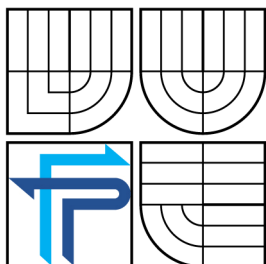


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH EKONOMICKÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

PROPOSAL OF AN ECONOMIC INFORMATIONAL SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTIN STEHLÍK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stehlík Martin, Bc.

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 Směrnici děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh ekonomického informačního systému

v anglickém jazyce:

Proposal of an Economic Informational System

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
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ J. Reporting. Moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2.vydání Praha 2003. Grada Publishing. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- HANUŠOVÁ, H. Vnitropodnikové účetnictví. 8.vydání Brno: CERM, s.r.o. 2007.120 s. ISBN 978-80-214-3373-1.
- KRÁL, B. a kol. Manažerské účetnictví. 2.vydání Praha 2006. Management Press. 622 s. ISBN 80-7261-141-0.
- KISLINGEROVÁ, E. Finanční analýza – krok za krokem. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2005. 137 s. ISBN 80-7355-061-X.
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 02.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce aplikuje teoretické poznatky manažerského účetnictví do praktického podnikatelského života společnosti Elektro Sochor spol. s r. o.-ŠMERAL Group. Obsahuje návrh vnitropodnikového ekonomického informačního systému, který je schopen zajistit sledování vnitřních ekonomických procesů v rámci systému vnitropodnikových středisek, kalkulačního a rozpočtnického systému.

Abstract

The master's thesis applies theoretic knowledge of the manager accounting into the practical life of enterprising of the firm Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group. This thesis includes suggestion intradepartmental economic system of firm, which is able to ensure following of inside economic actions in frames system of intradepartmental economic center, calculations a budget system.

Klíčová slova

ekonomický software, finanční analýza, informační systém, kalkulace, kalkulační systém, manažerské účetnictví, nákladové účetnictví, plánování, rozhodování, rozpočtnictví

Key words

economic software, financial analysis, information system, calculation, system costing, manager accounting, cost accounting, planning, decision making, budgeting

Bibliografická citace mé práce:

STEHLÍK, M. *Návrh ekonomického informačního systému*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 122 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2010

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce, doc.Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. a společnosti Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group za obětavou spolupráci, připomínky a návrhy, které vedly k dokončení mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	11
1 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
1.1 Formulace cílů vedoucích k řešení problému	12
2 TEORETICKÉ POZNATKY Z LITERATURY K DANÉ PROBLEMATICE	14
2.1 Informační systémy podniků	14
2.1.1 Účetní informační systém	14
2.1.2 Manažerský informační systém	15
2.1.3 Podnikový informační systém	16
2.2 Informační systémy ex ante a ex post	16
2.3 Obecná kritéria uspořádání informačního systému	19
2.4 Prvky informačního účetního systému	21
2.5 Organizace účetních prací	23
2.6 Legislativní úprava možnosti používání výpočetní techniky při zpracování účetnictví	24
2.7 Software pro účetnictví	25
2.7.1 Vývoj nabídky účetního (ekonomického) softwaru v ČR	26
2.7.2 Předpokládané směry vývoje v oblasti programů pro vedení účetnictví a dalších podnikových agend	27
2.8 Jak vybrat vhodný ekonomický software	28
2.8.1 Podklady pro výběr účetního a ekonomického softwaru – požadavky zákazníka	29
2.9 Manažerské účetnictví	31
2.9.1 Předmět manažerského účetnictví	31
2.9.2 Úkoly manažerského účetnictví	33
2.10 Nákladové účetnictví	36
2.10.1 Druhové členění nákladů	37
2.10.2 Vzájemný vztah finančního a nákladového účetnictví	39
2.11 Kalkulační systém	40

2.12 Finanční analýza	42
2.12.1 Finanční analýza a její zdroje	43
2.12.2 Uživatelé finanční analýzy	44
2.12.3 Metody finanční analýzy	45
2.13 Rozpočetnictví a plánování	46
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	47
3.1 Analýza stávajícího stavu vnitropodnikového ekonomického informačního systému ve společnosti	47
3.1.1 Charakteristika společnosti	47
3.1.1.1 Výrobní program společnosti	48
3.1.2 Organizační struktura společnosti	49
3.2 Analýza stávajícího systému společnosti	50
3.2.1 Celková koncepce systému DUNA	50
3.2.2 Náplň programu DUNA	52
3.2.3 Zaměření obchodní části systému DUNA	54
3.2.4 Konfigurace počítačů společnosti	56
3.2.5 Retrospektiva společnosti	57
3.3 Finanční analýza společnosti	59
3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů	59
3.3.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů	61
3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů	63
3.3.3.1 Ukazatele aktivity	63
3.3.3.2 Ukazatele zadluženosti	64
3.3.3.3 Ukazatele likvidity	65
3.3.3.4 Ukazatele rentability	66
3.3.4 Soustavy ukazatelů	67
3.3.5 Analýza zisku	70
3.3.6 Struktura finančního krytí	71
3.3.7 Celkové shrnutí finanční analýzy	72
3.4 Kalkulační systém	73
3.4.1 Návrh řešení kalkulačního systému	75
3.5 Návrh řešení nákladového účetnictví	76

3.5.1 Výkonově orientované nákladové účetnictví	76
3.5.2 Dvoukruhová organizace účetnictví	80
3.6 Návrh řešení rozhodování	82
4 NÁVRH ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	
VNITROPODNIKOVÝM EKONOMICKÝM INFORMAČNÍM	
SYSTÉMEM	84
4.1 Software ECON [®] Finance	84
4.1.1 Další verze programů ECON [®]	86
4.1.2 Stručný popis jednotlivých modulů ECON [®] Finance	86
4.1.3 Specifická technická řešení	88
4.2 Posouzení vhodnosti software	89
4.3 Podmínky realizace řešení	90
4.4 Ekonomické zhodnocení návrhu a návratnost vložených prostředků	91
ZÁVĚR	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM TABULEK	97
SEZNAM GRAFŮ	98
SEZNAM OBRÁZKŮ	99
SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Za základní cíl podnikání každé firmy je obecně považováno zvýšení její tržní hodnoty v delším časovém období. Energií, která umožňuje podnikání, neboli chod firmy, je kapitál. A právě kapitál má již dlouho známou schopnost produkovat více, než bylo do podnikání vloženo. Jestli tomu tak skutečně bude, závisí ovšem nejen na zajištění kapitálu, ale i na managementu firmy, který má pečovat o efektivní využití zdrojů, diagnózu stavu firmy a včasnou preventivní obnovu aktiv, resp. jejich další rozvoj.

Tím, že se mění podmínky na trhu, ve vnějším i vnitřním prostředí firmy, je nutné na změny reagovat. Toto ale není možné bez včasných, výstižných a pravdivých informací. K jejich získávání, údržbě, uchovávání a zpracovávání slouží informační systémy.

Z hlediska práce manažerů je jednou z významných oblastí podnikové ekonomiky manažerský informační systém, který poskytuje vedení podniku informace v potřebné struktuře a kvalitě pro jeho efektivní řízení.

Řada progresivních podniků dokazuje, že k jejich úspěchu přispívá i vybudovaný informační systém, jehož integrujícím prvkem či vrcholem je manažersky orientované účetnictví. Další významná část naší podnikatelské sféry si uvědomuje, že v konkurenci obstojí pouze za předpokladu, že bude schopna efektivně řídit své náklady, výnosy a další faktory ovlivňující výnosnost vloženého kapitálu a snaží se takový systém budovat.

Ekonomický informační systém podniku je ve své podstatě manažerský informační systém pro malé a střední firmy, který vychází z manažerského účetnictví, zvaného někdy jako „účetnictví pro řízení“.

Chce-li firma uspět se svojí podnikatelskou činností na dnešním trhu, vhodný ekonomický informační systém je nezbytností.

1 CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je aplikovat teoretické poznatky manažerského účetnictví do praxe – do vnitřního ekonomického informačního systému společnosti Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group a navrhnout jí ekonomický informační systém, který učiní její rozhodování efektivnější.

1.1 Formulace cílů vedoucích k řešení problému

Tab. 1: Rozdělení cílů pro vypracování diplomové práce

HLAVNÍ CÍLE	DÍLČÍ CÍLE
Analýza problému	<ul style="list-style-type: none">➤ Analýza současného stavu➤ Definování potřebných informací
Získání informací	<ul style="list-style-type: none">➤ Podnikové materiály➤ Konzultace➤ Odborná literatura, odborné veletrhy
Analýza získaných informací	<ul style="list-style-type: none">➤ Logická analýza obsahu získaných informací➤ Porovnání vzájemné souvislosti informací➤ Porovnání vzájemné souvislosti zdrojů informací
Návrh řešení problému	<ul style="list-style-type: none">➤ Logická aplikace získaných informací do návrhu řešení➤ Podmínky realizace➤ Efektivita navrženého systému

Zdroj: vlastní

Sloupec „hlavní cíle“ je téměř shodný se zadáním diplomové práce. Sloupec „dílčí cíle“ je vlastním postupem jak naplnit „hlavní cíle“. Jednotlivé cíle jsem se pokusil rozložit na co nejmenší části, abych použil téměř všechny dostupné zdroje informací.

Samotná práce je postavena na analýze současného stavu firmy. Proto je zapotřebí udělat důkladný a přesný rozbor jednak firmy jako celku a také jednotlivých částí ekonomického informačního systému. Aby bylo zřejmé co funguje dobře, co je třeba zlepšit a co je zapotřebí navrhnout zcela nového.

Jednotlivé informace lze získat z odborné literatury a z podnikových materiálů. Velkou váhu budou mít informace získané od vedení firmy, které budou za pomoci poznatků z literatury hlavním podkladem pro navrhované řešení.

Získané informace bude třeba roztrždit na ty, které mají mezi sebou určitý vztah a na ty, které jsou bez dalších souvislostí. V konečné fázi návrhu řešení je nutné logicky správně posoudit získané informace a posoudit výhodnost navrhovaného řešení z hlediska efektivity. Bude se jednat především o náročnost rozšíření stávajícího ekonomického informačního systému ve firmě a také o srovnání odhadu výsledků, kterých bude dosaženo s rozšířeným ekonomickým informačním systémem se stávajícími výsledky firmy.

2 TEORETICKÉ POZNATKY Z LITERATURY K DANÉ PROBLEMATICE

2.1 Informační systémy podniků

Vývoj v oblasti informačních systémů podniků postupuje neuvěřitelně rychlým tempem. Z nejvýznamnějších faktorů, které tento vývoj výrazně ovlivňují, je žádoucí upozornit zejména na:

- změny v podmínkách vnějšího prostředí podniků jako subjektů ekonomické aktivity, které vnímají změny tohoto prostředí a připravují se na charakter prostředí normálně fungující vyspělé soudobé tržní ekonomiky a jeho perspektivy,
- změny v podmínkách technologie zpracování dat, které ovlivňují schopnost podniků bohatěji strukturovat rozhodovací úlohy diferencovaných úrovní managementu a schopnost jejich informačního zajištění,
- změny v hodnocení dosažené úrovně praxe informačních systémů podniků ve smyslu nezbytností její zásadní přeměny, včetně změn v hodnocení významu a funkcí teorie pro praxi racionálně fungujících informačních systémů podniků při zachování respektu k preferenci pragmatických uživatelských aspektů prosazovaných koncepcí. (17)

Ač jsem si vědom, že jde pouze o formální rozdělení s ohledem na jejich prolínání v praxi, lze informační systémy rozdělit dle jejich funkce a rozsahu zhruba do tří kategorií, na:

- účetní informační systém
- manažerský informační systém
- podnikový informační systém.

2.1.1 Účetní informační systém

Účetní informační systém je specializovaný účetní software, který je určen pro vedení daňové evidence nebo účetnictví na počítači. Jedná se o interní software, který

sdružuje firemní procesy společnosti ohledně účetnictví (vystavování účetních dokladů, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, zpracování daňových přiznání apod.). Většinou se jedná o modulovatelné řešení, které lze přizpůsobit na základě předmětu podnikání a specifických potřeb klienta.

2.1.2 Manažerský informační systém

Manažerský informační systém by se měl sestávat minimálně z následujících pěti modulů:

I. Finanční účetnictví, které řeší:

- sestavení rozvahy
- sestavení výkazu zisků a ztrát,
- rozbor – buď pomocí finanční analýzy (poměrové ukazatele),
- nebo pomocí členění na aktiva – pasiva, náklady – výnosy,

II. Nákladové účetnictví obsahující:

- vnitropodnikové účetnictví,
- druhové, účelové (kalkulační) členění nákladů,
- přičítání nepřímých nákladů,
- alokaci nákladů, apod.,

III. Kalkulační systém v:

- užším pojetí: operativní, plánovaná, předběžná a výsledná kalkulace,
- širším pojetí: cenová kalkulace,

IV. Rozhodovací úlohy:

- analýza bodu zvratu,
- rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků,
- rozhodovací úlohy, které vyžadují vklady prostředků,

V. Rozpočetnictví – „velitelský rozpočet“:

- rozpočetní rozvaha,
- rozpočetní výkaz zisků a ztrát,
- rozpočetní cash flow.

Při dodržení všech výše uvedených náležitostí musí informační systém pro řízení splňovat tuto základní zásadu: ***náklady na pořízení informací musí být nižší než efekty, které poskytují.*** (11)

2.1.3 Podnikový informační systém

Podnikový informační systém představuje soubor osob, technických prostředků a metod zabezpečujících sběr, přenos, uchování a zpracování dat za účelem tvorby a prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení a slouží pro sběr, třídění, transformaci a poskytování informací podstatných pro jednotlivá rozhodování na všech úrovních řízení podniku.

Tento systém představuje v současné době propojené, relativně samostatné části téhož informačního systému podniku např. účetnictví (finanční, manažerské, nákladové), operativní evidenci, kalkulaci, statistiku, rozborů apod. V tomto případě se jedná o *horizontální integraci*. Kromě toho existuje i *vnější – vertikální integrace*, které zobrazuje vzájemné propojení informačních systémů jednotlivých úrovní řízení. (4) Vzhledem k omezenému rozsahu diplomové práce se nelze blíže vertikální integraci věnovat.

2.2 Informační systémy ex ante a ex post

Základní pohled na informační systémy je hledisko časové, podle něhož se informace třídí na ty, které vypovídají o očekávaných jevech a skutečnostech (informace ex ante) a informace o jevech a skutečnostech, které již nastaly (informace ex post).

Informační soustavy vytvářejí ucelené soubory informací, z nichž některé mají vysoký stupeň systémovosti a formalizovanosti. (11)

Tab. 2: Základní rozdělení podnikových informačních systémů

Informační systémy Ex ante	Informační systémy Ex post
1. rozpočetnický systém-----	2. účetní systém
3. systém předběžné kalkulace-----	4. systém výsledné kalkulace
5. systém koncepčního plánování-----	6. systém podnikové statistiky
7. systém operativního plánování-----	8. systém operativní evidence

Zdroj: Macík, 1995

Rozpočetnický systém je zaměřen na sestavování rozpočtu jednotlivých útvarů a podniku jako celku, jenž je podnikovým finančním plánem. Rozpočet je vlastně finančním vyjádřením (simulací) očekávaného vývoje v nadcházejícím období, v němž mají být dosaženy dlouhodobé resp. krátkodobé cíle.

Podle časového horizontu se rozlišují dlouhodobé a krátkodobé (prováděcí) rozpočty. Dlouhodobé rozpočty se sestavují na 10 let, krátkodobé rozpočty na roční období. Krátkodobý rozpočet se sestavuje zpravidla na jeden rok v podobě rozpočetní výsledovky a rozpočetní rozvahy.

Rozpočetnický systém je kontrolován **účetním systémem** jak v jednotlivých vnitropodnikových útvarech, tak v podniku jako celku. Je proto nutné, aby oba informační systémy měly stejně strukturované informace. Porovnáním rozpočtů a účetních bilancí se zjišťuje rozdíl mezi rozpočtovaným a skutečným ziskem za celý podnik. Rozdíl, a to kladný nebo záporný, se pak analyzuje především z hlediska, který útvar nese odpovědnost za jeho vznik. Důležité je zjištění příčin vzniklých rozdílů.

Systém předběžné kalkulace se zabývá stanovením nákladů na jednotku výkonu, tj. na výrobek nebo poskytovanou službu. Údaje ve vnitropodnikových rozpočtech slouží ke stanovení předběžné kalkulace, a to v oblasti nepřímých nákladů resp. standardů na jednotlivé výkony. Předběžné kalkulace se používají jak u nových výrobků, tak u výrobků již zavedených, a slouží k hodnocení nákladovosti, stanovení nabídkových cen, oceňování dokončených i nedokončených výrobků (polotovarů) apod.. Předběžné rozpočty a kalkulace slouží k sestavení vnitropodnikových předacích (zúčtovacích) cen, za něž se "prodávají" vnitropodnikové výkony předávané mezi útvary.

Pomocí **systému výsledných kalkulací** se zjišťují rozdíly mezi očekávaným a reálným nákladem na výrobek. Používají se k hodnocení rentability výrobků.

Systém koncepčního plánování stanoví dlouhodobé cíle a varianty strategie, jak jich bude podnik dosahovat. Koncepce zahrnuje otázku, čím se bude podnik zabývat, tedy výrobním programem; musí být jasno, komu je výrobní program určen a jakým způsobem bude vyráběn. Jedná se tedy o průzkum trhu a volbu technologií. Management bude zajímat, jaké postavení podnik zaujímá na trhu, jaká je jeho rentabilita, efektivnost využití kapitálu vloženého do podniku, solventnost, vývojové trendy, struktura kapitálu atd.

Tyto otázky by měl zodpovědět *podnikový statistický systém*, který poskytuje zásadní informace o dosavadním stavu majetku a jeho pohybu v delším časovém intervalu, vývoji podniku z finančního a dalších hledisek. Ověřuje dosavadní koncepci podniku a míru dosažených cílů, které byly předpokládány. V žádném případě se nejedná o pouhé sestavování řady výkazů pro nadřízené instituce, ale hlavně pro využívání statistiky k dlouhodobému řízení podniku.

Z hlediska krátkodobých cílů a úkolů se používá jiných postupů plánování než u plánování koncepčního. Toto plánování, které nazýváme *operativním plánováním*, se zaměřuje na zajištění operativních úkolů a směřuje zejména do vnitropodnikových útvarů a jeho částí, tj. např. pracovišť nebo výrobních úseků.

Kontrola plnění operativních úkolů se provádí v části *systému operativní evidence*. Převážná část systému operativní evidence obsahuje informace, které nejsou předmětem ostatních uvedených systémů informací. (11)

Uvedené informační systémy podniku mají vztah k teoretickým disciplínám, jak je například ukazuje následující tabulka.

Tab. 3: Vztah teoretických a aplikovaných disciplín a informačních systémů podniku (11)

Teoretická disciplína	Informační systém podniku	Aplikovaná disciplína
Manažerské informace	Finanční účetnictví	Bilanční (finanční) analýza
	System podnikové statistiky System koncepčního plánování	
Moderní kalkulace	Předběžná kalkulace Výsledná kalkulace Rozpočetnictví	Manažerské účetnictví
Vnitropodniková ekonomika	Vnitropodnikové účetnictví Operativní evidence Operativní plánování	Střediskové hospodaření (Controlling)

Zdroj: Macík, 1995

2.3 Obecná kritéria uspořádání informačního systému

Při tvorbě informačního systému podniku, jehož součástí je i systém pro vnitropodnikové řízení, je třeba vycházet z konkrétní povahy reprodukčního procesu probíhajícího v daném podniku a zabezpečit jeho ovládání. I když to vyžaduje diferencovaný přístup podle různých typů podniků, je možné stanovit určitá *obecná kritéria uspořádání informačního systému*, kterými jsou předem formulované rozhodovací úlohy. Ty lze rozdělit do dvou vzájemně se prolínajících a ovlivňujících oblastí, a to do oblastí

- primárně věcného (naturálního) řízení průběhu reprodukčního procesu a
- primárně hodnotového řízení průběhu reprodukčního procesu.

