou volbou motivace pro zákazníky lze tohoto navýšení dosáhnout, což se ve srovnání ledna roku 2010 a 2011 ukázalo.

4.3 Výrobní kapacita

V oblasti odbytu zákazníků ve skupině (slovenské sesterské firmě) došlo k více než 80% poklesu plánu na rok 2011 oproti dosažené skutečnosti 2010. V roce 2010 slovenská sesterská firma dokončila stavbu své vlastní výrobní technologie. Proto v roce 2011 již bude v oblasti zásobování pro slovenské zákazníky plně soběstačná a nebude poptávat zboží u českého quick-mixu. Proto **doporučuji důsledně zvážit problém nevyužití výrobní kapacity**, protože ostatní zákazníci nejsou schopni svojí poptávkou ztrátu poptávky ze Slovenska vyrovnat. **Přínos důkladné analýzy tohoto problému bude v tom, že vedení firmy může zohlednit tuto analýzu při dalším strategickém rozhodování**.

Pro firmu by bylo tím nejposlednějším řešením prodat jednu z výrobních linek. Ani o propouštění pracovníků z oblasti výroby prozatím neuvažuje. Měsíčně spadají do nákladů odpisy a výdaje za údržbu technologie, které na sebe nevydělávají. Jako **možná řešení nevyužitých výrobních kapacit doporučuji nabídnout některé z konkurenčních firem volné výrobní kapacity formou placené služby**. Tyto služby by se týkaly využití sušícího zařízení na sušení písku a dále plnicího, pytlovacího a balícího zařízení. Dále by se k těmto činnostem použili vlastní zaměstnanci z oblasti výroby. Tato činnost je využívána některými konkurenčními firmami, které nemají svoje vlastní výrobní závody nebo nemají výrobní technologie uzpůsobené na tyto typy výroby a specializují se na volně ložené materiály. Tento způsob by byl pro firmu **přínosem** v tom, že by využila volné výrobní kapacity a náklady ve formě odpisů, údržby i mzdové by byly pokryty výnosy ze služby pronajmutí výrobní technologie.

Jako další možnost vykrytí výrobní kapacity **doporučuji část výrobní technologie upravit na výrobu volně ložených materiálů, které by se dodávaly přímo stavebním firmám**. I když by tento zásah do technologie byl finančně náročnější, bylo by reálné uvažovat o jeho návratnosti. **Přínosem by bylo nejen využití volné výrobní kapacity, ale i možnost rozšířit působnost firmy o nový tržní segment**.

4.4 Likvidita

Firma v předchozím roce využívala kontokorentních úvěrů z důvodu klesajících tržeb a zvýšených, zejména investičních výdajů. V srpnu loňského roku se dostala opět do kladných zůstatkových hodnot na bankovních účtech a tyto se každý měsíc zvyšují. Tím, že firma nechává peníze uloženy na běžných účtech s minimálním úročením, přichází o finanční výnosy. **Doporučuji průběžně pracovat s likviditou**. Konkrétně **poptat informace u bank, prostudovat nabízené produkty včetně míry zhodnocení a vybrat nejoptimálnější variantu zhodnocení**. Firma hradí své závazky jednou týdně, potřebuje tedy mít k tomuto účelu zůstatky na účtech vždy ke dni tvorby platebního příkazu. Proto je možné, aby **průběžně v 7denních intervalech ukládala peníze na termínovaný vklad s vyšší mírou zhodnocení**. **Přínosem bude finanční výnos ve formě úroku**.

Firma na pokrytí investičních potřeb čerpá bankovní úvěr. ***Pokud firma v oblasti běžných účtů*** vykazuje kladné zůstatky převyšující hodnotu bankovního úvěru a ***nezačne s těmito kladnými zůstatky pracovat za účelem dosažení výnosu, doporučuji z těchto kladných zůstatků bankovních účtů uhradit celý bankovní úvěr. Přínosem bude úspora v oblasti finančních nákladů.***