Rozhodovací úlohy z oblasti primárně věcného řízení se týkají řízení věcného (naturálního) průběhu reprodukčního procesu včetně jeho zajištění. Lze je rozdělit podle jednotlivých fází reprodukčního procesu na rozhodovací úlohy týkající se

❖ předvýrobní fáze, kam patří rozhodovací úlohy z oblasti

- věcných procesů spojených s průzkumem trhu- marketing,
- technického rozvoje,
- technické přípravy výroby,
- pořízení hmotného investičního majetku,
- pořízení nehmotného investičního majetku,
- personálního zabezpečení výrobního procesu,
- zásobování materiálem,
- řízení nezbytných pomocných a zajišťujících činností;

❖ výrobní fáze, kam patří rozhodovací úlohy z oblasti

- operativního řízení průběhu výrobního procesu,
- řízení pomocných a zajišťujících činností, které jsou těsně spjaty s výrobním procesem,
- řízení jakosti;

❖ fáze prodeje, zahrnující činnosti spojené s prodejem výrobků.

Rozhodovací úlohy z oblasti primárně hodnotového řízení se týkají hodnotového řízení průběhu reprodukčního procesu včetně jeho zajištění. Patří sem zejména

- úlohy spojené s tvorbou informací dispozičního charakteru (ekonomické plánování, rozpočty, předběžné kalkulace, tj. nástroje pomocí nichž se stanovují úkoly v hodnotovém vyjádření),
- úlohy zabezpečující kontrolu plnění hodnotových informací dispozičního charakteru (účetnictví, výsledné kalkulace, statistika a rozbor).

Způsob strukturování informačního systému podniku ve vazbě na informační zajištění stěžejních rozhodovacích úloh, je předpokladem pro vytvoření takového automatizovaného informačního systému, který vede ke zkvalitnění procesu řízení. Pokud je respektována přirozená dělba práce v průmyslovém podniku, jehož hlavním posláním je výroba, vychází se při strukturování informačního systému pro vnitropodnikové řízení z činností, které bezprostředně souvisí s řízením výrobního procesu. Takto vymezené užší pojetí systému vnitropodnikového řízení je zaměřeno na činnosti probíhající uvnitř podniku, které lze měřit v naturálních i hodnotových veličinách.

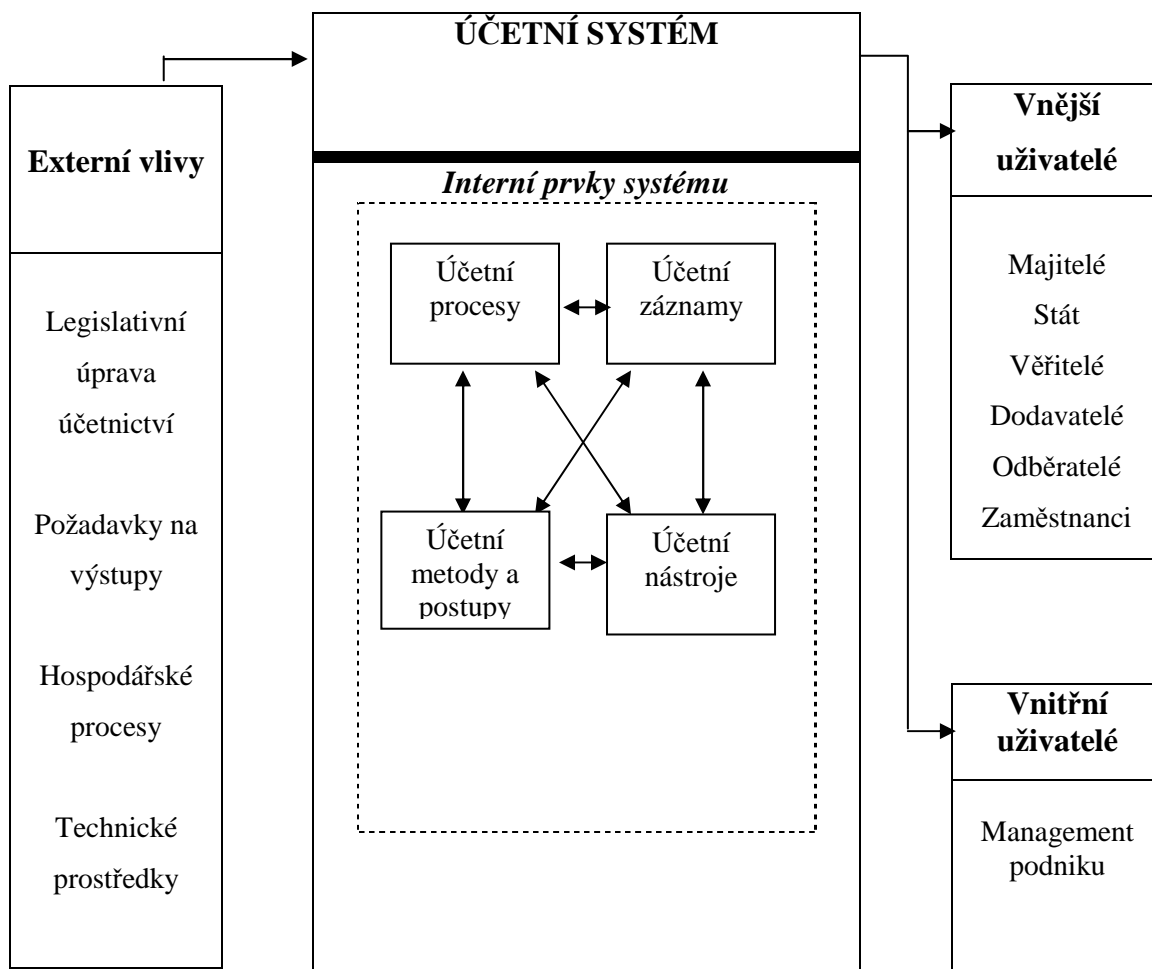
Informační systém pro vnitropodnikové řízení zahrnuje především následující subsystemy:

- technická přípravy výroby,
- operativní řízení výroby,
- zásobování,
- rozpočetnictví,
- kalkulace,
- vnitropodnikové účetnictví.

Informační systém pro vnitropodnikové řízení je informacemi zpětné vazby úzce propojen se subsystemem ekonomické plánování a rozpočtování na úrovni podniku. Především subsystem ekonomické plánování je silným integrujícím prvkem v systému řízení podniku jako celku. (13)

2.4 Prvky informačního účetního systému

Základní charakteristikou účetnictví je jeho systémovost (a systematičnost provádění zápisů). Je nezbytné chápat ho a používat jako určitý informační systém, který je tvořen vzájemně provázanými interními prvky a je ovlivňován svým okolím.



Zdroj: Křížová, 2003

Obr. 1: Schéma účetního systému (9)

I. Vlastní **interní prvky** účetního systému tvoří čtyři základní skupiny:

- účetní procesy** jsou převážně tvořeny jednotlivými hospodářskými operacemi. Jsou to soubory činností zachycující jednotlivé konkrétní funkce podniku – například nákup materiálu, prodej zboží nebo výrobku, úhrada daně atd.,
- účetní záznamy:** jedná se o nositele informací o účetních procesech – účetní doklady, účetní knihy, inventurní soupisy apod.,

(zaznamenané účetní procesy jsou tříděny, seskupovány do konkrétních speciálních účetních agend – mzdová agenda, agenda nákup zboží, agenda faktur vydaných atd.),

c) **účetní metody** upravují způsob vytváření některých účetních informací, týkají se zejména způsobů oceňování majetku, odpisování dlouhodobého majetku, tvorby a použití rezerv, ale také metodiky tvorby účetních výkazů nebo způsobu přechodu z daňové evidence na účetnictví,

d) **účetní nástroje** (postupy, techniky) jsou nástroje pro evidenci, sumarizaci a prezentaci účetních informací; k nejdůležitějším patří soubor jednotlivých účtů, způsob provádění zápisů do účetních knih, techniky vedení vnitropodnikového a manažerského účetnictví. Typickým příkladem účetního postupu je zejména kontrola věcné a formální správnosti účetního dokladu, zpracování účetních informací účetním programem nebo postup předávání účetních informací jejich uživatelům.

II. Charakteristika **externích vlivů** na účetní systém

Vnější prostředí účetního systému podniku tvoří prvky ze dvou odlišných oblastí:

- 1) z podniku, jehož je účetní systém součástí,
- 2) z externího podnikového okolí.

Ad 1)

Strukturu, velikost a další charakteristiky účetního systému ovlivňují **uvnitř podniku** hlavně tyto faktory:

- typ činnosti podniku a podnikové procesy, velikost podniku, typ vlastnictví a právní formy – stanovují obsah i rámec toho, co účetnictví zachycuje; účetní systémy velké výrobní společnosti a pojišťovacího makléře se bezpochyby liší,
- požadavky managementu podniku (interních uživatelů účetních informací) na rozsah, strukturu, případně četnost účetních informací,
- využití výpočetní techniky a ekonomického softwaru při zpracování účetních informací, případně využití částečného či úplného outsourcingu účetních služeb.

Ad 2)

Externí okolí podniku ovlivňuje účetní systém podniku jako celek, ale také některé jeho dílčí části speciálně:

- legislativní úprava – zákon o účetnictví, prováděcí vyhlášky, české účetní standardy, daňová legislativa, úprava sociálního a zdravotního pojištění apod.,
- jiné formy regulace – mezinárodní účetní standardy, požadavky v rámci certifikace podniku, interní předpisy v rámci holdingu nebo podobného uspořádání podniků,
- požadavky externích uživatelů účetních informací – akcionářů či společníků, bank nebo jiných poskytovatelů úvěrů a půjček, státních orgánů a úřadů.

Ve výše uvedeném schématickém znázornění chybí ještě jeden důležitý prvek:

- **účetní** = lidé, kteří se podílejí na zjištění informací o účetních procesech, zajišťují provedení účetních záznamů, postupují podle účetních metod (a legislativy, standardů, zásad atd.), využívají jednotlivé účetní nástroje, postupy a techniky, předávají účetní informace jejich interním i externím uživatelům. (9)

2.5 Organizace účetních prací

Vedení účetnictví v malých firmách zajišťuje obvykle jedna osoba nebo je zabezpečováno externě, účetní firmou. Ve středních a velkých podnicích už rozsah prací spojených s účetnictvím vyžaduje rozčlenění účetních prací do vymezených dílčích okruhů, které jsou někdy relativně osamostatněny i prostorově – do zvláštních účtáren. Současným trendem je vedení celé agendy účetnictví podniku externí společnostmi, tzv. outsourcing služeb.

Úkolem managementu středních a velkých podniků je vybudovat racionální systém provádění účetních prací, který za určitých daných podmínek (materiálních, personálních) umožní dosáhnout co nejlepších výsledků. Je potřeba učinit základní rozhodnutí, spočívající ve výběru, zda se bude zpracování účetních prací zajišťovat:

- centrálně nebo
- decentralizovaně (na jednotlivých provozech, závodech apod.).

Při centrálním zpracování účetnictví bývá obvykle v ústřední účtárně soustředěna veškerá syntetická evidence. V ostatních útvech se vystavují pouze prvotní doklady, evidují se, ale k účetnímu zpracování jsou předávány příslušné účtárně.

Decentralizace účetních prací je vhodná tam, kde se podnik člení na samostatné, obvykle i místně vzdálené divize, závody a jiné velké organizační celky. Za tyto závody se pak vede účetnictví v plném rozsahu a sestavují i samostatné dílčí účetní výkazy, které se předávají centrále.

Při vytváření účetního systému ve firmě je nutno vycházet:

- z vymezení rozsahu a povahy nezbytných účetních údajů,
- ze stanovení vztahů mezi účetním odborem a jinými útvary nebo částmi podniku,
- ze zhodnocení specifik podniku a vyhodnocení změn přinášných legislativními změnami v oblasti účetnictví a daní.

2.6 Legislativní úprava možnosti používání výpočetní techniky při zpracování účetnictví

Použití prostředků výpočetní techniky nepřímo upravuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v § 4 odst. 10 a v §§ 33 až 35. V těchto částech zákona je totiž vymezen pojem účetní záznam, který nahradil dříve užívaný pojem účetní písemnost. Zákon o účetnictví tímto způsobem reagoval na reálnou skutečnost, že stále více „účetních písemností“ existuje v elektronické podobě.

Základní pravidla týkající se účetních záznamů podle výše uvedených ustanovení zákona o účetnictví jsou následující:

- při vedení účetnictví je možné využít hardware + software,
- účetnictví = soustava účetních záznamů,
- účetní záznamy = data obsahující informace o hospodářských operacích,
- účetní záznamy = účetní doklady, účetní zápisy, účetní knihy, odpisový plán, inventurní soupisy, účtový rozvrh, účetní závěrka a výroční zpráva (§4 odst. 11),
- informace obsažená v účetním záznamu = obsah účetního záznamu,
- způsob zaznamenání informace = forma účetního záznamu,
- forma záznamu může být písemná (rukopis, psací stroj, tiskové zařízení) nebo technická (elektronická, optická apod.),
- účetní jednotka může provést převody účetních záznamů z písemné do technické

- formy i naopak,
- účetní jednotky jsou povinny disponovat vybavením, které umožní převést účetní záznamy z technické formy do formy, která je pro fyzickou osobu čitelná,
 - účetní jednotky jsou také povinny zajistit ochranu účetních záznamů (včetně hardwaru a softwaru).

2.7 Software pro účetnictví

Podnikové (ekonomické) informační systémy jsou zejména od 90. let 20. století do současnosti založeny na integrovaném systémovém přístupu. Vývoj ve zpracování účetních agend dospěl do takové fáze, že se modul účetnictví stal jedním ze základních prvků těchto systémů a při interaktivním zpracování dat poskytuje relevantní podklady pro řízení podniku.

Manažerské účetnictví zahrnuje tzv. vnitropodnikové účetnictví (dříve často označované jako nákladové, provozní apod.), ale i řadu dalších oblastí, které se netýkají vlastního účtování, ale získávání informací pro řešení různých rozhodovacích úloh. Současné počítačové systémy umožňují integrovat informace pro všechny fáze vnitropodnikového řízení. Jednotlivé fáze výrobního nebo obchodního procesu ve firmě jsou propojeny, v datové základně finančního i manažerského účetnictví se prolínají informace ekonomické s technickými, vyjádřené hodnotově i naturálně. (9)

Oblast softwaru pro vedení účetnictví a ostatních podnikových agend se ve světě označuje jako ERP systémy (Enterprise Resource Planning), u nás se používá spíše pojem „ekonomický“ nebo „účetní“ software.

Do zahájení transformace ekonomiky na přelomu 80. a 90. let 20. století byly tyto programy součástí tzv. automatizovaných systémů řízení tehdejších státních podniků či družstev.

2.7.1 Vývoj nabídky účetního (ekonomického) softwaru v České republice

České účetní programy, které vznikaly na počátku devadesátých let 20. století, pracovaly pod tehdy převládajícím operačním systémem *MS DOS*. Jako vývojové prostředí byl nejčastěji volen programovací jazyk *FoxPro* a data byla uložena ve formátu *DBF*. Systémy vynikaly relativně velkou rychlostí, ale projevovala se u nich nízká bezpečnost dat.

Zpočátku se jednalo o účetní programy s možností vystavení faktur, zaúčtování přijatých faktur, zpracování výpisů z bankovního účtu a pokladních dokladů. Často byla součástí programu agenda dlouhodobého majetku. Vyspělejší programy obsahovaly také již skladovou evidenci a případně některé i mzdovou a personální agendu. Uživatelské prostředí (vzhled programu) bylo sice jednoduché, ale přehledné a spolehlivé.

V dřívějších státních podnicích a družstvech docházelo postupně v první polovině 90. let 20. století k privatizacím, případně restitucím, některé nově vzniklé firmy jednotlivců se postupně zvětšovaly. Tím vznikl velký počet uživatelů, kteří začali požadovat komplexnější systémy, které by kromě účetnictví zajišťovaly obchodní činnosti, výrobní procesy a další oblasti firemních aktivit; tedy *podnikové informační systémy*. V České republice patří k nejznámějším systém R3 německé společnosti *SAP*, mezi světově nejvýznamnější patřily produkty *Oracle Financials*, *J. D. Edwards*, *Nacpav*, *Triton*, *BPCS* a *Business 400*.

V této době se na českém trhu začaly objevovat zástupci velkých zahraničních společností nabízející moderní řešení určené většinou pro operační systém *MS Windows*, obvykle s využitím *SQL* technologie. Vzhled uživatelského prostředí a práce v těchto programech byly příjemnější, bylo možné využít mnoho nových funkcí. Tyto programy však trpěly všemi potížemi, které s sebou přinášelo používání starších verzí operačního systému *MS Windows*. Prostředí na tomto trhu v České republice tvořilo a stále tvoří několik softwarových společností distribuujících podobné produkty.

Některé systémy byly již v té době navrženy modulárně, takže zákazník si mohl zakoupit pouze ty části systému (moduly), které potřeboval pro svoji činnost, což snížilo náročnost investice do nákupu programů. Na trhu existovaly na jedné straně

rozsáhlé, finančně náročné ekonomické systémy, které ke svému zavedení vyžadovaly dlouhý čas, a na druhé jednoduché „krabicové“ programy, pro vymezení podnikové agendy (obvykle účetnictví), které se nainstalovaly a byly schopné užívání.

Strukturu trhu s ekonomickými systémy v současnosti určují zejména následující faktory:

- prakticky všichni velcí čeští výrobci investovali do vývoje moderních systémů založených na SQL technologii a určených pro platformu Windows (popř. Linux, UNIX apod.),
- rozšířila se nabídka doprovodných modulů, systémy mají rostoucí možnosti a výrobci poskytují širší rozsah služeb (servis, on-line technická podpora, školení atd.),
- důležitým jevem je spojování některých výrobců, firmy tak dosahují většího podílu na trhu, jsou finančně a personálně stabilnější, čímž získávají náskok ve vývoji moderních programů.

2.7.2 Předpokládané směry vývoje v oblasti programů pro vedení účetnictví a dalších podnikových agend

I. Vyšší specifikace požadavků zákazníků na ekonomický informační systém: Zákazníci při výběru informačního systému stále častěji vybírají takové produkty, jejichž *základní moduly* jim plně vyhovují, ale některé části systému nejsou plně podle jejich představ a požadavků. Řešením bývá vytvoření doplňkové aplikace, která dané požadavky vyřeší individuálně. Tuto speciální aplikaci někdy vytváří dodavatel celého systému, často ale i jiná firma nebo IT útvar zákazníka.

II. Konsolidace trhu, snižování počtu dodavatelů; v budoucnu bude patrně na českém trhu působit kromě velkých zahraničních společností jen několik velkých českých „výrobců“ ekonomických systémů. Současně budou na trhu působit menší firmy – tvůrci tzv. oborových řešení. Menší tzv. lokální producenti, kteří zabezpečují servis pro poměrně malou skupinu svých zákazníků, budou postupně pohlceni většími firmami nebo budou zanikat.

III. Přístup 24 hodin denně odkudkoliv: výrobci ekonomických systémů budou vytvářet otevřené, snadno pochopitelné a rychle aplikovatelné systémy a poskytovat individuální doplňkové aplikace napojené na základní ekonomický systém.

IV. Rostoucí poptávka po CRM řešeních (Customer Relationship Management) je jedním z důsledků orientace zejména obchodních firem na zákazníka. Firma, která chce realizovat svůj produkt na trhu, musí znát jeho potřeby, přání, zvyky a reakce. Pomocí CRM modulů, které umožňují využít potenciál informací nesených v datech ekonomických systémů, lze veškeré kontakty se zákazníky evidovat, průběžně doplňovat a rychle vyhodnocovat.

V. Vrcholem pak může být schopnost kombinovat informace obsažené v ekonomické části systémů s informacemi v CRM modulu a komplexně je vyhodnocovat, aby bylo možné klientovi sestavit přesně načasovanou nabídku.

2.8 Jak vybrat vhodný ekonomický software

Ekonomický software vybíráme ve dvou odlišných situacích:

- dosud žádný software nemáme – tato situace může v současné době nastat u nově vznikajících firem,
- máme software, ale nejsme s ním spokojeni, nebo z jiného důvodu chceme nebo musíme přejít na jiný.

V obou výše uvedených situacích je však důležité začít *analýzou potřeb zákazníka*, která začíná rozborem současného stavu. Tyto rozborů provádějí buď samotní zaměstnanci firmy nebo specializovaný poradce. V rámci výběru vyhovujícího systému je prováděno srovnání poptávky zákazníka po ekonomickém softwaru konkrétních vlastností s nabídkou dodavatelů těchto systémů. Lze konstatovat, že nabídka je v současné době již velmi pestrá ve všech ohledech- v komplexnosti systému, ceně, nabízených službách apod.

Analýza „potřeby systému“ je vlastně hledáním správného řešení následujících úkolů:

- a) identifikace vstupů a výstupů podnikového účetního systému,
- b) určení vzájemných vztahů mezi prvky účetního systému,
- c) stanovení všech druhů účetních transakcí, které se mohou v podniku vyskytnout,
- d) zjištění pravděpodobného počtu účetních transakcí každého druhu za typické účetní období,
- e) specifikace požadavků uživatelů na výkazy – jejich charakter, periodicitu apod.,

- f) uvedení úrovně účetních a počítačových znalostí zaměstnanců účetního oddělení atd. (15)

2.8.1 Podklady pro výběr účetního a ekonomického softwaru – požadavky zákazníka

Zákazník by si měl položit tyto základní otázky:

- ❖ Jaké jsou důvody vedoucí ke změně stávajícího softwaru, jaké byly nedostatky starého?
- ❖ Jaké má firma požadavky na dostupné moduly? Téměř všechny dnešní systémy mají modul pro účetnictví, mzdy a personalistiku, modul skladového hospodářství a modul pro evidenci dlouhodobého majetku. Některé systémy se odlišují nabídkou speciálních modulů (např. modul pro leasingové společnosti, moduly pro nákup, prodej, technickou přípravu výroby, elektronické bankovníctví, controlling apod.), které nebývají základní součástí systému a je třeba je přikoupit. Důležitým faktorem tedy je, zda lze základní program doplňovat také o náročnější požadavky zákazníka pomocí technologie doplňků a programových modulů a jaké jsou k dispozici.
- ❖ Jaký účetní program potřebujeme pro naši firmu – pro vedení účetnictví nebo daňové evidence; program specializovaný či univerzální; pro velkou nebo malou agendu; program umožňující finanční nebo i vnitropodnikové účetnictví; program umožňující oddělené účtování pro jednotlivé organizační složky, střediska, divize? Některé programy jsou zaměřeny na firmy podnikající v oblasti servisní, obchodní, výrobní, účetní apod., některé mohou být úzce specializovány na jednotlivé obory. Účetní programy jsou často koncipovány podle velikosti firmy (tedy rozsahu účetnictví) na software pro velké, střední nebo malé firmy.
- ❖ Do jaké míry jsou prováděny upgrady a aktualizace softwaru? Je software živý? Pracují autoři aktivně na rozvoji? Některé společnosti svým klientům pravidelně zasílají různá vylepšení a korekce stávajících chyb v programu. Legislativa se často mění, a proto dochází k různým změnám v programu.

- ❖ Jaké jsou ostatní doprovodné služby? Mezi tyto nadstandardní služby můžeme zařadit on-line poradenství, telefonní poradenství, příručky popř. vyškolení v daném softwaru. Má firma místní zastoupení pro případné servisní služby (včetně implementací) a jak jsou drahé? V současné době tvoří většinou cena za doprovodné služby stále větší podíl na ceně informačního systému. To je způsobeno jednak relativně velkou možností přizpůsobení softwaru uživatelům na míru a náročností na kvalitní vyškolení personálu.
- ❖ Jaká je cena softwaru? Pro některé firmy představuje tato otázka jediné kritérium, ač by měla převažovat kritéria shora uvedená. Některé společnosti se snaží vyjít vstříc a nabízí např. koupi svého programu na splátky nebo možnost uzavření leasingové smlouvy.

a dále:

- ❖ Můžeme získat vlastní zkušenost s daným programem? Dnes je zcela běžné, že společnosti nabízí svůj produkt v demo verzi, která je kapacitně nebo časově omezená. Zájemce tak má možnosti vyzkoušet, jak program vypadá a funguje, a rozhodnout se, zda mu vyhovuje, splňuje všechny požadavky a zda mu vyhovuje uživatelské prostředí.
- ❖ Jaké jsou základní identifikační údaje firmy poskytující tyto programy? Mnoho napoví právní forma, doba trvání činnosti, počet klientů, pokrytí trhu apod.
- ❖ Je důležité zjistit, zda jsou firmy, které jej používají, s tímto programem spokojeny, zda se nejedná o poruchový program, jaká jsou jeho slabá místa, jak výrobce reaguje na dotazy či stížnosti (reference firem, které daný software používají).
- ❖ Jaká je kvalita www stránek společnosti nabízející software? Kvalita www stránek je důležitá, protože stále více firem je připojeno na internet, komunikují prostřednictvím e-mailu nebo předpokládají dostupnost upgradů či zkušebních verzí programu touto cestou.
- ❖ Jaká je architektura softwaru (v čem a jak byl vytvořen)? Ten, kdo rozumí této oblasti, může odhadnout, jak kvalitní, bezpečný a spolehlivý program bude.
- ❖ Pod jakým operačním systémem program pracuje (Windows 95/98/2000/XP, Linux, Unix, MS DOS) a jaké má nároky na hardware? Programy mohou vyžadovat vysokou rychlost počítače a zabírat mnoho místa v paměti. V dnešní

době je nezbytností, aby program fungoval pod systémem Windows XP, příp. Windows 7, ale mohou být i jiné nároky.

- ❖ Požadujeme síťové propojení? Jedná se o otázku, zda program umožňuje kvalitní síťové propojení umožňující účtovat na více počítačích a zda je také možno účtovat na několika počítačích ve stejnou chvíli.
- ❖ Jakou propojenost s internetem a dalším softwarem (obvykle MS Office apod.) program nabízí? Umožní nám program on-line sdílení a přenášení dat, máme-li pobočky? (12)

2.9 Manažerské účetnictví

2.9.1 Předmět manažerského účetnictví

Předmětem manažerského účetnictví jsou jednotlivé aktivity jako základní složky činnosti podniku. Hlavním pojmem, který prolíná celým manažerským účetnictvím je pojem nákladů. Ty představují v peněžní formě uskutečněnou kvantifikaci vynaložení ekonomických zdrojů, spotřebovaných za určitým účelem v příslušných aktivitách. Náklady se souběžně konfrontují s jejich protipólem - dosaženým ekonomickým prospěchem.

Náklady mají vždy svůj konkrétní objekt, se kterým příčinně souvisejí. Jejich hodnocení vyžaduje měrnou jednotku výkonu v podobě kalkulační jednice. Každá aktivita vyvolává náklady, neexistují náklady bez související aktivity.

Jako kritéria racionality vynaložení nákladů se prosazují:

- *Princip hospodárnosti*, měřený výší a vývojem průměrných nákladů na kalkulační jednici,
- *Princip ekonomické účinnosti*, měřený vztahem mezi dosaženým prospěchem a výší vynaložených nákladů nebo využívaných ekonomických zdrojů,
- *Princip efektivnosti*, měřený mírou dosažení predeterminovaných cílů nebo úkolů.

Vícerozměrnost manažerského účetnictví vyžaduje diferencovanou interpretaci obecného pojmu nákladů (different costs for different purposes). Z hlediska vztahu manažerského účetnictví k finančnímu účetnictví je relevantní finanční pojetí nákladů.

Primárně zdůrazňuje množství vynaložených peněz a zachování nominálního peněžního kapitálu.

Z hlediska běžného řízení a kontroly aktuálně uskutečňovaných aktivit se uplatňuje hodnotové pojetí nákladů. Zdůrazňuje v peněžní formě vyjádřenou spotřebu reálných ekonomických zdrojů jako výrobních faktorů a zachování věcného, substančního kapitálu.

Mezi finančním a hodnotovým pojetím nákladů existují rozdíly. V manažerském účetnictví jsou vyjádřeny zahrnutím nákladů v jiném rozsahu, než je tomu v účetnictví finančním (kalkulační náklady jiného rozsahu) a nákladů, které ve finančním účetnictví zahrnuté nejsou vůbec (dodatkové náklady finančního účetnictví).

V případech, kdy se v manažerském účetnictví řeší otázky optimální alokace zdrojů nebo účelného využití již alokovaných zdrojů, uplatňuje se průnik ekonomického pojetí nákladů ve formě oportunitních nákladů. Představují ušlý efekt z neuskutečněných alternativ v důsledku spotřeby omezených zdrojů na vybranou variantu. Oportunitní náklady představují vnější dodatkové kritérium průběhu příslušných aktivit.

Manažerské účetnictví se zaměřuje na vnitřní strukturní rozměr hospodářské činnosti podniku a jeho předmětem je *hodnotová stránka jednotlivých aktivit* jako základních složek činnosti podniku (např. procesy nákupu materiálu, zhotovování výrobků, provádění prací, uskutečňování služeb, procesy prodeje, realizace investičního projektu, činnost jednotlivých útvarů podniku apod.).

Uskutečnění jednotlivých aktivit vyžaduje vklady potřebných ekonomických zdrojů (materiálu, práce, energie, strojů a zařízení apod.), a to v určitém množství a struktuře. V jednotlivých aktivitách probíhá účelová transformace vynaložených zdrojů v předem předpokládaný užitečný výstup (nakoupený materiál, vyrobené výrobky, uskutečněné práce, realizovaný investiční projekt apod.). Obecně se označují jako *výkony*. Uskutečněné výkony jsou pro daný podnik nositelem určité *ekonomické užitečnosti*, převoditelné na peníze (nakoupený materiál se užitečně spotřebuje při výrobě, vyrobené výrobky a uskutečněné práce budou realizovány odběratelům, prodané výrobky zajistí příjem peněz apod.).

Každá transformace má předem určený cíl, určitým způsobem vymezený postup, uskutečňuje se na určitém místě a v kompetenci určitých orgánů. Průběh transformace v jednotlivých aktivitách vyjadřuje obrázek 2:



Obr. 2: Průběh transformace v jednotlivých aktivitách (16)

2.9.2 Úkoly manažerského účetnictví

Ze srovnání vývojových tendencí manažerského účetnictví lze odvodit základní úkoly manažerského účetnictví. Jsou schematicky znázorněny v obrázku 3, stejně jako základní vazby mezi prvky řízení a složky informačního systému podniku. Číslování dále uvedeného vysvětlujícího textu odpovídá číslování v obrázku.

1. **Informace o struktuře nákladů**. Omezím se na dvě základní struktury, tj.:

a) druhové členění

Je zřejmé, že **druhové** členění je primárně důležité pro finanční účetnictví, člení-li se výsledovka podle nákladových druhů. To je typické pro kontinentální Evropu. Navíc je nutné i pro určité složky finanční analýzy (např. výpočet ukazatele přidané hodnoty, hrubého provozního přebytku, finančních nákladů apod.). Důležitý význam může mít i pro členění režie.

b) účelové členění

Účelové členění je naopak primárně orientované na vnitřní užití, protože odpovídá na otázku: „na co byl náklad vynaložen- k jakému účelu?“ Ovšem na účelovém členění se navíc zakládá výsledovka užívaná především v anglosaské oblasti, i když návrh IAS o finančních výkazech předpokládá povinnost doplňkového druhového členění nákladů provozní činnosti při základním účelovém členění výsledovky.

Může jít pochopitelně o další struktury, např. struktura vycházející z rozlišení variabilních a fixních nákladů.

2. **Informace o výkonech** jsou tradičně jedním ze základních úkolů nákladového účetnictví (NÚ). Jejich základním využitím jsou kalkulační a cenové potřeby, ale třeba v upravené formě i potřeby finančního účetnictví.

3. **Informace o útvarech.** Jejich prvotním posláním je poskytnout údaje o režijních nákladech zjišťovaných podle místa vzniku, tj. především pro potřeby kalkulace (minimálně výrobní, správní, odbytové, popř. i zásobovací režie).
4. **Kalkulační systém** (přesněji systém kalkulací) obsahuje jednak údaje o minulosti, tj. výsledná kalkulace, jednak se orientuje na budoucnost (předběžná kalkulace i její formy: operativní, plánová, rozpočtová). Zejména předběžná kalkulace souvisí s úkoly 5 odpovědnostní řízení a 6 běžná kontrola nákladů. Úzkou vazbu má i na rozpočetnictví, zejména vnitropodnikové, ale i podnikové, pokud jde o úkol 7 rozpočetní rozvaha, nepřímo i úkol 9 rozpočet peněžních toků provozní činnosti.
5. **Útvarové odpovědnostní řízení** má důležité poslání zvláště při decentralizaci odpovědnosti a pravomoci. Souvisí s mnoha dalšími úkoly manažerského účetnictví, zejména 2, 3, 4, 6, 11.
6. **Běžná kontrola nákladů** (např. metoda standardních nákladů, normová metoda) si klade za úkol kontrolovat krátkodobě dodržování norem - standardů, předběžných kalkulací, rozpočtů, limitů a zjišťovat odchylky minimálně podle příčin a odpovědnosti. Úzce váže na jiné úkoly, zejména 2, 3, 4, 5, 11.
- 7.-10. **Podnikové rozpočty, popř. i investiční rozpočty.** Tyto úkoly budou analyzovány dále, a to jak ve vztahu k vnitropodnikovým rozpočtům, tak i ve vztahu k finančnímu účetnictví, popř. k finanční analýze.
11. **Rozpočet režie.** Rozpočet režie plní nezastupitelnou funkci jak ve vnitropodnikovém řízení, tak i v předběžné kalkulaci.
12. **Rozpočet střediskových nákladů (výnosů).** Neomezuje se pouze na režijní náklady, ale zabývá se všemi náklady (výnosy), které v útvaru vznikají, popř. za něž útvar odpovídá. Váže nejenom na úkoly 4 a 5, ale i na rozpočetní výsledovku (úkol 8).
- 13.-15. **Rozhodovací úlohy** jsou ve schématu znázorněny podle základních skupin. Úlohy nevyžadující vklady - tzv. krátkodobé úlohy (úkol 13), cenové rozhodování (úkol 15) a rozhodování o investicích (úkol 14).

Vztah manažerského účetnictví k jednotlivým složkám informačního systému podniku: Jde zejména o vymezení vztahu k finančnímu účetnictví k finanční analýze, statistice a tzv. controllingu. S ohledem na dosavadní vývoj se doplňuje i vztah k rozpočetnictví. (16)

Minulost		Budoucnost
a) Zjišťování skutečných jevů	b) Kontrola c) Rozbor d) Upozorňování řídicích pracovníků	e) Příprava informací pro rozhodování (f) Rozhodování) g) Stanovení úkolů na základě rozhodnutí
<p><u>Finanční účetnictví</u></p> <p>– běžné účtování a sestavování účetní závěrky při respektování potřeb externích uživatelů informací</p>	<p><u>Finanční analýza</u> –</p> <p>finanční kontrola a analýza vnějších vztahů a jejich důsledků pro vnitřní opatření (součást fin., a částečně i manažerského účetnictví).</p>	<p><u>Manažerské účetnictví</u></p> <p><u>Rozpočetnictví</u></p> <p><u>Podnikové a investiční rozpočty</u></p> <p>7. Rozpočetní rozvaha 8. Rozpočetní výsledovka 9. Rozpočet peněžních toků 10. Rozpočet investičních výdajů</p>
<p><u>Manažerské účetnictví</u></p> <p><u>Nákladové účetnictví</u></p> <p><u>Nákladové účetnictví</u></p> <p>1. Informace o struktuře nákladů 2. Informace o výkonech 3. Informace o útvarech</p>		<p><u>Vnitropodnikové rozpočty</u></p> <p>11. Rozpočet režie 12. Rozpočet střediskových nákladů (výnosů)</p>
<p>4. Kalkulační systém 5. Útvarové odpovědnostní řízení 6. Běžná kontrola nákladů</p>		
<p><u>Rozhodovací úlohy</u></p> <p>13. Krátkodobá rozhodování 14. Rozhodování o investicích 15. Cenová rozhodování</p>		

Zdroj: Schroll, 1997

Obr. 3: Základní vazby mezi prvky řízení, složkami informačního systému podniku a úkoly manažerského účetnictví (16)

2.10 Nákladové účetnictví

Hlavní přednost účetnictví – schopnost systémově zobrazit podnikatelský proces v jeho úplnosti a nepřetržitosti – se v nákladovém účetnictví rozvíjí zejména ve dvou hlavních směrech.

Prvním směrem je postupné rozšiřování spektra poskytovaných informací z hlediska jejich vztahu k fázím rozhodovacího procesu:

- **v prvé fázi** se nákladové účetnictví zaměřovalo hlavně na *zjištění* skutečně vynaložených nákladů a výnosů zejména podle jejich vztahu k prováděným výkonům, činnostem a i útvarům, které za vynaložené náklady, resp. realizované výnosy odpovídaly,
- **ve druhé fázi** umožnilo takto rozčleněné skutečné náklady *porovnat se žádoucím* (plánovaným, rozpočtovaným, kalkulovaným) stavem, a dát tak podklady pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek,
- **ve třetí fázi** je jeho snahou rozšířit škálu poskytovaných informací o takové, které umožňují zhodnocovat *různé varianty budoucího rozvoje* firmy. Typ těchto informací tak umožňuje využít nákladové účetnictví nejen pro běžné řízení, ale i *pro rozhodování o budoucnosti*.

Druhým směrem byla výrazná *dekompozice informací* o faktorech ovlivňujících výši zisku. Tato dekompozice, probíhající v průřezu s výše uvedenými fázemi, se projevuje:

- jednak v diferencovaném pohledu na způsob měření *celkového* skutečného a předpokládaného zisku,
- jednak ve snaze vyjádřit *přínos* jednotlivých výkonů a útvarů k celkovému zisku a kvantifikovat variantní úrovně *přírůstkového* nebo *oportunitního* zisku.

Obě tendence se samozřejmě odrážejí i v celkové orientaci nákladového účetnictví. Lze říci, že jeho hlavním rysem, které ho odlišuje od finančního účetnictví, je obsah, struktura a podrobnost poskytovaných informací o nákladech, výnosech a jejich rozdílu.

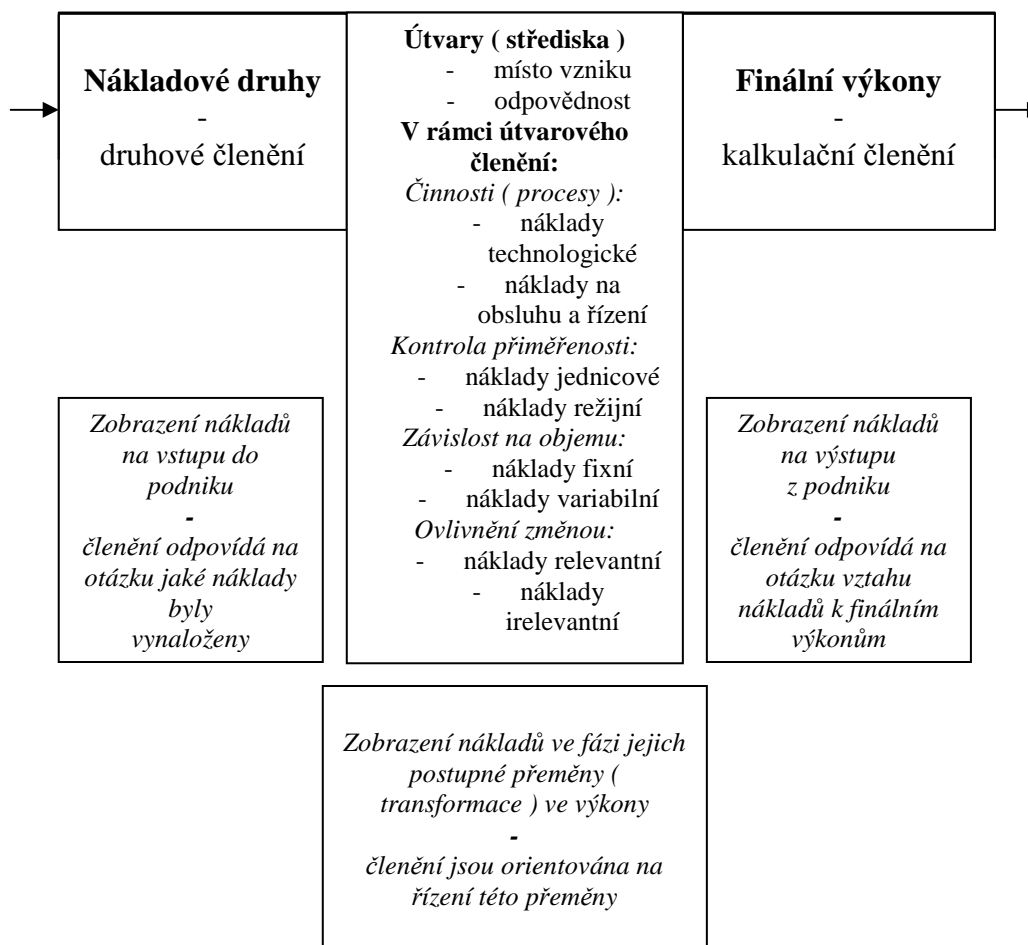
V nákladovém účetnictví jsou výchozím prvkem analýzy různě členěné náklady. Členění nákladů, uplatňované v nákladovém účetnictví, vycházejí ze zobrazení průběhu nákladů podnikatelským procesem, který lze znázornit následujícím obrázkem:

VSTUPY

VÝSTUPY

TRANSFORMACE (přeměna)

vstupů na výstupy



Zdroj: Král, 1997

Obr. 4: Průběh nákladů podnikatelským procesem (7)

2.10.1 Druhovému členění nákladů

Druhovému členění nákladů představuje peněžně vyjádřenou výši a strukturu původních ekonomických zdrojů vstupujících do dané aktivity. Umožňuje zajišťovat

všestranné proporce jako předpoklad racionality, není však východiskem pro hodnocení hospodárnosti.