4.5 Report pohledávky (Forderungen)

V letošním roce ***přestává firma quick-mix obchodovat se zahraničními zákazníky.*** Slovenští zákazníci, se kterými firma dříve spolupracovala, náleží již slovenské sesterské firmě. Poslední slovenský zákazník – firma Hornbach – také od letošního roku již bude nakupovat výrobky od slovenské sesterské firmy. Českému quick-mix zůstanou pouze tuzemské pohledávky mimo skupinu a zahraniční pohledávky ve skupině. ***Doporučuji proto provést obsahovou úpravu v reportu Forderungen (pohledávky) odstraněním celé části 11. Forderungen aus L+L andere. Přínosem bude uživatelsky přívětivější vzhled výkazu.***

4.6 Pohledávky ve skupině

Fakturace na sesterskou slovenskou firmu quick-mix SK s.r.o. v roce 2011 výrazně poklesne. Ovšem z předchozích období činí dlužné pohledávky 73% z celkově vykazovaných pohledávek. Po splatnosti více než 180 dnů je 21.548 tis. Kč, přitom doba splatnosti uvedená na fakturách je 45 dnů. Mezi českou a slovenskou firmou je uzavřeno uznání závazku s dohodou o splátkovém kalendáři. Slovenská firma se zavázala každý měsíc uhradit částku 150 tis. Eur (cca 3.500 tis. Kč). K plnění této dohody však nedochází. ***Doporučuji zajistit úhradu pohledávek po splatnosti ze strany slovenské sesterské firmy. Přínosem bude vylepšení cash flow české firmy a možnost investovat tyto peníze do některé výnosové formy.*** Za předpokladu, že by česká firma měla sama nedostatek finančních prostředků, hrozilo by zde riziko platební neschopnosti z důvodu neuhrazení tohoto bezúročného odběratelského úvěru.

4.7 Plán prodeje

Z výkazu plán prodeje (viz příloha č. 12) je vedení schopno pouze konstatovat, který z obchodní zástupců má jaký celkový plán, měsíční plán, jaké tržby ve skutečnosti dosáhl a jaká je výše obrátové marže. Lze konstatovat, kdo je ve výše uvedeném první, druhý nebo poslední, tedy slouží pro porovnání obchodních zástupců. ***Doporučuji posoudit efektivnost jednotlivých regionů a zohlednit ekonomické okolí firmy - počet obyvatel v regionu, průměrnou hrubou mzdou a míru nezaměstnanosti.*** Obecně lze říci, že čím menší region, nižší průměrná hrubá mzda v regionu nebo vyšší nezaměstnanost, tím jsou nižší tržby. Tyto údaje mají zásadní vliv na dosahování tržeb především z dlouhodobého hlediska. Nejsou ale jediné. Může se stát, že obchodní zástupce v regionu s malým počtem obyvatel dosáhne vyšších tržeb než obchodní zástupce v regionu s vysokým počtem obyvatel, což je zapříčiněno tím, že mezi jeho zákazníky jsou pravidelně odebírající firmy. Také čas, který obchodní zástupce věnuje zákazníkům, má vliv na dosažení tržeb. Pokud je jeho regionem jedno město (viz OZ p. Urban), netráví dlouhé hodiny na cestách jako např. pan Drábek, který má region svisle napříč od severních hranic republiky po hranice jižní, a může se efektivněji věnovat svým zákazníkům. ***Přínosem těchto podrobných analýz vlivů na dosahování tržeb bude možnost efektivně využít zdroje a dosáhnout očekávaných výsledků.***

Kraj	Počet obyvatel k 31.12.2010	Průměrná hrubá mzda za rok 2010 v Kč	Nezaměstnanost k 30.4.2011 v %	Obchodní zástupce
Středočeský	1 264 978	23 186,00	7,05	Drábek, Semrád, Klimeš, Mošnička
Praha	1 257 158	29 744,00	4,01	Kusý
Moravskoslezský	1 243 220	22 043,00	11,44	Illík
Jihomoravský	1 154 654	22 143,00	9,64	Urban, Valenta, Souček
Ústecký	836 045	21 521,00	12,99	Klimesš
Olomoucký	641 681	20 793,00	11,27	Paták, Illík
Jihočeský	638 706	21 027,00	7,43	Semrád, Drábek
Zlínský	590 361	20 637,00	9,52	Valenta
Plzeňský	572 045	22 642,00	7,04	Semrád
Královéhradecký	554 803	21 107,00	7,25	Drábek, Paták
Pardubický	517 164	20 666,00	8,30	Paták
Vysočina	514 569	20 992,00	8,95	Souček
Liberecký	439 942	21 878,00	9,77	Klimesš
Karlovarský	307 444	20 179,00	10,27	Mošnička

Tab. 5: Ekonomické údaje jednotlivých regionů⁸¹

⁸¹ Český statistický úřad. [online]. [cit. 2011-05-20]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn>.

4.8 Produktová statistika prodeje

Report produktové statistiky prodeje (viz příloha č. 13) jsem vyhodnotila jako výkaz s vysokou vypovídací hodnotou. Pouze bych **doporučila rozdělit do více skupin produkty značky quick-mix. Přínosem bude efektivnější využití informací obsaženým v reportu. Management firmy potřebuje vědět, které typy produktů zákazníci nejvíce poptávají**, které jsou trendové ***a které se prodávají méně***. Na základě těchto informací může ***cíleně podpořit marketingovými prostředky vybrané skupiny produktů***.

Toto **rozdělení navrhuji následujícím způsobem**:

- lepidla a stěrky na zateplovací systémy
- lepidla na obklady a dlažby
- malty a omítky
- zahradní program
- fasády
- speciální malty
- podlahy
- spárovací hmoty na obklady a dlažby.

Dále **doporučuji k vykazovaným hodnotám dle tohoto rozdělení vypracovat grafické zobrazení formou sloupcového grafu**.

4.9 Vliv plánovaného zvýšení DPH na prodej výrobků

Jak jsem uvedla ve SWOT analýze, jednou z hrozeb pro firmu quick-mix může být dopad postupného zvyšování daně z přidané hodnoty, což se dotkne stavebních prací. Stavební práce provádí stavební firmy, pro tyto účely si nakupují stavební materiály. **Doporučuji provést analýzu, zda zvýšení sazby DPH u stavebních prací nezpůsobí pokles poptávky po některých typech výrobků ve firmě**.

Daň z přidané hodnoty se bude zvyšovat v období dvou let. **Od ledna 2012 vzroste snížená sazba DPH ze současných 10 % na 14 %.** Seznam položek spadajících do této snížené sazby se v této fázi měnit nebude. Základní sazba se nemění, zůstává na 20 %. **Od ledna 2013 se snížená i základní sazba sjednotí v jednu sazbu ve výši 17,5 %** a nejsou plánovány výjimky na některé druhy služeb či zboží.⁸²

Doporučuji pomocí metody ABC zanalyzovat za rok 2009 a 2010 **strukturu prodávaných výrobků a zboží. Tyto seřadit od nejprodávanějšího a dle výše uvedeného návrhu v oblasti produktové statistiky prodeje k nim přiřadit skupiny** (např. viz tab. 6).