Druhé členění nákladů je charakteristické určitými typickými znaky:

- za prvé může zahrnovat pouze takové původní vklady, které vstupují do dané aktivity zvnějšku; označujeme je proto jako **náklady externí** (např. spotřeba nakupovaných polotovarů). Jeho součástí nemohou být **náklady interní**, které vznikly v důsledku spotřeby výkonů vytvořených uvnitř dané aktivity (např. spotřeba polotovarů vlastní výroby); ty představují ***vnitřní obrat*** v rámci dané aktivity,
- za druhé externí náklady se v dané aktivitě projevují poprvé a jsou proto **náklady prvotními**. Naproti tomu interní náklady se projeví podruhé, jsou **náklady druhotnými** a byly by v rámci dané aktivity vykazovány *duplicitně*,
- za třetí náklady prvotní jsou vyjádřeny jedinou položkou a jsou tak *náklady jednoduchými*. Druhotné náklady jsou naproti tomu vykazovány jako *komplexní náklady*, skládající se z několika prvotních nákladových druhů.

V **úcelovém členění** se náklady vztahují k jejich nositelům, jednotlivým objektům. Primární význam má řízení **po linii výkonů**. V tomto rozměru se uplatní tři párové kategorie:

- náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení,
- náklady přímé a nepřímé,
- náklady jednicové a režijní.

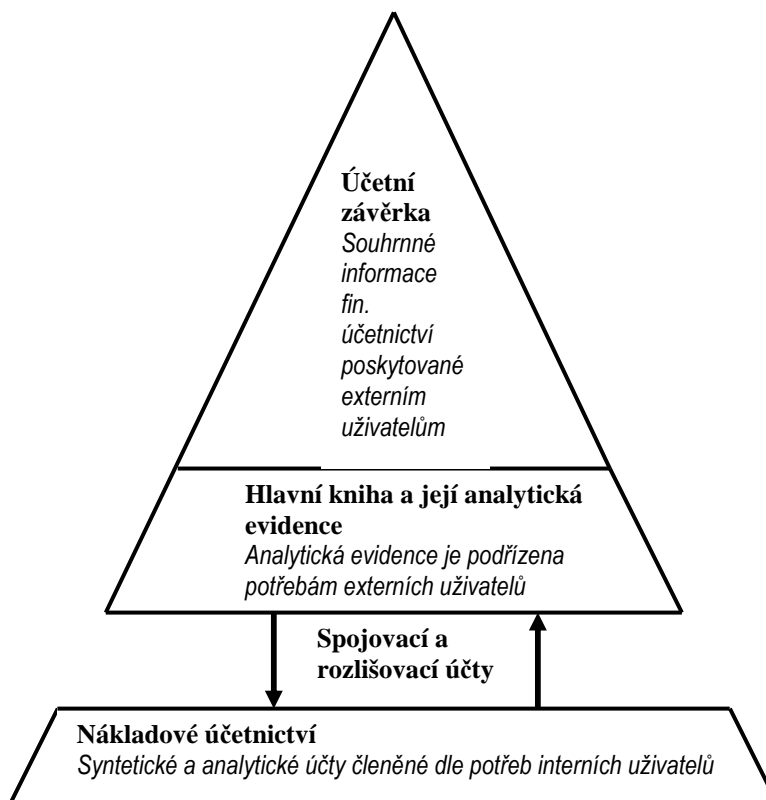
Řízení **po linii útvarů** je založeno na delimitaci pravomoci a odpovědnosti a vyžaduje sledování nákladů podle odpovědnosti.

Volba primární orientace nákladového účetnictví (výkonově nebo odpovědnostně) je prvořadou rozhodovací úlohou každého podniku, kterou ovlivňují zvláště takové faktory, jako jsou proporce jednicových a režijních, resp. přímých nepřímých nákladů ve vztahu k finálním výkonům, složitost podnikatelského procesu, daná zejména množstvím a složitostí pomocných a obslužných činností, opakovatelnost výroby, délka výrobního cyklu a další. (7)

2.10.2 Vzájemný vztah finančního a nákladového účetnictví

Požadavky externích uživatelů finančního účetnictví a potřeby vnitropodnikového rozhodování a řízení, primárně vyjadřované nákladovým účetnictvím, se pak zpracovatelsky zajišťují dvěma metodickými cestami a jejich kombinací:

- A. **Jednookruhová soustava** účetnictví zajišťuje potřeby obou skupin uživatelů formou různě členěné analytické evidence náklad, výnosů, ale i aktiv, dluhů a vlastního kapitálu,
- B. **Dvouokruhová soustava** účetnictví zajišťuje potřeby každé skupiny uživatelů v relativně oddělených účetních okruzích. Existují totiž mezi nimi pevnější vazby, realizované jednak tzv. spojovacími (popř. rozlišovacími) účty, které vyjadřují pohyby informací mezi oběma okruhy, jednak i zvláštními účty rozdílů mezi způsobem zobrazení jevů z obou hledisek – viz. následující obrázek č. 5:



Zdroj: Král, 1997

Obr. 5: Dvouokruhová soustava účetnictví (7)

2.11 Kalkulační systém

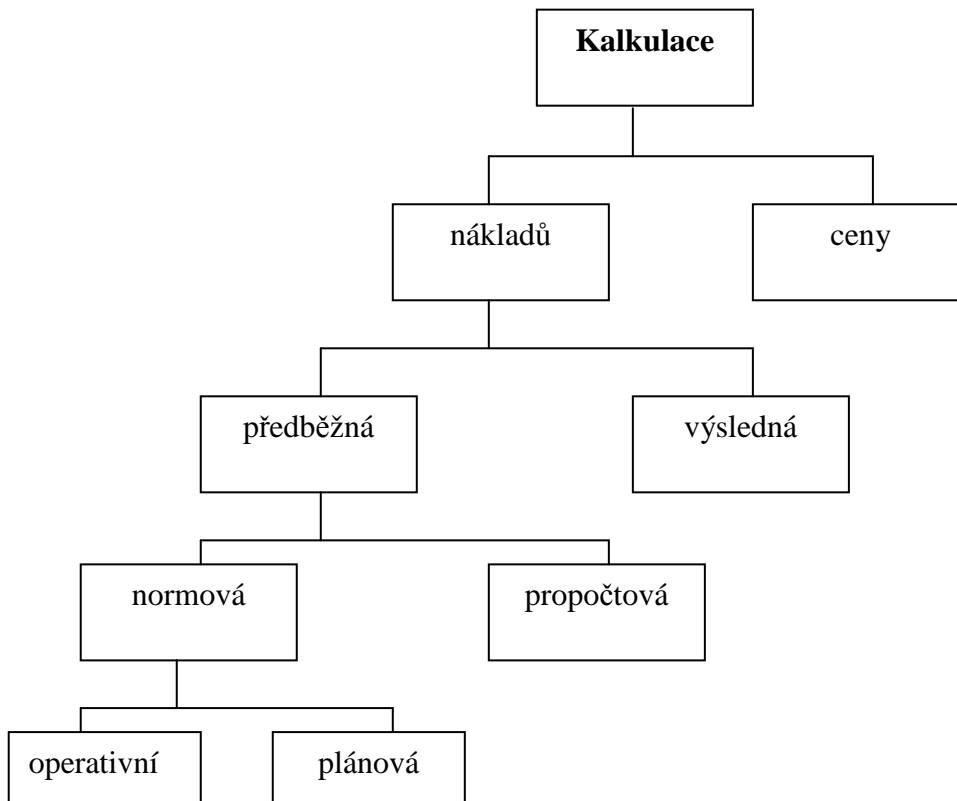
Využití kalkulací v řízení je velice mnohostranné. Zejména o kalkulacích nákladů finálních výkonů, ale i polotovarů, činností, dílčích aktivit a operací lze říci, že jsou zřejmě informačním nástrojem s nejširším spektrem použití:

- Využívají se jako podklad pro rozhodování o optimálním sortimentním složení prodáváných výkonů a o způsobu jejich provádění (např. v případě volby, zda určitou součást budeme vyrábět ve vlastní režii nebo nakupovat externě),
- Ve formě vnitropodnikových cen umožňují zobrazit vztahy mezi odpovědnostními útvary a způsobem ocenění ovlivňovat chování pracovníků těchto útvarů,
- Lze je využít jako nástroj řízení hospodárnosti zejména jednicových, ale i ostatních variabilních nákladů výkonů,
- Jsou nástrojem široce využívaným pro zhodnocení variantních cenových úvah,
- Využívají se jako důležitý podklad pro tvorbu plánu nákladů, výnosů a zisku,
- Jsou i nástrojem ocenění stavu a změny stavu nedokončené výroby, polotovarů, hotových výrobků a jiných aktivovaných výkonů.

Je ovšem zřejmé, že všechny tyto úkoly nemůže plnit jediný propočet nákladů na kalkulační jednici. V podnicích se proto sestavují různé typy kalkulací v závislosti na tom, jakému účelu slouží.

Všechny v podniku sestavované kalkulace a vztahy mezi nimi tvoří často značně rozsáhlý a variantní kalkulační systém. Jednotlivé prvky tohoto systému – kalkulace – se liší nejen tím, zda zobrazují vztah plných nebo dílčích nákladů ke kalkulační jednici, nebo metodami přiřazení nákladů předmětu kalkulace, ale také podle doby sestavení a svým vztahem k časovému horizontu jejich využití. V tomto smyslu je základním kritériem jejich rozlišení to, zda jsou podkladem strategického rozhodování, střednědobého (taktického) řízení, preventivního, běžného (operativního) řízení nebo následné ověření průběhu provádění podnikových výkonů.

Z tohoto hlediska lze jednotlivé kalkulace tvořící kalkulační systém rozčlenit následujícím způsobem:



Zdroj: Král, 1997

Obr. 6: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití (7)

2.12 Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je předmětem úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash flow). Tyto výkazy jsou sestaveny na podkladě finančního účetnictví jako procesu, který shromažďuje, eviduje, třídí a dokumentuje údaje o hospodaření podniku.

Účetnictví je tedy schopno poskytnout prvotní a často hlavní ekonomická data, avšak samo o sobě neurčuje diagnózu stavu firmy. Přesně zjištěné peněžní toky, stavy aktiv, zdroje financování firmy apod. značně kolísají, přičemž ani zdánlivě náhodné změny tohoto obrazu nemusí být pro posouzení zdraví firmy zanedbatelné. Účetnictví je nutné, ale za účelným zpracováním musí nutně následovat analýza jeho výsledků. Ta ovšem může narážet na vážné potíže, zejm:

1. V ekonomii neexistují teoretické modely vzorových firem (na rozdíl od přírodních věd, např. matematické modely proudění kapalin).
2. Neexistují zde ani obecně platné normální hodnoty ukazatelů.
3. Jinde použitelné metody zpracování dat v ekonomii selhávají.

Chceme-li například hodnotit stabilitu firmy danou množstvím vloženého vlastního kapitálu ve vztahu k celkovému kapitálu, nenajdeme normální hodnotu tohoto parametru u zdravé firmy, kterou bychom mohli použít ke srovnání.

Potřeba finanční analýzy v podniku je spojena s požadavkem efektivního chování podniku, tedy s návratností investic, s efektivností řízení alokace kapitálu apod. Konečně potřeba finanční analýzy vyplývá ze styku podniku s externími subjekty, především pak se subjekty kapitálového trhu. Finanční analýza je zde prostředkem snižujícím nejistotu externích subjektů při jejich rozhodování o koaličních vztazích s podnikem. Je tedy zřejmé, že se povaha finanční analýzy mění s cíli, které se jejím

prostřednictvím sledují. Kvalita finanční analýzy je pak určována mírou korespondence formy a obsahu analytických nástrojů a postupů s účelem, resp. cíli analýzy.

Z věcného hlediska lze vymezit v rámci finanční analýzy tři oblasti – viz. obr. č. 7:



Zdroj: Freiberg, 2001

Obr. 7: Tři oblasti finanční analýzy (2)

Účelem finanční analýzy je především vyjádřit pokud možno komplexně finanční situaci podniku, tzn. podchytit všechny její složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou ze složek finanční situace (rozbor zadluženosti, rozbor rizik platební schopnosti atd.). Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. (2)

2.12.1 Finanční analýza a její zdroje

Základním zdrojem finanční analýzy jsou účetní výkazy, dále se využívají zdroje mediální, kurzovní lístky, podniková statistika, směrnice, zprávy auditorů, nezávislá hodnocení a prognózy.

Aby zjištěné analytické hodnoty měly smysl, je třeba je srovnat s jinými daty. Ke srovnávání lze využít buď subjektů (mezipodnikové srovnávání) nebo srovnávat a hodnotit jeden subjekt v jeho vývoji. (2)

Tab. 4: Třídění informačních zdrojů (2)

Hledisko	Třídění
Charakter	finanční nefinanční
Možnost kvantifikace	kvantifikovatelné nekvantifikovatelné
Způsob zveřejnění	oficiální neoficiální
Ekonomická rozlišovací úroveň	makroekonomické odvětvové podnikové
Finanční instituce	údaje od klienta ostatní
Podnik	vnitropodnikové vnější

Zdroj: Freiberg, 2001

2.12.2 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů přicházejících tak či onak do kontaktu s daným podnikem, přičemž každý z nich má (může mít) rozdílné informační potřeby.

Jsou to především:

- ✓ investoři
- ✓ manažeři
- ✓ obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé)
- ✓ zaměstnanci
- ✓ banky a jiní věřitelé
- ✓ stát a jeho orgány

2.12.3 Metody finanční analýzy

Metody používané ve finanční analýze můžeme rozdělit na metody, které využívají elementární matematiku (základní aritmetické operace), a na metody založené na složitějších matematických postupech a myšlenkách.

Metody elementární technické analýzy:

- a) analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)
 - analýza trendů (horizontální analýza)
 - procentní rozbor (vertikální analýza)

- b) analýza rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků)

- c) analýza cash flow

- d) analýza poměrových ukazatelů
 - rentability
 - aktivity
 - zadluženosti a finanční struktury
 - likvidity
 - kapitálového trhu
 - provozní činnosti
 - cash flow

- e) analýza soustav ukazatelů
 - pyramidové rozklady
 - predikční modely (14)

2.13 Rozpočetnictví a plánování

Přestože je rozpočetnictví zaměřeno na činnost budoucí a umožňuje vyjádření výše zdrojů a potřeb vyplývajících z krátkodobého, popřípadě ročního plánu firmy, je ve skutečnosti nedílnou součástí permanentních systematických informací a zároveň spojovacím článkem mezi krátkodobým a dlouhodobým plánem firmy. Bezprostředně a v těsné návaznosti souvisí s kalkulacemi a s účetnictvím, přičemž předběžné kalkulace navazují na rozpočetnictví s takovou přesností, jako výsledné kalkulace na účetnictví.

Rozpočetnictví je podsystémem ekonomických informací firmy o očekávaných jevech ve vnitropodnikových útvarech. Rozpočetnictvím se rozumí sestavování rozpočtu jednotlivých útvarů a zároveň podniku jako celku (podnikový finanční plán). Rozpočet je finanční simulací očekávaného vývoje v nadcházejícím období, v němž mají být dosaženy dlouhodobé resp. krátkodobé cíle.

Podle časového horizontu se rozlišují dlouhodobé a krátkodobé rozpočty. Dlouhodobé rozpočty se sestavují přibližně na 10 let, krátkodobé na dobu jednoho roku. Krátkodobý rozpočet se sestavuje zpravidla v podobě rozpočetní výsledovky a rozpočetní rozvahy.

Rozpočetnictví má plnit hlavně tyto úlohy:

- Zabezpečit efektivní plnění úloh, které si firma stanovila ve finančním plánu, zejména plánové výsledovce.
- Stanovit rozpočty střediskových nákladů tak, aby poskytovaly podklady pro zúčtování střediskových výnosů v předem stanovené výši.
- Stanovit rozpočty střediskových výnosů.
- Napomáhat prohlubování vnitropodnikového řízení, snižovat náklady na činnosti a jimi vyráběné výkony.
- Stanovit na úrovni firmy rozpočtový hospodářský výsledek a jeho strukturu, případně dávat podklady na jeho plánování, kontrolu a rozbor.
- Přispět k sestavení předběžných kalkulací vlastních nákladů, případně kalkulačních propočtů.
- Prohlubovat informace o složení a vývoji nákladů a výnosů v jednotlivých činnostech. (7)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Analýza stávajícího stavu vnitropodnikového ekonomického informačního systému ve společnosti

3.1.1 Charakteristika společnosti

Společnost Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group je společnost s ručením omezeným, se sídlem na Špitálce 25, Brno. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 30. září 1994 na základě společenské smlouvy uzavřené mezi Ing. Zdeňkem Sochozem a společností Šmeral Brno, a.s..

Předmětem podnikání společnosti je montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení; montáž a opravy vyhrazených zdvihacích zařízení; specializovaný maloobchod; velkoobchod; poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob. Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů a dále výroba rozvaděčů nízkého napětí.

Společnost řídí dva společníci, zejména pak pan Ing. Zdeněk Sochor, jehož obchodní podíl představuje 114/223 a je zároveň ředitelem dotčené společnosti. Druhým společníkem je Šmeral Brno a.s., se sídlem Křenová 65c, PSČ 658 25. Jednateli společnosti jsou Ing. Zdeněk Sochor a Ing. Vladimír Novák (generální ředitel firmy Šmeral Brno, a.s.).

Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group je dceřinnou společností podniku Šmeral Brno a.s. a její základní kapitál činí 223 000 Kč.

Již více než 10 let společnost úspěšně působí na českých i zahraničních trzích jako výrobní organizace v oblastech oborů elektro výroby elektroniky, výpočetní techniky a řízení strojů. Rozvoj společnosti se snaží zajišťovat iniciativní a kvalifikovaní zaměstnanci. Spojení zkušeností z minulé práce s pozitivní energií zaměstnanců a vytvoření podmínek pro jejich seberealizaci považují ve společnosti za hlavní předpoklad jejich růstu. Společnost disponuje vlastní vývojovou základnou, která je

schopna v oboru elektro držet krok se světovým vývojem. Řešení zadaných zákaznických problémů má společnost možnost zpracovat na výrobní a projektovou dokumentaci za podpory nejmodernější výpočetní techniky a realizovat zkušenými pracovníky jejich výroby jak ve společnosti, tak i u koncového zákazníka. Společnost je zaměřena především na zdokonalování se ve využívání diagnostiky a na oblast elektronických řídicích systémů s grafickou nadstavbou. Velký význam v práci společnosti zaujímá servisní činnost. Veškerý odbyt je v současné době zajišťován vlastními silami s provázáním na smluvně ustanovené prodejce či zákazníky.

Velký důraz klade společnost na jakost. Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group je v etapě průběžných příprav na vyhlášení systému jakosti. Serióznost a kvalita, to jsou i do příštích let hlavní cíle společnosti.

3.1.1.1 Výrobní program společnosti

Projekce a konstrukce

- návrhy a vývoj atypických zařízení
- modernizace reléových řídicích systémů strojů
- modernizace reléových řídicích systémů vzduchotechniky
- rekonstrukce mazacích systémů
- rekonstrukce pneumatických systémů
- rekonstrukce hydraulických systémů

Výroba

- výroba elektrických rozvaděčů
- generální opravy tvářecích strojů
- generální opravy strojů
- převíjení a opravy elektromotorů
- provádění elektroúdržby

Elektronika

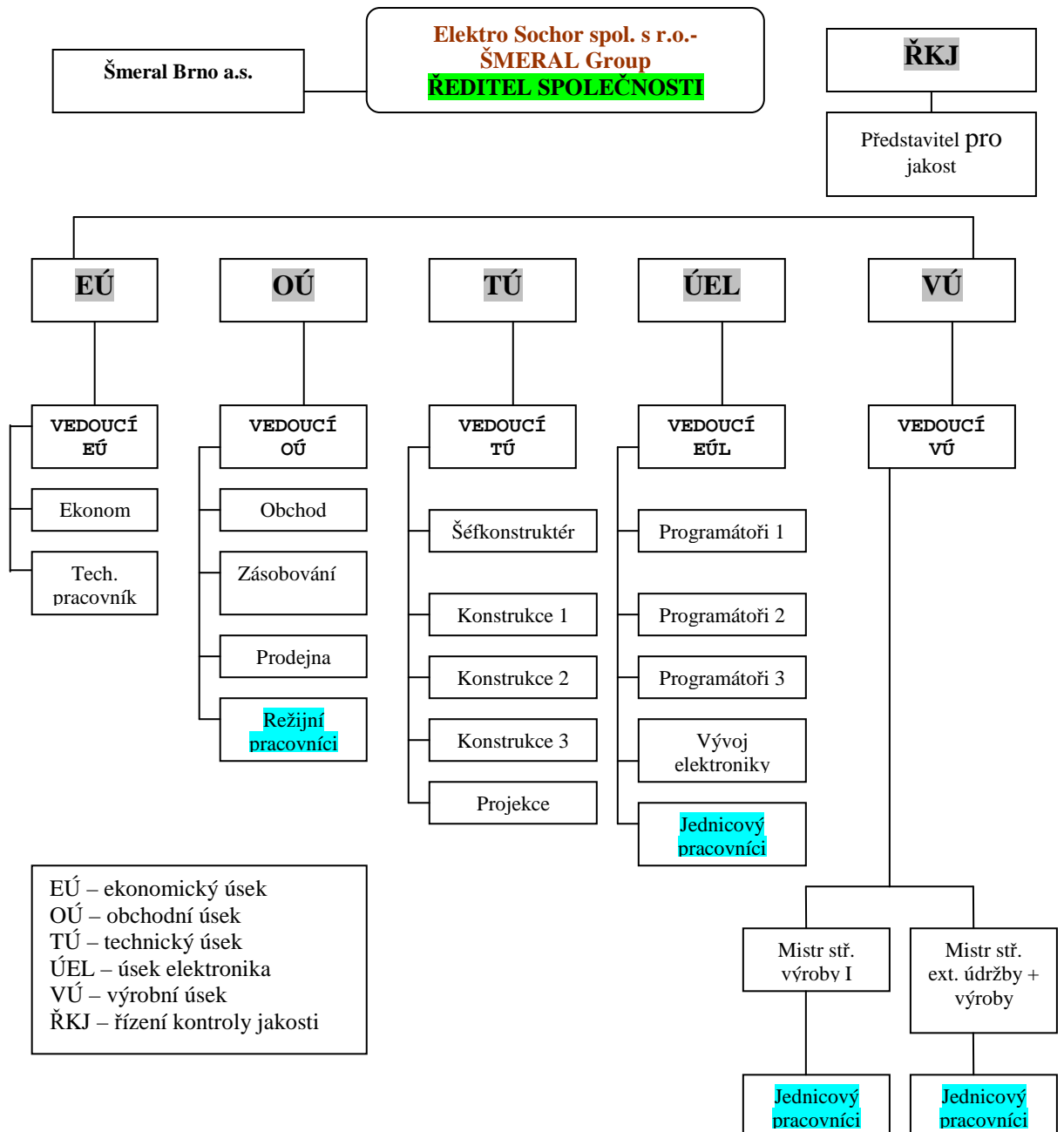
- řídicí systémy strojů (řídicí SW i HW)
- návrh a vývoj měřicí a regulační techniky
- výpočetní technika na zakázku
- výroba elektroniky na zakázku

- montáž zabezpečovací techniky

Obchodní úsek

- prodej elektrod
- zajištění náhradních dílů výše uvedených systémů

3.1.2 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva, 2009

Obr. 8: Organizační struktura společnosti

3.2 Analýza stávajícího systému společnosti

Společnost Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group využívá v současné době softwarový systém DUNA pro vedení účetnictví a mezd ve verzi pod Windows. Program DUNA je vyvinutý v uživatelsky příjemném vizuálním prostředí. Po stránce metodické a analytické je to produkt, který obsahuje kompletní škálu potřebných agend s propracovanými vazbami mezi nimi.

Přehlednost agend, jednoduchost práce s programem, rychlé a intuitivní vkládání dat a provázanost evidencí společnost oceňuje, protože potřebuje dokonalé zpracování účetních agend. K dispozici v programu jsou nadstandardní nástroje pro vyhledávání záznamů.

Další předností je skutečnost, že v rámci jediné instalace programu DUNA ÚČTO, DUNA MZDY lze zpracovávat účetnictví neomezeného počtu firem. Program je proto vhodný pro společnost Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group. Jeden z jednatelů společnosti je totiž zároveň ředitel společnosti Šmeral Brno a.s., takže tento program využívá i pro druhou společnost. Program je vhodný jak pro práci na jediném PC, tak pro práci v počítačových sítích.

3.2.1 Celková koncepce systému DUNA

Všechny verze systému DUNA, tj. verze TRIAL, verze LIMITED a neomezená verze jsou určeny i pro zpracování agend více firem.

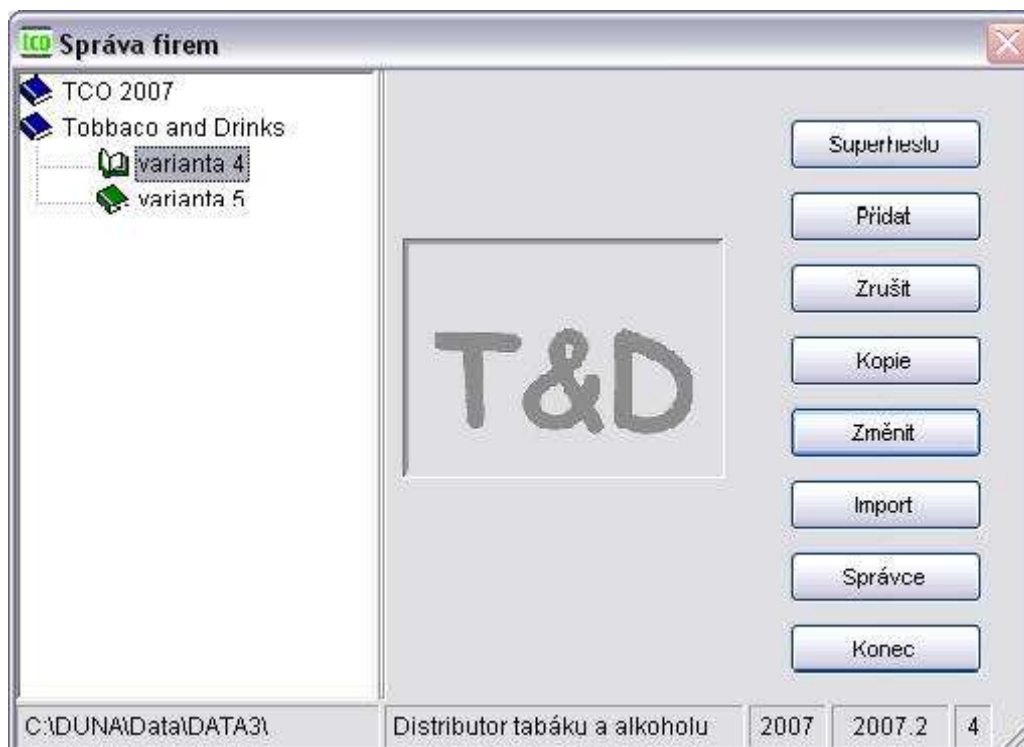
Z důvodů bezpečnosti rozeznáváme tři typy uživatelů, které se systémem pracují:

- supersprávce (administrátor)
- správce firmy
- uživatel

Běžný uživatel může pracovat s libovolnou agendou dle nastavení svých přístupových práv. Kdykoliv také může změnit svoje heslo.

Správce firmy má možnost navíc provádět některé speciální akce a dále zakládat nové uživatele, kteří mohou danou firmou zpracovávat. Správce nastavuje a mění přístupová práva uživatelů v rámci jedné firmy. Každá firma má svého správce.

Kromě těchto správců existuje pro celý program jeden **supersprávce**, jehož operace umožňují práci s firmami jako s balíkem dat, jako jsou např. kopie firmy, přidání nové firmy, úprava identifikačních údajů firem již založených.



Obr. 9: Menu supersprávce

Zdroj: Podnikové materiály, 2009

Na obrázku výše má supersprávce jako aktivní firmu Tobacco and Drinks, variantu 4. V dolní liště máme pomocné informace, týkající se aktivní firmy:

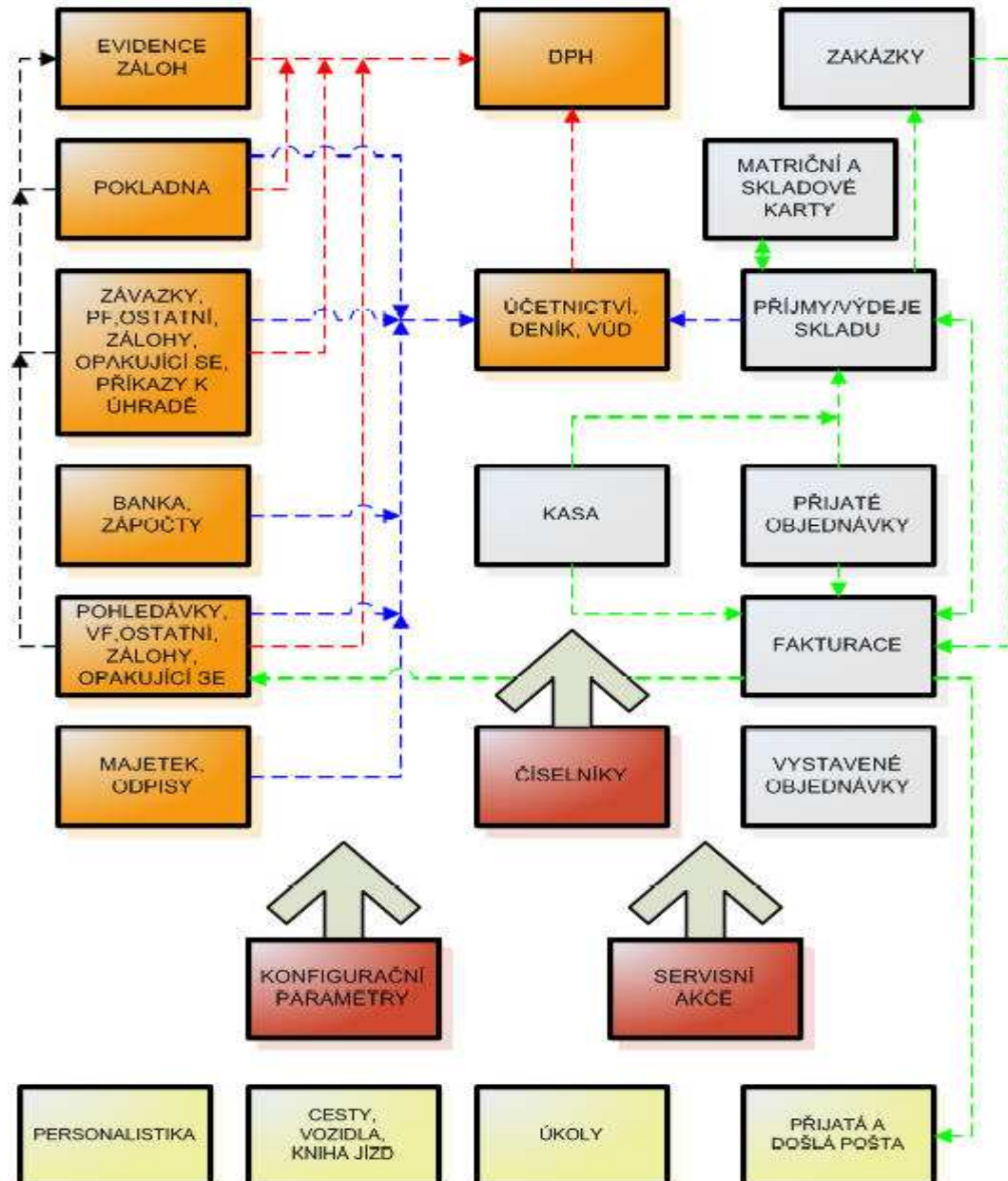
- úložiště databáze, zde C:\DUNA\Data\DATA3\
- informace o firmě, popisný text k firmě, který můžeme zadat ve volbě *Změnit*
- zpracovávaný rok, nastavujeme opět ve volbě *Změnit*
- verze software, pod kterou byla data naposledy spravována
- číslo varianty firma, každou kopií firmy vytváříme variantu o 1 vyšší než byla poslední vytvořená varianta

Po založení nové firmy můžeme v servisních akcích (volby přístupné správci firmy) použít funkci *Načtení dat*, která provede převod původních dat z jiných systémů (DOUBLE, SIMPLE) s možností vyčištění souborů jako při roční závěrce. Při načítání

dat je nabídnuta implicitně cesta ke konfiguračnímu souboru (např. C:\DOUBLExy\CONFIG.DBF), lze ale vyhledat jiný.

3.2.2 Náplň programu DUNA

Systém DUNA je tvořen následujícími agendami:



Obr. 10: Agendy systému DUNA

Zdroj: Podnikové materiály, 2009

❖ **Účetnictví**

- Soubor účtů
- Účetní deník – dokladově
- Účetní deník – řádkově
- Všeobecné účetní doklady
- Mzdové závěrky
- Podrozvaha

❖ **Pokladna**

- Pokladní deník
- Pokladny
- Valutové pokladny
- Valutový pokladní deník
- Evidence vrácené DPH

❖ **Banka**

- Bankovní účty
- Bankovní výpisy
- Příkazy k úhradě
- Zápočty

❖ **Pohledávky**

- Evidence vydaných faktur
- Saldokonto odběratelů
- Evidence ostatních pohledávek
- Evidence vydaných zálohových faktur
- Opakující se platby

❖ **Závazky**

- Evidence přijatých faktur
- Saldokonto dodavatelů
- Evidence ostatních závazků
- Evidence přijatých zálohových faktur
- Opakující se platby
- Evidence JSD

- Finanční analýzy

DPH

- Daň z přidané hodnoty
- Evidence záloh
- Samovyměření DPH (Odvody/nároky, ve zkratce ODNA)

Fakturace

- Vydávání faktur
- Vydávání zálohových faktur

Zakázky

- Evidence zakázek
- Předběžná kalkulace

Personalistika

- Evidence pracovníků

Majetek

- Evidence dlouhodobého majetku
- Daňové odpisy
- Účetní odpisy
- Evidence drobného majetku

Cesty

- Seznam vozidel
- Silniční daň
- Cestovní deník

Pošta

- Evidence došlé pošty
- Evidence odeslané pošty

Úkoly

- Evidence úkolů pro pracovníky
- Daňový kalendář

Kasa

- Prodej za hotové

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Objednávky <ul style="list-style-type: none"> - Přijaté objednávky - Vystavené objednávky - Obchodní ❖ Sklady a výkony <ul style="list-style-type: none"> - Evidence matričních karet - Evidence skladových karet - Příjem do skladu - Výdej ze skladu ❖ Servisní akce <ul style="list-style-type: none"> - Servisní funkce - Správcovské funkce ❖ Konec <ul style="list-style-type: none"> - Ukončení programu | Číselníky <ul style="list-style-type: none"> - Základní - Ekonomické |
|--|---|

3.2.3 Zaměření obchodní části systému DUNA

Obchodní část představuje tu část systému DUNA, která je méně vázána legislativními úpravami. Její řešení vychází z letité zkušenosti autorů software a také ze zkušeností a požadavků uživatelů starších software DOUBLE a SIMPLE.

Jako každý tzv. krabicový software je i DUNA navržena tak, aby vyhovovala co nejširšímu spektru uživatelů. Snahou autorů bylo realizovat takové řešení, kdy u firem s jednoduchými obchodními činnostmi, by DUNA představovala jednoduchý a spolehlivý nástroj, který je možné intuitivně využívat. A naopak, pro firmy, u kterých je kladen důraz právě na obchod, by DUNA měla posloužit jako výkonný nástroj s mnoha možnostmi a variantami nasazení, který produkuje i řadu informací pro podporu řízení obchodních činností.

Chování systému DUNA ÚČTO A DUNA MZDY je z velké části determinováno naším zadáním nastavení základní konfigurace systému, které je nutné promyslet a provést před zpracováním prvních dokladů v systému. Standardně se předpokládá, že použité nastavení není modifikován během účetního období.

Jádro obchodní části systému tvoří moduly *Matriční karty*, *Skladové karty a ceníky*, *společně s rozpisy a pohyby*. Spolu s moduly *Dodavatelé a odběratelé* a *Vydané faktury* představují tu část systému, která by měla plně pokrýt potřeby jednoduché obchodní a skladové aplikace. Sem je ještě možné přiřadit i modul *Přijaté faktury*.

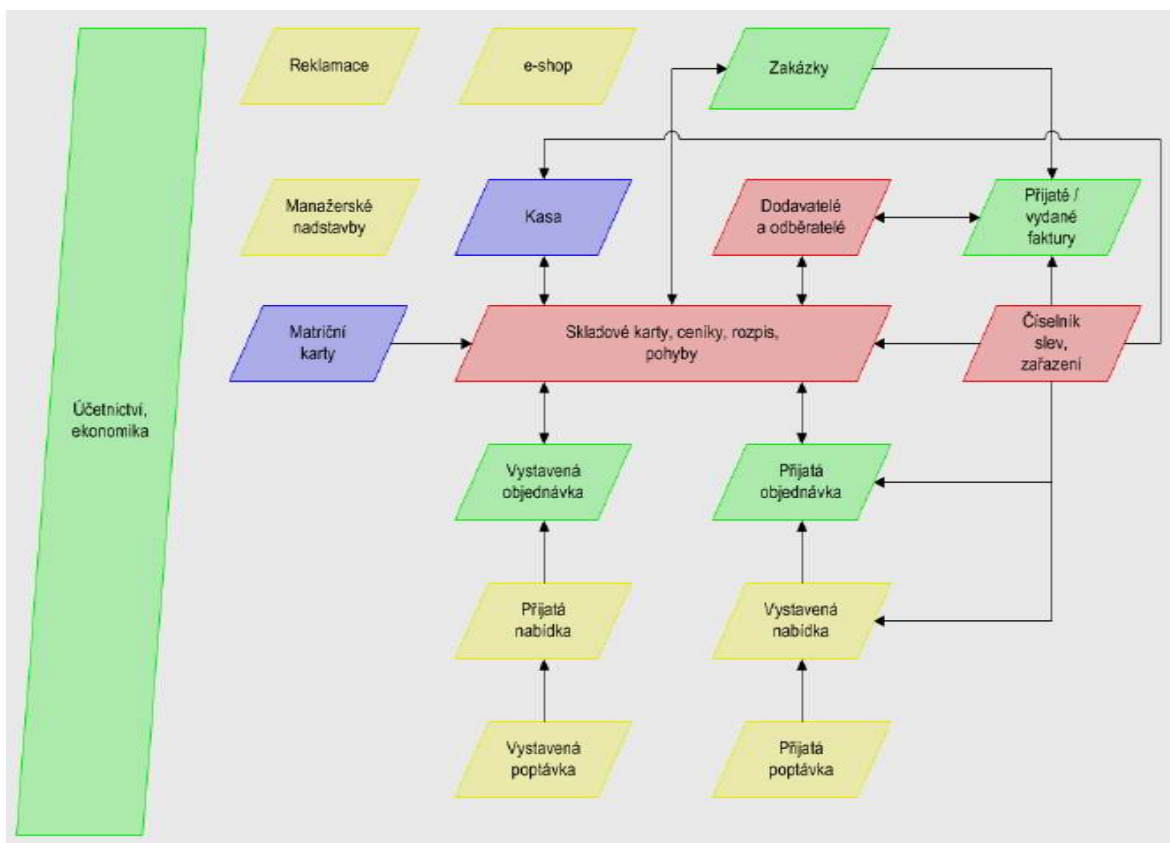
Pro podporu činností, které předcházejí reálným pohybům ve skladě, slouží dvě trojice modulů *Přijátá poptávka*, *Vystavená nabídka*, *Přijátá objednávka* a *Vystavená poptávka*, *Přijátá nabídka*, *Vystavená objednávka*. Pořadí každé trojice odpovídá logickému pořadí činností. Je zřejmé, že první trojice je určena pro aktivní obchodní činnosti (prodej) a druhá trojice pro pasivní (nákup). A už tyto moduly nebo pouze některé z nich mohou být v řadě firem již naprosto nadbytečnými, stejně jako dále uvedené části.