METHODE ABC - Überblick des Verkaufs nach Umsatz							31.12.2010	
Nummer	Name	Umsatz	%-Anteil	Kum.%-Anteil	DB2	%-Anteil		
1	47261 CZ-DBK-FAS25 Dünnbett	59 405 286,78	32,14	32,14	24 800 531,96	42,51	lepidla a stěrky na zateplovací systémy	
2	22140 F-DBK25	18 052 666,08	9,77	41,91	9 805 988,93	55,31	lepidla na obklady a dlažby	
3	47260 CZ-DBK25 Dünnbettkl	10 998 538,52	5,95	47,86	4 206 555,48	38,95	lepidla na obklady a dlažby	
4	46111 CZ-BP420 30kg Estric	9 922 623,54	5,37	53,23	2 166 346,47	22,23	podlahy	
5	18701 Paletten-Gestellung	8 958 315,40	4,85	58,08	0,00	0,00	xxxxxxx	
6	89878 CZ-BA 1050 20kg Fli	7 976 346,83	4,32	62,40	5 111 077,13	65,25	podlahy	
7	46310 CZ-MVC610 30kg Kalkz	6 393 048,81	3,46	65,86	1 475 291,38	23,50	malty a omítky	
8	46312 CZ-MVC620 30kg Kalkz	6 253 344,45	3,38	69,24	1 381 694,98	22,50	malty a omítky	
9	88915 RKS 25kg Riemchen-Kle	4 549 366,69	2,46	71,70	2 161 551,85	48,38	lepidla a stěrky na zateplovací systémy	
10	46112 CZ-BPJ421 30kg Estri	3 510 931,08	1,90	73,60	718 008,99	20,83	podlahy	
11	31610 CZ-NVL300 30kg Naturs	3 229 982,20	1,75	75,35	1 683 042,07	53,06	malty a omítky	
12	46816 CZ-MVJ310 30kg Feinp	2 578 560,20	1,40	76,75	594 337,09	23,47	malty a omítky	
13	46408 CZ-MVC910 30kg Kalkz	1 959 411,99	1,06	77,81	308 649,53	16,04	malty a omítky	
14	45060 CZ-FM.Z20 30kg zement	1 822 489,75	0,99	78,80	1 066 840,11	59,61	speciální malty	
15	27160 BRS25 Beton-u.Reparat	1 661 307,88	0,90	79,70	1 092 613,25	66,97	zahradní program	

Tab. 6: Metoda ABC

Následně je třeba **rozdělit stanovené kategorie tak, abychom zjistili které produkty při své práci využívají stavební firmy a se kterými si mohou lidé sami provést stavební práce** či úpravy. I když jsem uvedla, že firma quick-mix přímo stavebním firmám neprodává, tak přes maloobchodní síť stavebnin se tyto produkty do stavebních firem dostávají. **Vytvořím dvě skupiny: stavební firmy a kutilové.**

⁸² Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty. [online]. [cit. 2011-05-20]. Dostupný z WWW: <<http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>>.

Do skupiny *stavební firmy náleží produkty, které se používají ke specifickým stavebním pracím a úpravám*, které by pro nezkušeného člověka byly obtížně proveditelné. Jedná se např. o zateplování budov. Patří sem:

- lepidla a stěrky na zateplovací systémy
- lepidla na obklady a dlažby
- malty a omítky
- fasády
- speciální malty
- materiály na podlahy
- spárovací hmoty na obklady a dlažby.

Do skupiny *kutilové lze zařadit produkty, které využijí lidé k nenáročným stavebním pracím*, protože díky své aplikaci jsou jednoduše použitelné. Patří sem:

- malty a omítky (je společné pro stavební firmy i skupinu kutilů)
- zahradní program.

Přínosem pro firmu je, že se včas může připravit na tyto možné scénáře:

- pokud vzroste DPH u stavebních prací, budou pro konečného zákazníka dražší a proto budou lidé méně poptávat tyto stavební práce >>>> u produktů ve skupině *stavební firmy poklesne poptávka*
- pokud vzroste DPH u stavebních prací, budou pro konečného zákazníka dražší a proto si lidé začnou opravy svých domků i jiné činnosti provádět sami >>>> u produktů ve skupině *kutilové vzroste poptávka*
- pokud klesne základní sazba DPH u produktů, které quick-mix prodává, může se stát toto zboží pro konečného zákazníka levnější >>>> u produktů ve skupině *kutilové vzroste poptávka*
- firma se rozhodne vyrábět volně ložené produkty a dodávat je právě stavebním firmám. I když DPH u stavebních prací vzroste, vykompenzuje tento růst DPH až o 30% nižší cena volně ložených produktů, než kdyby byly v pytlovaném stavu >>>> u produktů ve skupině *stavební firmy vzroste poptávka*.

4.10 Interpretace nefinančních informací

Vedení firmy nepostačují pro rozhodování pouze informace finančního charakteru. Po vypracování analýzy vnějšího a vnitřního okolí firmy se závěry zapracují do SWOT analýzy. *Nejdůležitější nefinanční údaje z těchto analýz vyplynulé doporučují začlenit jednoduchou formou do systému reportů*. Jedná se zejména o tyto:

- makroekonomické ukazatele typu hrubý domácí produkt
- aktuální vývoj odvětví stavebnictví
- informace o vývoji konkurence, srovnání s konkurencí
- příležitosti či hrozby legislativního charakteru
- významné novinky v oboru stavebnictví, módní trendy
- personální zajištění firmy
- nejdůležitější marketingové faktory.

Přínosem bude komplexnější pohled na situaci firmy. Při změně firemních strategií a cílů mají tyto informace zásadní význam.

Závěr

Disponovat aktuálními, kvalitními a na budoucnost zaměřenými informacemi je jeden z předpokladů úspěšného podnikání. Informace se v dnešní době stávají lukrativním obchodním artiklem. Proto vytvoření systému reportingu s vysokou vypovídací hodnotou je pro většinu firem nezbytností. Vedení firmy prostřednictvím propracovaného systému výkazů může efektivně rozhodovat, včas rozpozná hrozby a může se chopit příležitosti, která by bez včasného impulzu pocházejícího z reportingu ani nemusela být rozpoznána.

Pro zpracování oblasti reportingu v praxi jsem si vybrala firmu quick-mix k.s. Jedná se o dceřinou firmu německé firmy quick-mix Gruppe GmbH & Co. KG. Firma disponuje kvalitně propracovaným systémem výkazů, jejichž náplň je striktně stanovena ze strany mateřské firmy.

Teoretickou část jsem zaměřila, kromě vysvětlení pojmu reportingu a požadavků na jeho zpracování, i na oblast controllingu, konkrétně na vytvoření informačního systému a získání zdrojových dat pro účely sestavení reportingu.

Analytická část v úvodu charakterizuje vnější a vnitřní prostředí firmy quick-mix. Na základě těchto analýz jsem zjistila příležitosti a hrozby a také silné a slabé stránky firmy. Stěžejní částí této diplomové práce je analýza oblasti reportingu ve firmě. Reporty, které zde slouží managementu jsem zhodnotila a popsala informace, které jsou v nich obsaženy.

V návrhové části jsem popsala případné nedostatky vyplývající z analyzovaných reportů a následně jsem navrhla řešení, která mohou vylepšit vypovídací schopnost těchto výkazů. Zkvalitněním reportů dojde k zefektivnění využití informací v nich obsažených, čímž jsem dosáhla cíle mé diplomové práce.

Seznam použité literatury

Písemné zdroje

1. ESCHENBACH, R.; GÜLDENBERG, S.; HOFFMANN, W. *Controlling*. Vyd. 2. Praha : ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-735-7035-1.
2. FIBÍROVÁ, J. *Reporting : moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
3. GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-802-5126-219.
4. Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha : Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2.
5. KOUBKOVÁ, M. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Bakalářská práce. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s. Vedoucí bakalářské práce Helena Hanušová.
6. KOUBKOVÁ, M. *Risk management: Rizika spojená se změnou obchodní strategie*. Semestrální projekt. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2010. 35 s.
7. KOVANICOVÁ, D. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Vyd. 1. Praha : Polygon, 2004. ISBN 80-727-3095-9.
8. KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-807-2612-178.
9. LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy : [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-802-5119-945.
10. PERNICA, M., GAFAROV, T. *Systém vnitřní kontroly*. MedelNet. 2007. Brno : Petr Novák-Gimli. Str.108-109. ISBN 978-80-903966-6-1.
11. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy : manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2009. 735 s. ISBN 978-802-4730-240.

12. RAIS, K.; DOSKOČIL, R. *Risk management : studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-802-1435-100.
13. SCHIFFER, V. *Vnitřní kontrolní systém : Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Vyd. 1. Praha :ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9.
14. ŠOLJAKOVÁ, L.; FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN 978-802-4727-592.
15. *Výroční zpráva za rok 2009 zpracovaná Statutárním orgánem quick-mix k.s.*. Brno : quick-mix, 2010. 2 s.