Relativně samostatný modul představují *Zakázky*. V tomto případě se jedná určitě o řešení, které postihuje pouze základní zakázkový režim a je nevhodné např. pro řízení zakázek větších stavebních firem nebo větších autoservisů apod. Zcela samostatnými moduly jsou *Manažerské nadstavby* a *Reklamace*.

Poslední dva moduly, které slouží pro obchod v pravém slova smyslu, jsou *Kasa* a *E-shop*.

Obchodní část systému DUNA je potom propojena s jeho ekonomickou částí, když nejvýznamnější vazba je v účtování faktur, pokladního prodeje a skladových pohybů. Moduly *Dodavatelé a odběratelé*, *Přijaté faktury* a *Vydané faktury* jsou sdílené obchodní i ekonomickou částí systému DUNA.

Základní vazby mezi moduly obchodní části systému DUNA jsou patrné na následujícím obrázku.



Zdroj: Podnikové materiály, 2009

Obr. 11: Datové vazby obchodní části systému DUNA

3.2.4 Konfigurace počítačů společnosti

V následující tabulce jsou uvedeny doporučené konfigurace PC pro provoz systému DUNA:

Tab. 5: Doporučené konfigurace PC

Procesor	Pentium IV a novější, ATHLON XP a novější (oba od kmitočtu 2 GHz)
Operační paměť (RAM)	512 MB RAM (pro OS WINDOWS VISTA min. 1 024 MB)
Volné místo na HDD	100 MB (místo pro program, nezahrnuje místo pro zpracovávaná data a pracovní soubory)
CD-DVD-ROM mechanika	Libovolná (nutná pro instalaci produktu)
Monitor	Min. XGA, tj. rozlišení min. 1024x768

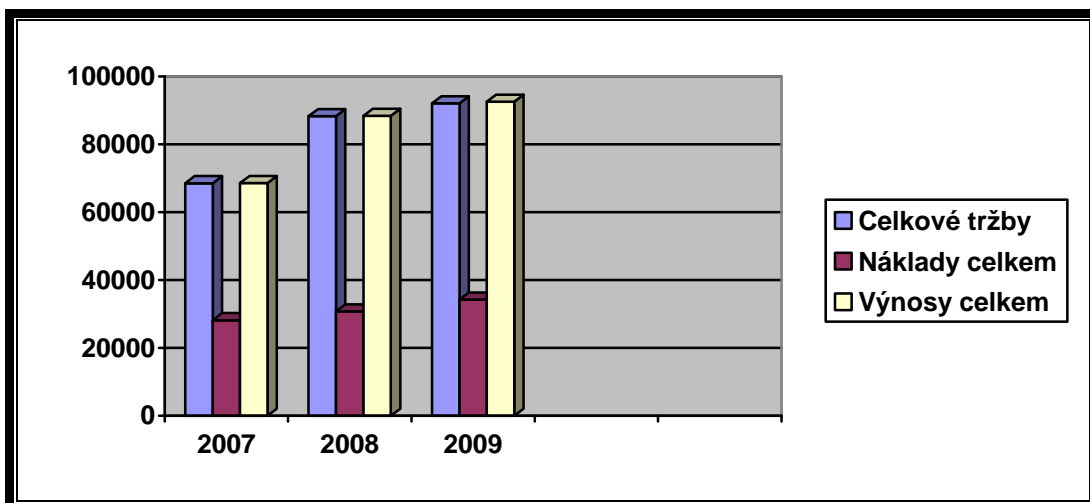
Operační systém	MS Windows 98, MS WINDOWS 2000, MS WINDOWS XP, MS WINDOWS VISTA
Klávesnice a myš	Libovolné, obojí nutné pro ovládání programu
Flash disk	Libovolný, pro efektivní zálohování dat. Nutná kapacita záleží na velikosti dat, obvykle 1 GB postačuje
Síťové rozhraní	Ethernet rozhraní, případně Wi-fi rozhraní. Nutné pro provoz v počítačové síti, kdy několik stanic přistupuje k centrálně umístěným datům, obvykle na serveru. Potřebná rychlost sítě souvisí s velikostí zpracovávaných dat. Pro tisíce zpracovávaných záznamů doporučujeme rychlost rozhraní 1 Gbs, pro stovky ještě postačuje rychlost 100 Mbs.

Zdroj: Vlastní

3.2.5 Retrospektiva společnosti

Tab. 6: Retrospektiva společnosti

Ukazatel	2007	2008	2009
Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč)	4 817	2 171	2 568
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	32 452	25 188	28 040
Počet zaměstnanců (stálých)	67	67	67
Celkové tržby (v tis. Kč)	68 540	88 332	92 065
Náklady celkem (v tis. Kč)	28 157	30 743	34 245
Výnosy celkem (v tis. Kč)	68 580	88 422	92 533



Graf 1: Celkové tržby (údaje v tis. Kč)

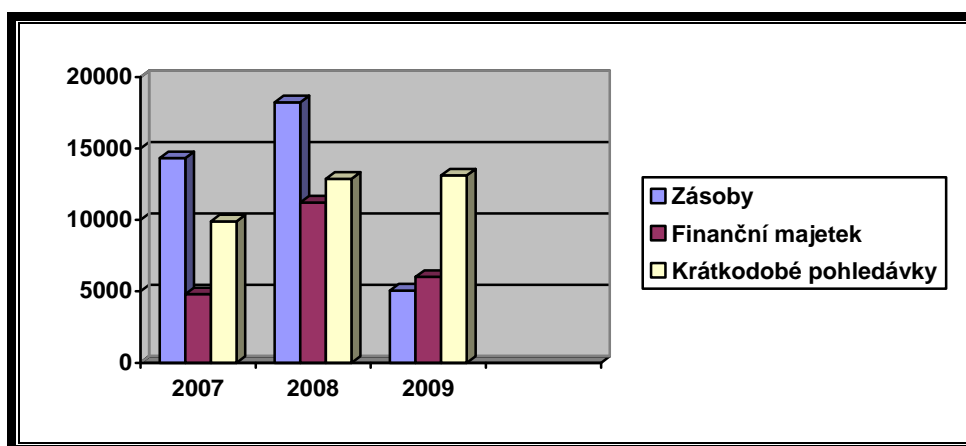
3.3 Finanční analýza společnosti

V analytické části diplomové práce jsem vycházel z metod finanční analýzy uvedených v teoretické části, s tím, že jsem aplikoval jen ty z nich, které mají význam v českých podmínkách a v konkrétním typu společnosti. V této práci budu tedy srovnávat a hodnotit konkrétní subjekt v jeho vývoji, tj. srovnávat časovou metodou za uplynulé tři roky. Pro prvotní seznámení s podnikem je vhodné vycházet z rozvah posledních třech let a výkazů zisku a ztrát. Ty jsou uvedeny ve všech letech jako přílohy 1 a 2.

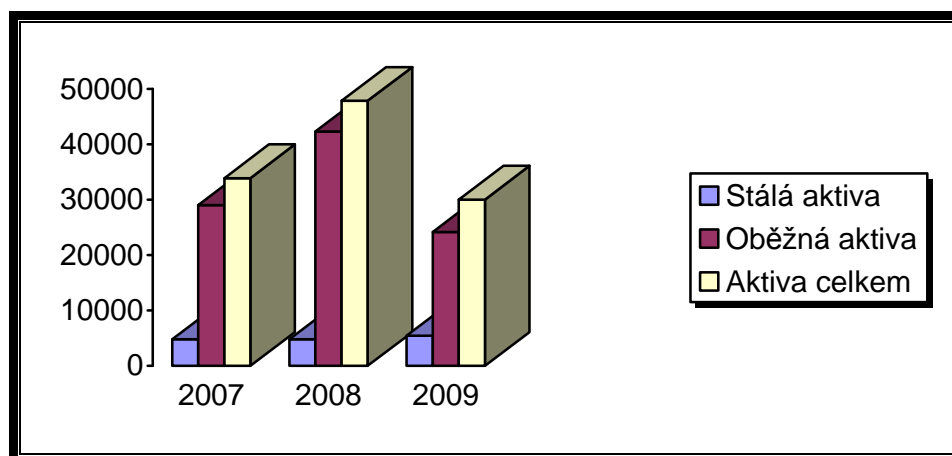
3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů (stavových a tokových)

Tabulka vypočtené horizontální analýzy rozvahy je uvedena v příloze 3 a analýzy výkazu zisků a ztrát v příloze 4.

Struktura aktiv



Graf 2: Vývoj oběžných aktiv (údaje v tis. Kč)



Graf 3: Vývoj aktiv (údaje v tis. Kč)

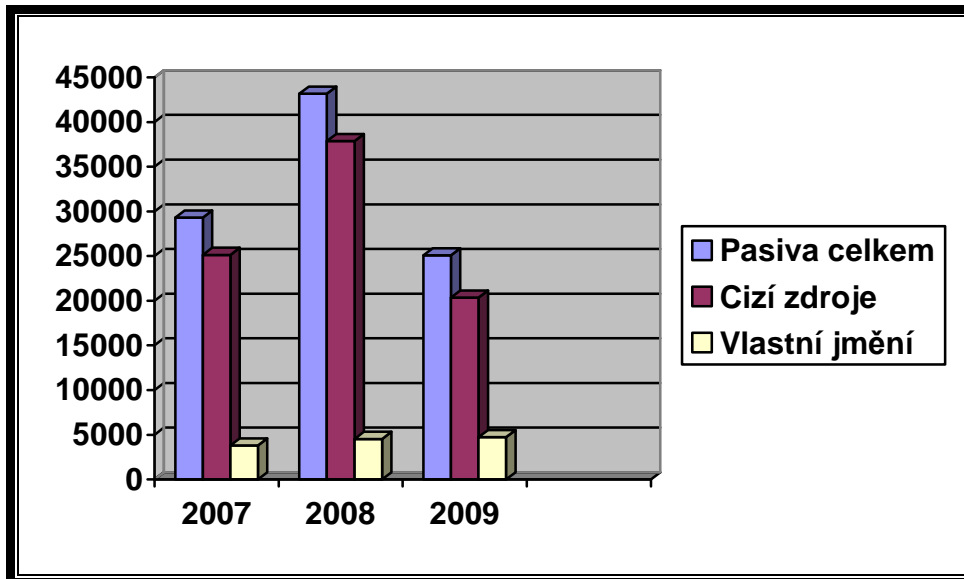
Skladba aktiv se změnila podstatně: Oběžná aktiva se snížila o 5,06% a naopak stálá aktiva se zvýšila nevýrazně o 4,04%. Složení aktiv napovídá, že firma volné prostředky neumrtvuje jejich vázáním na bankovním účtu, ale vkládá je do investic dlouhodobé povahy.

V posledních třech letech je největší část aktiv tvořena oběžnými aktivy, a to zejména ve formě zásob a nedokončené výroby a polotovarů, které se ale v posledních třech letech snižují od 85,58% až k 80,52%.

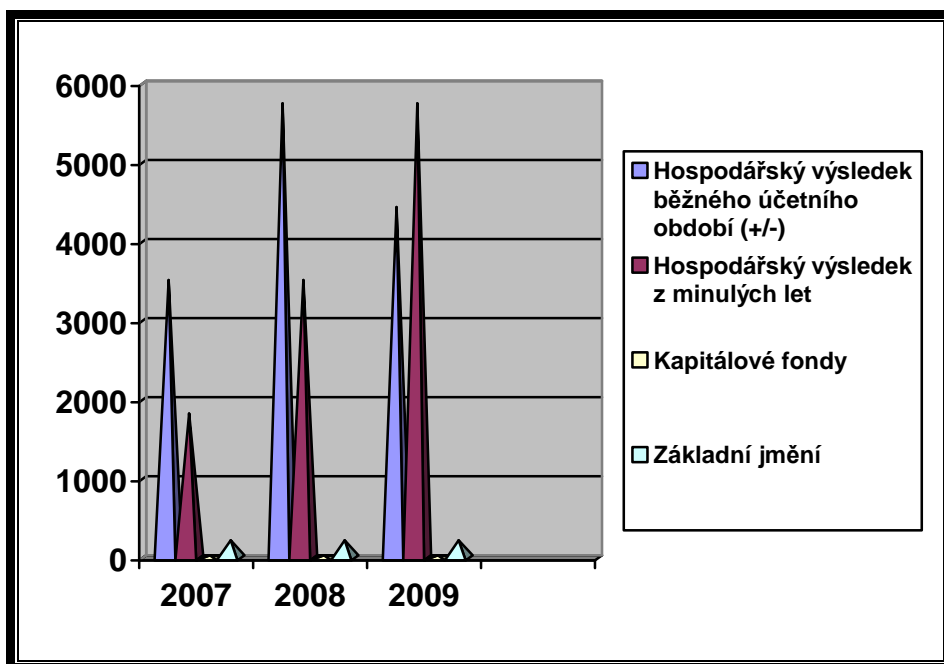
Oběžná aktiva jsou tvořena zejména zásobami a nedokončenou výrobou a polotovary. Malou část aktiv tvoří samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Z oběžných aktiv v posledních třech letech nejvíce narůstají krátkodobé pohledávky a to z 29,19% až k 43,67%.

Stálá aktiva jsou tvořena především samostatnými movitými věcmi a soubory movitých věcí. Největší část stálých aktiv tvoří hmotný investiční majetek s postupným nárůstem od 12,16% až k 14,48%.

Struktura pasiv



Graf 4: Vývoj struktury pasiv (údaje jsou v tis. Kč)



Graf 5: Struktura vlastního jmění (údaje v tis. Kč)

Cizí zdroje se snížily o 4,57%, a to ve prospěch snížení krátkodobých závazků.

Pasiva jsou tvořena z 81,15% až 85,72% z cizích zdrojů, a to zejména z krátkodobých závazků a z krátkodobých pasiv. Třetí nejvyšší položkou pasiv je vlastní jmění, které za poslední tři roky neustále stoupá od 12,96% až k 18,85%.

Podíl ostatních pasiv se pohybuje v rozmezí od 37,18% k 37,75%.

Z výkazu zisku a ztrát vidíme, že celkové výnosy od roku 2007 do roku 2009 jsou téměř konstantní, zatímco náklady se snížily o 3,88%. Náklady celkem se snížily z 42,98% na 38,49%.

3.3.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

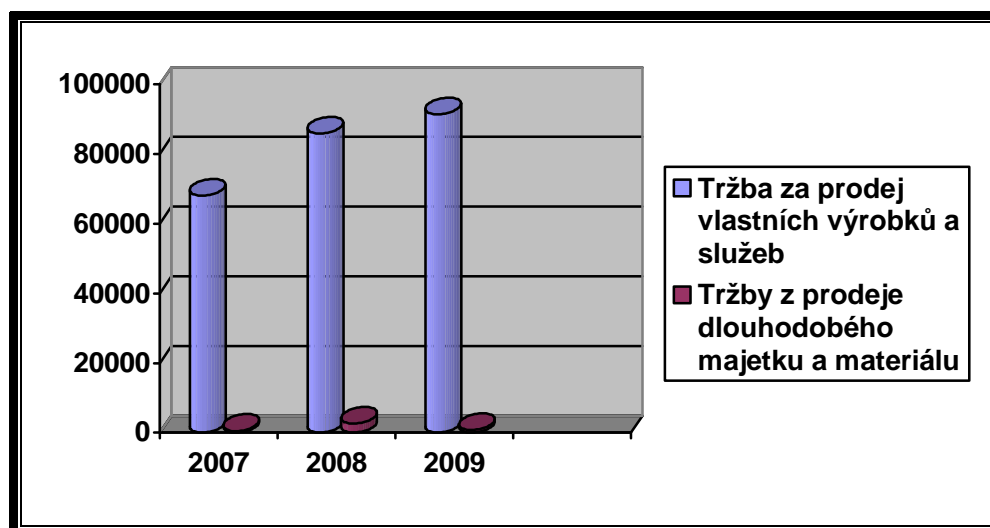
Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál vypovídá o likviditě podniku. Čím má podnik větší čistý pracovní kapitál, tím více by měl být schopen uhradit své finanční závazky. Vypočteme ho jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv (oběžná aktiva) a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv (krátkodobé závazky).

Rok	2007	2008	2009
Oběžná aktiva (tis. Kč)	29 024	42 340	24 185
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	25 132	37 861	20 347
Pracovní kapitál (v tis. Kč)	3 892	4 479	3 838

Čistý pracovní kapitál je nejsilnější ve druhém roce, v prvním a ve třetím roce je téměř stejný. Hodnotíme-li změny odehrávající se uvnitř čistého pracovního kapitálu, vidíme, že o téměř stejný stav ve třetím roce oproti prvním roku, se zasloužil téměř stejný rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

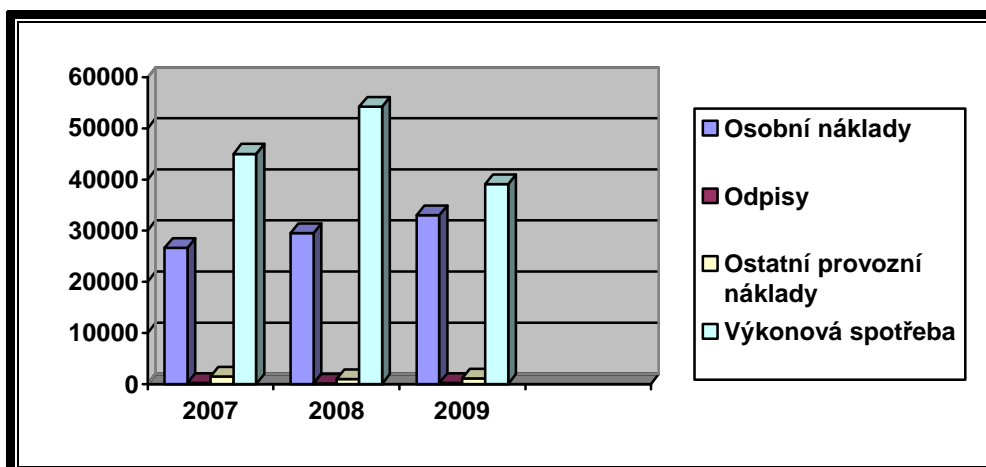
Struktura tržeb a výnosů



Graf 6: Vývoj tržeb (údaje v tis. Kč)

Firma se primárně zabývá výrobní činností, čemuž odpovídá, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří v posledních třech letech 97% - 99%.

Struktura nákladů



Graf 7: Struktura provozních nákladů (údaje v tis. Kč)

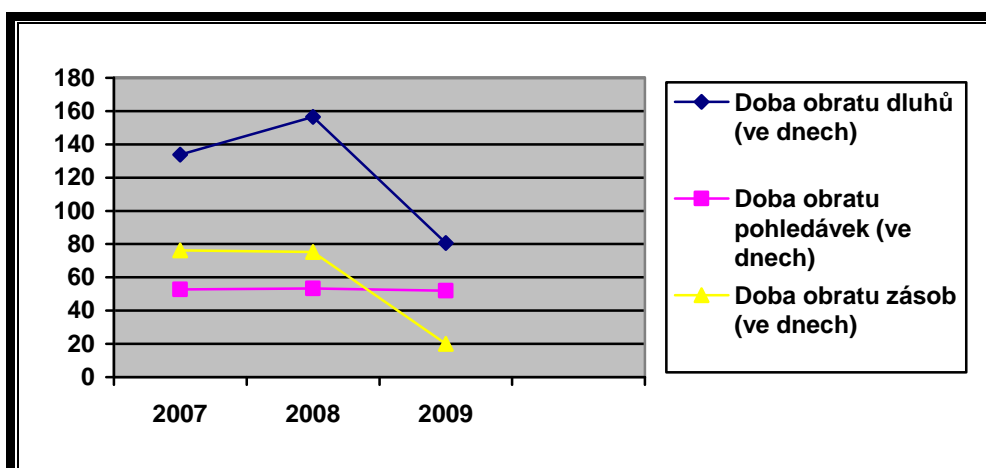
Náklady jsou z větší části tvořeny výkonovou spotřebou. V nákladech se v posledních třech letech objevují i ostatní provozní náklady a nezanedbatelnou část nákladů podniku tvoří osobní náklady.

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka hodnot všech poměrových ukazatelů za poslední tři roky (2007 – 2009) je připojena jako příloha 5.

3.3.3.1 Ukazatele aktivity

Měří jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat. Hodnota těchto ukazatelů se vyjadřuje v jednotkách času.

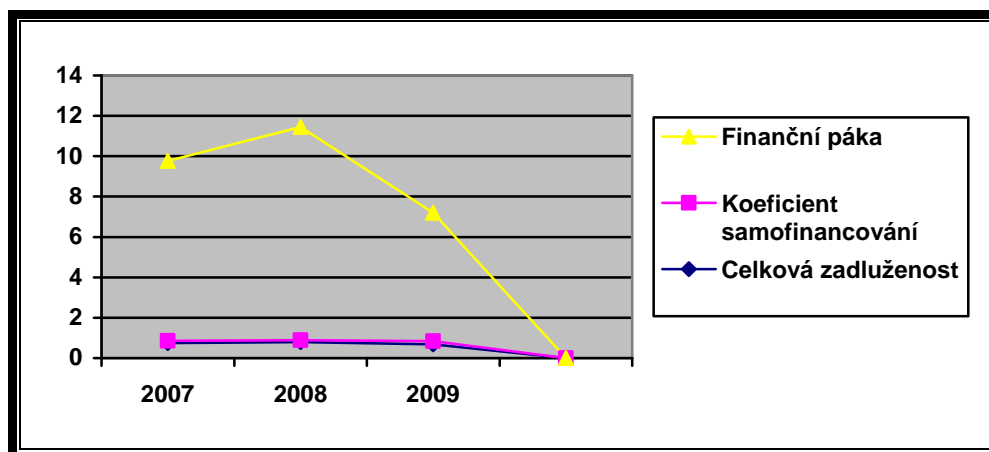


Graf 8: Ukazatele aktivity

Ukazatel doby obratu zásob se považuje za ukazatel intenzity využití zásob. Společnost hospodaří se zásobami lépe, než je obvyklé, od roku 2007 dochází ke snižování doby obratu zásob. V porovnání s úvěry (zbožím), které firma poskytuje svým odběratelům, je vidět, že v roce 2008 je ve značné výhodě, neboť poskytuje úvěr 53,24 dne a sama čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů po dobu 156,45 dne. Doba obratu dluhů se v následujících letech začala pozitivně snižovat, což je dobré pro finanční zdraví firmy.

3.3.3.2 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy (tedy zadluženost firmy). Zadluženost není pouze negativní charakteristikou firmy. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě firmy, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability.

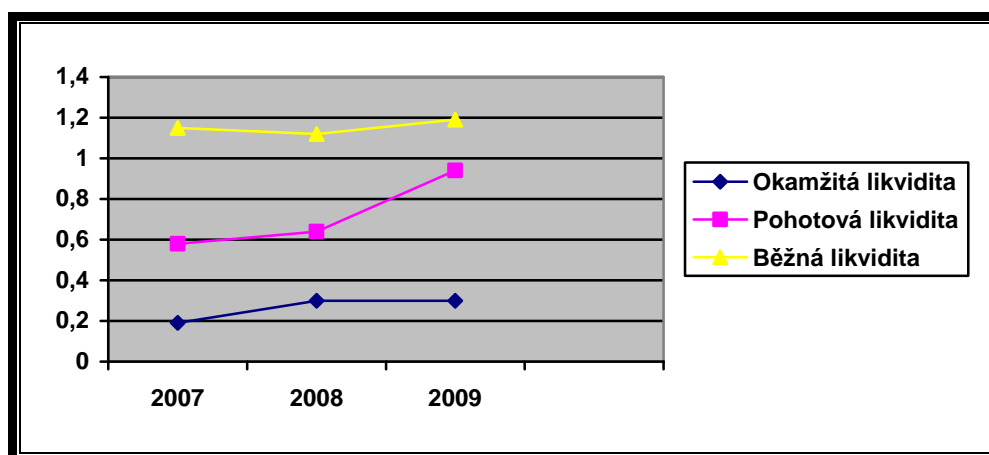


Graf 9: Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost má standard 0,3 až 0,5, tzn. že firma tento ukazatel ve všech třech posledních letech překračuje a má vysokou hodnotu od 0,68 až k 0,79. Doporučená hodnota ukazatele koeficientu samofinancování je 0,5 až 0,7, avšak jeho hodnota se ve všech letech vyskytuje hluboko pod hranicí standardu.

3.3.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku hradit včas své závazky, neboť tato schopnost je jednou ze základních podmínek existence podniku v tržním prostředí. Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv společnosti a rozdělují se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do čitatele z rozvahy.



Graf 10: Ukazatele likvidity

V ukazateli okamžité likvidity se firma v roce 2008 a 2009 pohybuje mezi hranicí doporučené minimální hodnoty 0,2 – 0,5. V roce 2007 dokonce pod hranicí doporučené

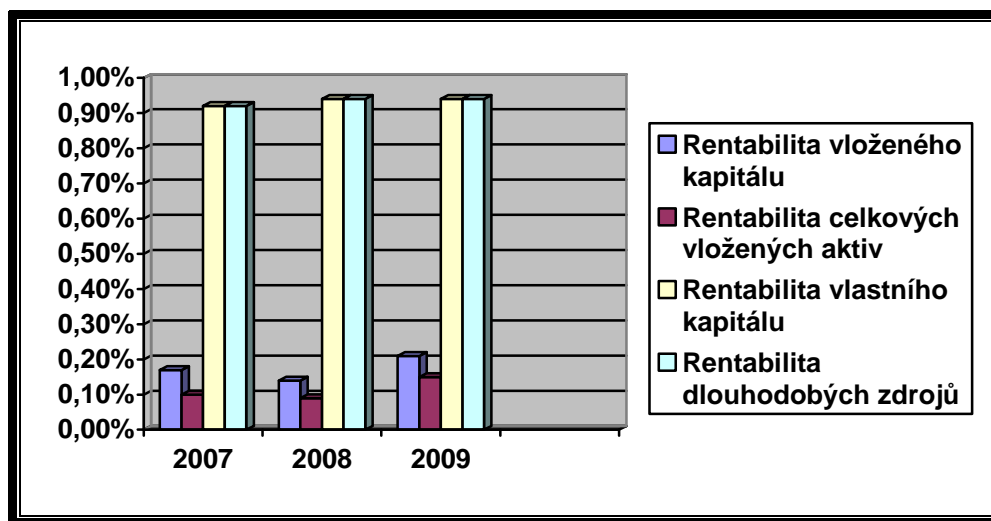
minimální hodnoty. Žádoucí by však byla velikost hodnoty větší než 1, který firma nesplňuje v žádném roce, což znamená, že firma není schopna okamžitě splatit veškeré krátkodobé závazky.

Doporučená hodnota pohotovové likvidity je 1 – 1,5, firma se ve všech letech pohybuje pod spodní hranicí doporučené hodnoty, avšak stále se vzrůstajícím trendem, a to se jeví jako dobrý příslib pro firmu.

Doporučená hodnota běžné likvidity je 2 – 3, avšak firma dosáhla svého maxima v roce 2009 a to 1,19, což je nepostačující. V roce 2007 a 2008 se hodnoty firmy pohybují ještě níže pod hranicí doporučené hodnoty běžné likvidity firmy.

3.3.3.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáváním výsledku hospodaření s jinými veličinami vyjadřujícími prostředky. Rentabilita je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.



Graf 11: Vývoj rentability

Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) nebere v úvahu daň, ani úroky, a proto je vhodný pro srovnávání různě zdaněných a zadlužených podniků. Doporučené hodnoty ukazatele by měly být 0,12 – 0,15, pak by byly považovány za dobré. Hodnoty firmy jsou v mezích doporučených hodnot pouze v roce 2008, v ostatních letech jsou mírně nad hranicí maxima a to v rozmezí od 0,17 až k 0,21.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Pro vlastníky podniku je tento ukazatel klíčovým měřítkem toho, jak

byly prostředky, které do podniku vložili, zhodnoceny. Rentabilita vlastního kapitálu ve všech letech tvoří kladnou hodnotu od 0,92 až k 0,94 což je nízká hodnota. Kapitál vlastníků (akcionářů, společníků, a dalších investorů) přináší malý výnos a tudíž vytváří investiční riziko pro potencionální vkladatele či vlastníky.

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA) v posledních letech konstantně stoupá od 0,10% až k 0,15%, což je špatná hodnota. Z toho vyplývá, že ziskovost celkových vložených aktiv je nízká..

3.3.4 Soustavy ukazatelů

K posouzení celkové finanční situace se vytváří soustavy (výběrové soubory) ukazatelů, označované také často jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy. Rostoucí počet ukazatelů v souboru (modelu) umožňuje detailnější zobrazení finančně-ekonomické situace firmy, avšak současně velký počet ukazatelů ztěžuje orientaci a zejména výsledné hodnocení firmy. Pro zkoumání finanční tísně podniku se běžně používá Altmanův model. Konkrétně pak pro české podmínky lze také využít upravený index IN-test.

Altmanův model

Tzv. Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Jde o bezrozměrné číslo, které vypovídá o situaci financí v podniku. Toto číslo je výsledkem lineární funkce, která obsahuje pět ukazatelů.

Původní model (1968) – určuje stanovení indexu pro podniky s akcemi veřejně obchodovatelnými na burze podle vztahu :

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,999 X_5$$

Svůj model z roku 1968 Altman podstatně revidoval v roce 1983 na vztah :

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5$$

Hodnota Z se pohybuje v rozmezí – 4 až k + 8

Platné hodnoty Altmanovy formule bankrotu:

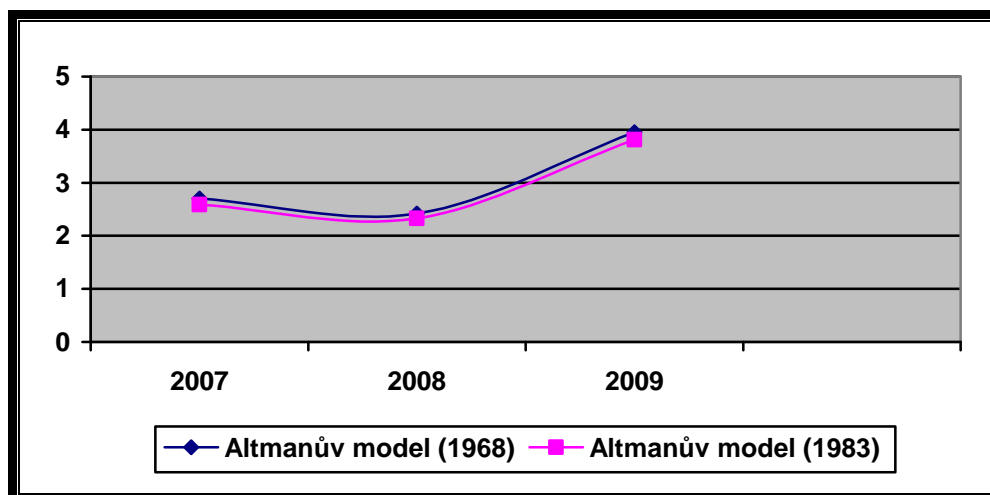
$$Z > 2,9 \text{ – finančně silný podnik}$$

$$1,2 < Z < 2,9 \text{ – určité finanční potíže, nejasný další vývoj}$$

$$Z < 1,2 \text{ – přímí kandidáti bankrotu}$$

Tab. 7: Výpočet Altmanova modelu

Položka	2007	2008	2009
X1	0,11	0,09	0,13
X2	0	0	0
X3	0,14	0,12	0,18
X4	0,15	0,12	0,23
X5	2,02	1,85	3,07
Z-skóre (68)	2,70	2,42	3,95
Z-skóre (83)	2,59	2,33	3,81
Hodnocení firmy	Neurčitá finanční situace	Neurčitá finanční situace	Finančně silný podnik



Graf 12: Altmanův koeficient

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Uspokojivou finanční situaci hodnocené firmy indikuje hodnota ukazatele větší než 2,9. Při hodnotě od 1,8 do 2,9 hovoříme o tzv. nevyhraněné finanční situaci (tzv. šedá zóna – ‚grey area‘).

Firma v roce 2007 a 2008 vytvářela hodnotu od 2,33 až k 2,59 což značilo možné finanční problémy. V posledním roce je po vypočítání Altmanova modelu hodnocena jako finančně silný podnik, protože vytvořila hodnotu 3,81.

Index IN01

V roce 2000 se autoři (manželé Neumaierovi) rozhodli zkonstruovat index, který by spojoval vlastnosti obou předchozích indexů (IN95 a IN99). Tento index by hodnotil jak schopnost dostát svým závazkům, tak schopnost tvořit hodnotu pro vlastníka. Pomocí diskriminační analýzy autoři dospěli k rovnici IN01 platné pro průmysl:

$$IN01 = 0,13 X1 + 0,04 X2 + 3,92 X3 + 0,21 X4 + 0,09 X5$$

$$(IN01 = 0,13 * A/CZ + 0,04 * EBIT/Ú + 3,92 * EBIT/A + 0,21 * VÝN/A + 0,09 * OA/(KZ+KBÚ))$$

Kde: A = Aktiva, CZ = Cizí zdroje, EBIT = Zhruba provozní hospodářský výsledek, Ú = Úroková míra, VÝN = Výnosy, OA = Oběžná aktiva, KZ = Krátkodobé závazky, KBÚ = Krátkodobé úvěry

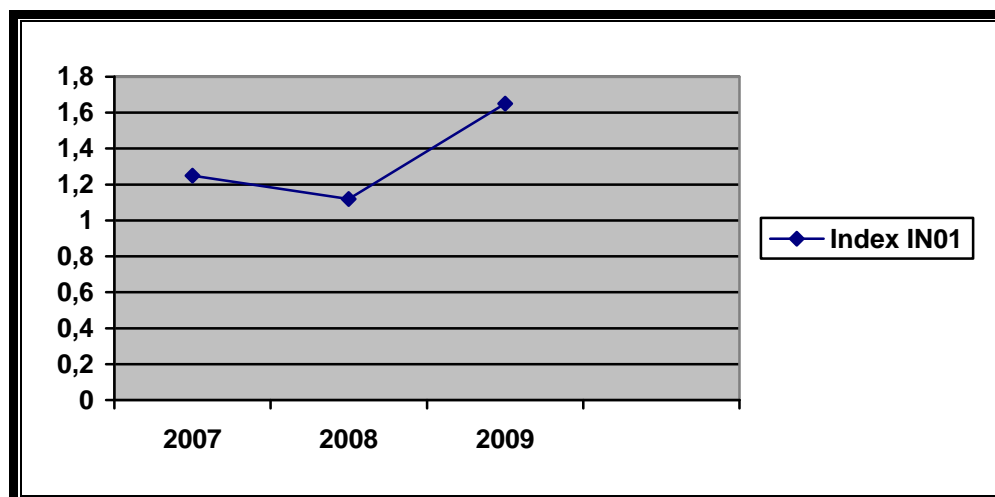
Kriteriální hodnoty: IN01 > 1,77 – podnik tvoří hodnotu (pravděpodobnost 77 %)

0,75 < IN01 < 1,77 – šedá zóna – podnik netvoří hodnotu, ale také
nebankrotuje

IN01 < 0,75 – podnik spěje k bankrotu (pravděpodobnost 86 %)

Tab. 8: Výpočet IN01

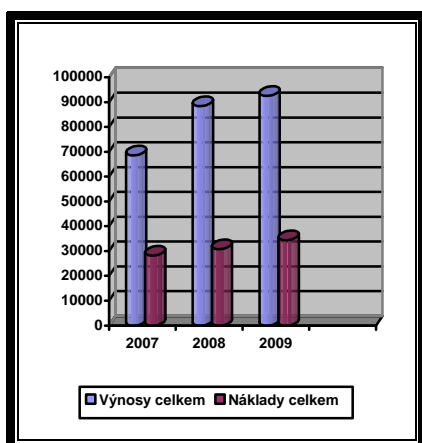
Položka	2007	2008	2009
X1	1,35	1,26	1,48
X2	0	0	0
X3	0,14	0,12	0,18
X4	2,02	1,85	3,08
X5	1,15	1,12	1,19
IN01	1,25	1,12	1,65
Hodnocení podniku	Nevytváří hodnotu	Nevytváří hodnotu	Nevytváří hodnotu



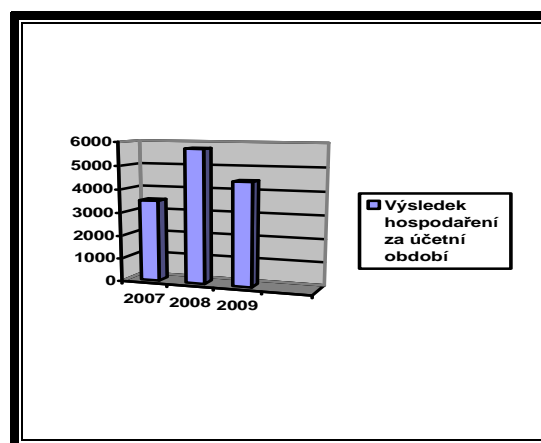
Graf 13: IN test

In-test naznačuje podobné výsledky jako Altmanův model. Kriteriační hodnoty indexu IN01 jsou pod hodnotou 1,77 a to znamená, že podnik nevytváří hodnoty, ale ani nebankrotuje. Potenciální problémy by mohly být například s likviditou a rentabilitou.

3.3.5 Analýza zisku

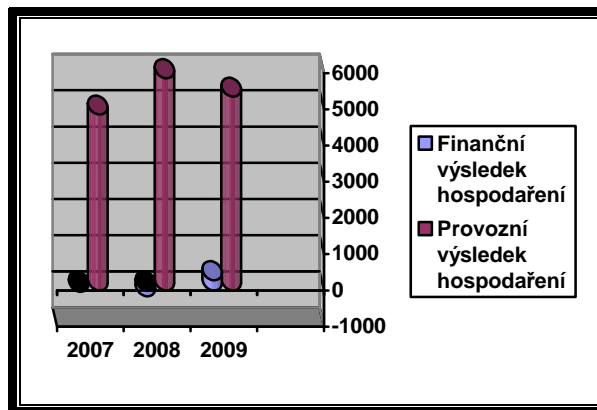


Graf 14: Vývoj celkových výnosů a nákladů (v tis. Kč)



Graf 15: Výsledek hospodaření za účetní období (v tis.Kč)

Velmi pozitivní je fakt, že firma ve všech předchozích letech dosáhla celkem slušného zisku.



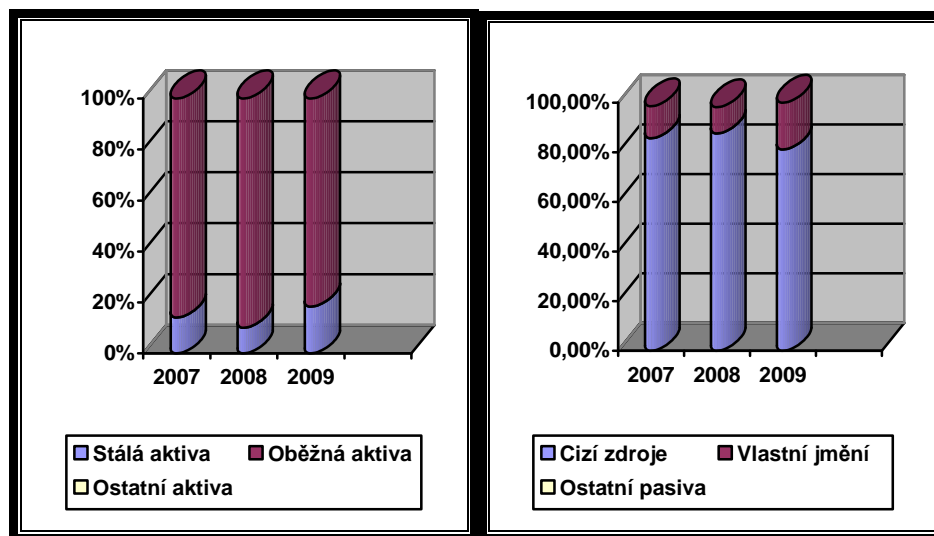
Graf 16: Provozní a finanční činnost (v tis. Kč)

Ve finanční činnosti byl výsledek hospodaření v letech 2007 a 2008 ve ztrátě a v roce 2009 v zisku 283 tis. Kč. V provozní činnosti je výsledek hospodaření v předchozích letech v zisku od hodnot 4.854 tis. Kč až k 5.350 tis. Kč v roce 2009.