Internetové zdroje

1. HENDRYCH, V. *Finanční reporting : Finance reporting*. [online]. Doktorská disertační práce. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009 [cit. 2011-05-01]. 123 s. Vedoucí práce Helena Hanušova. Dostupný z WWW: <https://www.vutbr.cz/studium/zaverecne-prace?action=detail&zp_id=23888&fid=13&rok=2008&typ=3&jazyk=&text=reporting&hl_klic_slova=1&hl_abstrakt=0&hl_nazev=0&hl_autor=0&str=1>.
2. MACHAČ O. Reporting jako součást informačního systému podniku. *IT SYSTEM* [online]. 2003, č.12 [cit. 2011-05-10], s.14-17. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>>.
3. MILLER, P.B. W.; BAHNISON, P.R. *Quality Financial Reporting (Hardcover)*. [online]. 1.ed. McGraw-Hill. 2002 [cit. 2011-05-01]. 304 s. Dostupný z WWW: <http://books.google.cz/books?id=UgGpbrmp5xsC&printsec=frontcover&dq=quality+financial+reporting&source=bl&ots=aDvR9As1Tg&sig=7He3INJbSmpVv1mdDjE6gYNGiUM&hl=cs&ei=frW9Ta6dOcHsOfrusdEF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CG8Q6AEwBw#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0-07-138742-0.
4. Reporting. [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.profnit.eu/cz/it-reseni/datove-sklady/reporting>>.
5. Firemní webové stránky firmy quick-mix k.s. [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.quick-mix.cz/uvod/>>.
6. *Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2008*. quick-mix k.s. [online]. [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: <http://172.20.2.46/QM_Handbuecher/QMIX/index_quick-mix.htm>. Dostupné pouze na interním serveru.
7. *Pohyb obyvatelstva : rok 2010*. Český statistický úřad. . [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031411.doc>>.
8. *Makroekonomické ukazatele*. e15. [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupný z WWW: <http://zpravy.e15.cz/financnidata/makroekonomika/?utm_medium=cpc&utm_source=seznam&utm_campaign=makro-ukazatele>.

9. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2011-05-20]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn>.
10. *Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty*. [online]. [cit. 2011-05-20]. Dostupný z WWW: <<http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>>.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera

Obrázek č. 2: Osm kroků k účinnému systému controllingu

Obrázek č. 3: Holding Sievert

Obrázek č. 4: Mapa obchodních zástupců

Obrázek č. 5: Webová stránka quick-mix

Obrázek č. 6: Nezpřístupněné sestavy

Obrázek č. 7: Nákladová střediska

Obrázek č. 8: Analýza splatnosti pohledávek quick-mix SK s.r.o.

Obrázek č. 9: Měsíční výkaz nákladů na jednotlivé obchodní zástupce 1-2011

Obrázek č.10: Měsíční výkaz nákladů na jednotlivé obchodní zástupce 1-2010

Seznam grafů

Graf č. 1: Hospodářský výsledek - vývoj

Graf č. 2: Ukazatele likvidity

Graf č. 3: Ukazatele rentability

Graf č. 4: Vývoj tržeb

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Zákazníci firmy quick-mix k.s. s nejvyššími obraty

Tabulka č. 2: Řádková náplň výkazu MIS IFRS qm Tschechien

Tabulka č. 3: Produktivita z přidané hodnoty

Tabulka č. 4: Setříděné statistiky plánu prodeje

Tabulka č. 5: Ekonomické údaje jednotlivých regionů

Tabulka č. 6: Metoda ABC

Přílohy

- Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti quick-mix k.s.
- Příloha č. 2: Rozvaha 2006 – 2010 společnosti quick-mix k.s.
- Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát 2006 – 2010 společnosti quick-mix k.s.
- Příloha č. 4: MIS quick-mix Tschechien
- Příloha č. 5: Monatsstatus – Meldung zur Geschäftsleitungssitzung
- Příloha č. 6: Liquiditätsmeldung
- Příloha č. 7: Liquiditätsplanung quick-mix Tschechien
- Příloha č. 8: Forderungen
- Příloha č. 9: Entwicklung der Forderungen Tschechien
- Příloha č. 10: Verbindlichkeiten
- Příloha č. 11: Verkaufsplan – sackware - 1
- Příloha č. 12: Verkaufsplan – sackware - 2
- Příloha č. 13: Verkaufsstatistik – produkte