3.3.6 Struktura finančního krytí

Tab. 9: Struktura finančního krytí

Období		Aktiva		Pasiva
2007	Stálá aktiva	4 788	Cizí zdroje	25 132
	Oběžná aktiva	29 024	Vlastní jmění	3 801
	Ostatní aktiva		Ostatní pasiva	
2008	Stálá aktiva	4 785	Cizí zdroje	37 861
	Oběžná aktiva	42 340	Vlastní jmění	4 529
	Ostatní aktiva		Ostatní pasiva	
2009	Stálá aktiva	5 456	Cizí zdroje	20 347
	Oběžná aktiva	24 185	Vlastní jmění	4 726
	Ostatní aktiva		Ostatní pasiva	



Graf 17: Struktura finančního krytí

3.3.7 Celkové shrnutí finanční analýzy

Rozbor a výsledky provedené finanční analýzy ukázaly neuspokojivou finanční situaci firmy. Vyhodnotil jsem určité nedostatky, jejichž odstranění nebo alespoň zmírnění jsem naznačil v předchozí kapitole.

Co se týká likvidity podniku, tak firma splňuje požadavky (doporučené hodnoty) pouze u okamžité likvidity a to v roce 2008 a 2009. U ostatních druhů likvidity se všechny hodnoty pohybují výrazně pod doporučenými hodnotami, a to znamená, že firma není schopna ve většině případů dostát svým splatným závazkům. Tato skutečnost se jeví jako velká hrozba pro firmu.

Celková zadluženost firmy by měla mít hodnotu 0,3 až 0,5 což podnik překračuje (má vysokou hodnotu 0,68 až k 0,79) a to znamená, že firma má velké úvěry a nestačí je v řádných termínech splácet, protože v podniku závazky mnohonásobně převyšují pohledávky.

Z hlediska rentability se firma opět nachází ve všech směrech pod hranicí doporučeného minima, tzn. například, že kapitál vložený vlastníky přináší jen velmi malý výnos a tudíž vytváří investiční riziko pro nové potencionální vkladatele či vlastníky. U rentability vloženého kapitálu jsou hodnoty firmy v doporučených mezích pouze v roce 2008, v ostatních letech jsou mírně nad hranicí maxima.

Z hlediska Altmanova modelu byla firma vyhodnocena v roce 2009 jako finančně silný podnik, a v letech 2008 a 2009 byla u firmy neurčitá finanční situace. In-test naznačil podobné výsledky jako Altmanův model, tzn. že dle vypočítaných hodnot společnost nevytváří hodnoty, ale ani nebankrotuje. Potenciální problémy by mohly nastat například s likviditou a rentabilitou.

3.4 Kalkulační systém

Společnost by si měla vypracovat podnikový kalkulační systém, který by měl obsahovat:

- 1) propočtovou kalkulaci
- 2) plánovou kalkulaci
- 3) operativní kalkulaci
- 4) výslednou kalkulaci

Z důvodu, že společnost jen občas inovuje svůj výrobní sortiment a poměrně často provádí individuální výkon, **propočtová kalkulace** předběžně určí jeho efektivnost a navrhne cenu.

Zpracování **plánových kalkulací** má zásadně význam pro výkony, jejichž výroba či provádění se budou opakovat v průběhu delšího časového intervalu, tj. nejméně 1 rok. Tato opakovatelnost vzhledem k nemožnosti předpovědět poptávku prozatím u žádného výrobku není plně zaručena, dobře se ovšem vyvíjí spolupráce se zahraničním partnerem v EU (Španělsko), zejména z hlediska výroby a montáží elektrických rozvaděčů. V tabulce 10 jsem naznačil plánovou kalkulaci.

Tab. 10: Plánová kalkulace

Kalkulační položka	Plánová kalkulace platná pro				
	I/4	II/4	III/4	IV/4	Rok celkem
Plán výkonů					
<u>Položky kalkulace var. nákladů</u>	w ks	x ks	y ks	z ks	w + x + y + z
	<u>w * pol.</u>	<u>x * pol.</u>	<u>y * pol.</u>	<u>z * pol.</u>	<u>(w + x + y + z) * pol.</u>

Tab. 11: Kalkulace rok 2007

KALKULACE rok 2007	
Počet zakázek	1098
Materiál	34 073 356,67
Výkony	31 241 674,93
Externí faktury	29 129 832,34
Externí nákupy	2 567 712,12
Přirážka	0,00
Cestovné	316 013,67
Ztráta času	22 961 769,36
Zaokrouhlení	0,90
CELKEM	120 290 360,00

Tab. 12: Kalkulace rok 2008

KALKULACE rok 2008	
Počet zakázek	954,00
Materiál	29 033 272,51
Výkony	26 680 509,00
Externí faktury	24 822 125,76
Externí nákupy	1 440 674,64
Přirážka	0,00
Cestovné	141 173,00
Ztráta času	17 821 063,11
Zaokrouhlení	8,98
CELKEM	99 938 827,00

Tab. 13: Kalkulace rok 2009

KALKULACE rok 2009	
Počet zakázek	779,00
Materiál	12 078 641,31
Výkony	21 870 933,45
Externí faktury	22 819 573,75
Externí nákupy	714 293,28
Přirážka	0,00
Cestovné	18 614,37
Ztráta času	10 265 487,62
Zaokrouhlení	0,22
CELKEM	67 767 544,00

3.4.1 Návrh řešení kalkulačního systému

Hlavním ekonomickým cílem je **maximální hospodárnost příslušného kusu výrobku vzhledem k jeho kvalitě**. K takovému výsledku se dostaneme tak, že budeme paralelně sledovat následující dvě cesty:

- I. znalost různých materiálů, které jsou k dispozici,
- II. vyhodnocení možností nabízených v rámci transformačních procesů,

a potom využijeme výhody správné volby materiálů a výhody plynoucí z potenciálních omezení různých technologických postupů.

To znamená, že výroba velkého počtu kusů a hospodárnost takového měřítka, která toto umožňuje, jsou obvykle zajistitelné při značných investičních nákladech na zařízení provozu, které potom budou snadno amortizovány na základě značného počtu vyráběných kusů. Toto ovšem určitě není optimálním řešením pro výrobu desítek kusů, kdy už jen cena zařízení nebo materiálu ovlivňuje ve značné míře konečné náklady na vyrobení jednoho kusu.

Je tedy vždy velice užitečné brát v úvahu různé možnosti, poněvadž **volba pracovního systému v závislosti na počtu vyráběných kusů, a správné definování materiálů používaných v závislosti na zvoleném pracovním systému či postupu, maximálně ovlivňují konečnou cenu, resp. náklady výrobku.**

3.5 Návrh řešení nákladového účetnictví

3.5.1 Výkonově orientované nákladové účetnictví

Volba primární orientace nákladového účetnictví byla poměrně jednoznačná. Na základě analýzy účetního Rozboru hospodaření firmy, který odkryl proporcii technologických nákladů bezprostředně vznikajících v souvislosti s uskutečňováním technologického procesu a nákladů na obsluhu, zajištění a řízení daného procesu, zvolím pro firmu **výkonově orientované nákladové účetnictví**. Technologické náklady totiž zcela jasně převažují nad náklady na obsluhu, zajištění a řízení. Podpůrným zjištěním k tomuto rozhodnutí je skutečnost, že podnikatelský proces není nijak zvlášť složitý – na základě relativně malého množství a nízké složitosti pomocných a obslužných činností. Primárně se orientovat na odpovědnost jednotlivých útvarů by tedy bylo zcela zbytečné, k čemuž též přispívá poměrně jednoduchá organizační struktura firmy.

Definuji si **hlavní podmínky** ovlivňující zaměření výkonově orientovaného nákladového účetnictví:

- a) charakter výrobního procesu – **organická výroba,**
- b) charakter výkonů – **homogenní výkony,**
- c) členitost výrobního procesu – **nečlenitá výroba,**
- d) organizace dávkování výkonů – **sériová výroba s prvky kusové,**
- e) existence nedokončené výroby – **bez nedokončené výroby,**
- f) sdruženost výrobního procesu – **nesdružená výroba.**

Základním třídícím hlediskem je přitom **sdruženost výrobního procesu**. Na základě skutečnosti, že jde o nesdruženou výrobu a s přihlédnutím k ostatním výše uvedeným podmínkám, zvolím jako základní metodu vedení výkonově orientovaného nákladového

účetnictví **metodu prostou**, patřící mezi tzv. metody evidence a kalkulace nákladů podnikových výkonů. Prostá metoda se uplatňuje při provádění jediného výkonu, resp. malé skupiny homogenních výkonů, jejichž provádění probíhá v nečlenitém procesu.

Podstatným předpokladem reálného zobrazení vztahu nákladů k prováděným výkonům je co nejpřesnější přiřazení skutečně vynaložených nákladů **útvaram**, v nichž se konkrétní výkon provádí. Toto přiřazení by mělo vycházet z konkrétní útvarové struktury a vzít v úvahu zejména rozčlenění útvarů podle fází reprodukčního procesu – **zásobování, výroba, správa, odbyt** a podle činností – **hlavní výroba a její podstatné činnosti, pomocné činnosti, obslužné činnosti**.

Dále je nutné definovat tzv. **kalkulační účty**, umožňující sledovat náklady přímo přiřaditelné konkrétnímu druhu výkonu, a tzv. **uspořádací účty**, určené pro sledování společných režijních nákladů, vyvolaných zajištěním dílčích fází reprodukčního procesu – **účty zásobovací, výrobní, správní a odbytové režie**. Při oceňování vychází výkonově orientované účetnictví z vkládaných ekonomických zdrojů oceněných ve výši jejich skutečného čerpání. Podrobnější struktura výkonově orientovaného účetnictví informuje o přínosu jednotlivých výkonů k celkovému podnikovému zisku.

Základním **kalkulačním účtem** navrhovaného nákladového účetnictví je účet 0.8 – *Výroba – Přímé náklady* (viz. tabulku 14). Jeho kostru tvoří účty *Přímý materiál a Přímé mzdy*, doplněné o zákonné sociální a zdravotní pojištění.

Tab. 14: Kalkulační účet 0.8

0.8	Výroba – Přímé náklady
0.801	Přímý materiál
0.821	Přímé mzdy
0.824.1	Zákonné zdravotní pojištění
0.824.2	Zákonné sociální pojištění
0.824.3	Přirážka k sociálnímu pojištění - nedaňová

Mezi **uspořádací účty** zařadíme účty *1.8 – Zásobování – Režijní náklady*, *2.8 – Výroba – Režijní náklady*, *3.8 – Správa – Režijní náklady* a *4.8 – Odbyt – Režijní náklady*.

Tab. 15: Uspořádací účet 1.8

1.8	Zásobování – Režijní náklady
1.801.1	Pohonné hmoty a náplně Škoda
1.801.2	Spotřeba materiálu – doprovodné náklady
1.812	Cestovné
1.818	Leasing Škoda
1.842	Prodaný materiál
1.851	Odpisy Škoda

Tab. 16: Uspořádací účet 3.8

3.8	Správa – Režijní náklady	3.8	Správa – Režijní náklady
3.801.1	Kancelářské potřeby a tiskopisy	3.848.1	Pojištění majetku
3.801.2	Pohonné hmoty a náplně vozidel	3.848.2	Technické zhodnocení Škoda
3.811.1	Opravy movitých věcí	3.848.3	Technické zhodnocení Octavia
3.811.2	Opravy nemovitostí	3.848.4	Tech. zhodnocení shrnovač sněhu
3.812	Cestovné	3.848.5	Tech. zhodnocení PC
3.818.1	Leasing	3.848.6	Technické zhodnocení budovy
3.818.2	Leasing Škoda	3.848.7	Technické zhodnocení notebook
3.818.3	Leasing Octavia	3.848.8	Tech. zhodnocení stříkající pistole
3.818.4	Ostatní nájemné	3.848.9	Náklady dílna
3.818.5	Telefonní hovory, poštovné	3.848.10	Provozní náklady – nedaňové
3.818.6	Náklady na Internet	3.851.1	Odpisy software
3.818.7	Náklady na školení	3.851.2	Odpisy budov, hal a staveb
3.818.8	Ostatní služby	3.851.3	Odpisy zpevněných ploch
3.821	Režijní mzdy	3.851.4	Odpisy kancelář. strojů a zařízení
3.822	Příjmy společníka ze záv. čin.	3.851.5	Odpisy DHIM
3.838.1	Notářské a soudní poplatky	3.862	Sankční úroky z úvěrů
3.838.2	Ostatní poplatky	3.863	Kurzové ztráty
3.838.3	Poplatky za znečištění ovzduší	3.868	Bankovní poplatky

3.844	Úroky z prodlení – zaplacené	3.888.1	Účet zaokrouhlení
3.845.1	Penále – správa soc. zabezpečení	3.888.2	Ost. mimoř. náklady - nedaňové
3.845.2	Penále fin. úřad – daň ze záv. čin.		

Tab. 17: Uspořádací účet 4.8

4.8	Odbyt – Režijní náklady
4.801	Ochranné pomůcky zaměstnancům
4.804	Prodané zboží
4.813	Náklady na reprezentaci
4.818.1	Náklady na reklamu a propagaci
4.818.2	Doprava, spedice

Tab. 18: Uspořádací účet 2.8

2.8	Výroba – Režijní náklady
2.801.1	Spotřeba režijního materiálu
2.801.2	Ochranné pomůcky zaměstnancům
2.802.1	Spotřeba vody
2.802.2	Náklady na vytápění, ohřev vody
2.802.3	Spotřeba el. energie
2.818.1	Náklady na likvidaci odpadu
2.818.2	Služby související s výrobou
2.827	Příspěvek na stravenky zaměstnancům
2.828.1	Penzijní připojištění zaměstnanců
2.828.2	Nápoje zaměstnancům výroby
2.828.3	Ostatní sociální náklady
2.848	Zákonné pojištění zaměstnanců
2.851.1	Odpisy výrobního zařízení
2.851.2	Odpisy ostatních strojů a zařízení
2.851.3	Odpisy DHIM
2.851.4	Odpisy výrobních forem

3.5.2 Dvouokruhová organizace účetnictví

Vzájemný vztah finančního a nákladového účetnictví se v praxi neřeší ani jednou z krajních možností, ale vždy jejich kombinací, za uživatelsky výhodnější se zpravidla považuje řešení vycházející z dvouokruhové organizace. (7)

Struktura finančního účetnictví, jejíž základními stavebními kameny jsou různé účty aktiv, pasiv, účty členění nákladů a účty členění výnosů a změny stavu zásob podle potřeb finančního účetnictví (všechny včetně požadované analytické evidence), je již ve firmě poměrně uspokojivě rozpracována a navrhovaná struktura nákladového účetnictví se na ni snaží navazovat.

V příloze 6 jsem navrhnul **strukturu výkonově orientovaného nákladového účetnictví**, jejíž základními stavebními kameny jsou různé spojovací a rozlišovací účty, účty členění nákladů, účty členění výnosů (systémové spojení s výslednou kalkulací vyžaduje určení jejich předpokládané výše) a účty členění výrobků – vše podle potřeb vnitropodnikového řízení. Zde je nutné říci, že se jedná o základní strukturu s orientační vypovídací schopností, která by měla firmě sloužit spíše jako návod dalšího směřování a budování účetní soustavy, než jako její konečný stav.

Návrh účtování koloběhu ekonomických zdrojů ve dvouokruhové organizaci (soustavě) účetnictví (viz. Příloha 6: Nákladové účetnictví):

A. První okruh – Finanční účetnictví

B. Druhý okruh – Nákladové účetnictví

1. Zúčtování prvotních skutečných nákladů rozříděných podle druhů – 5../891,
2. Rozřídění nákladů podle potřeb vnitropodnikového řízení (zde primárně podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik) – 0.8, 1.8, 2.8, 3.8, 4.8/891,
3. Zúčtování přírůstku hotové výroby oceněné v předem stanovených nákladech (pro potřeby vnitropodnikového řízení) – 823/0.9,
4. Zúčtování oceňovacího rozdílu hotové výroby – 998/824; rozdíl se zjistí porovnáním účtů střediskových nákladů a střediskových výnosů těch středisek, jejichž výkony jsou součástí ocenění hotové výroby (zde primárně útvar Výroba). Vzhledem k požadavku, aby vnitropodnikové zásoby byly ve finančním účetnictví oceněny ve skutečných nákladech na výrobu, je případný podstatný rozdíl souvztažně zúčtován

na účet rozdílů mezi finančním a nákladovým účetnictvím (998). Zde se předpokládá úspora předem stanovených nákladů.

5. Zúčtování předem stanovených nákladů prodaných výrobků na základě protokolu o vyskladnění výrobků a rozpočtů nákladů – 4.899/823, 1.9. 3.9, 4.9,
6. Úprava oceňovacího rozdílu k výrobkům o část připadající na neprodané výrobky – 824/998,
7. Zúčtování faktury vydané odběratelům:
 - a) ve finančním účetnictví – 311/601, (343),
 - b) v nákladovém účetnictví – 892/4.901,
8. Převedení údajů o změně stavu hotových výrobků oceněných ve skutečných nákladech výroby do finančního účetnictví na základě údajů v nákladovém účetnictví–894/893, 123/613; skutečné náklady výroby se zjistí jako rozdíl mezi příslušným „hlavním“ účtem a jeho „opravným“ účtem oceňovacího rozdílu.
9. Uhrazení dlužné částky odběrateli – 221/311,
10. Uhrazení dlužných částek zaměstnancům a dodavatelům – 331, 321/221.

3.6 Návrh řešení rozhodování

Řešení rozhodovacích úloh předpokládá nalezení a stanovení kritérií rozhodování, cílů a rozvoje firmy. Základním dlouhodobým ekonomickým cílem firmy a jejího managementu (a současně vlastníků) je přirozeně co největší zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání, tzv. rentabilita vložených prostředků. Od tohoto dlouhodobého cíle by se měly odvíjet další cíle krátkodobější, jejichž úspěšné splnění je mj. odvislé od správného stanovení rozhodovacích kritérií.

Ve výrobních podnicích (analyzovanou společnost nevyjímaje) jsou klasickým typem investice do hmotného majetku, určené na obnovu nebo rozšíření kapacity, zavedení nových aktivit (rozšíření nebo zúžení vyráběných zařízení) nebo nahrazení externích dodávek vlastní činností.

Při řešení těchto rozhodovacích úloh je třeba rozlišovat, zda lze efekty hodnotově kvantifikovat nebo nikoliv, popř. zda s obtížemi či přibližně; příkladem může být hodnocení efektů ze zavedení manažerského informačního systému v softwarové podobě, navrhovaného v další kapitole.

Pro praktické využití úloh typu CPV (Costs – náklady, Volume – objem, Price – cena), musí firma při vnitřním ekonomickém řízení dodržovat následující podstatné podmínky:

- 1) **stálost** výchozích předpokladů, zejména velikost instalované kapacity a z toho vyplývající neměnnosti fixních nákladů,
- 2) **přesnost** při rozlišení fixní a variabilní složky nákladů,
- 3) **neměnnost** jednotkových variabilních nákladů se změnou rozsahu činností, která je zavedenou, opakovanou aktivitou (u firmy se takto předpokládá např. celoroční výroba autodílů),
- 4) **neměnnost** (tzn. ne pokles) ceny při zvýšení rozsahu činnosti.

Diferenciace cen, tedy cena mění se v závislosti na měnících se dodacích, platebních a prodejních podmínkách, je nedílnou součástí tržního prostředí, ve kterém firma funguje. Poskytnutí slevy zákazníkovi neznamena nic jiného než změnu průměrné ceny. Je proto uměním firemní obchodní politiky zvolit na jedné straně takové podmínky diference, aby byly lákavé (přitažlivější než u konkurence) pro své

(zahraniční) obchodní partnery, a na straně druhé uhájit požadovanou průměrnou cenu z hlediska nutné úhrady nákladů.

Cenové rozhodování patří k nejobtížnějším úsekům podnikové ekonomiky. Mělo by tedy být koncentrováno na úrovni vrcholového řízení, tedy na úrovni ředitele společnosti. Ceny jsou jednou z nejdůležitějších součástí celkové prezentace, a tedy i úspěšnosti podniku na trhu. „Správnost“ cenových rozhodnutí je náročná i na rozsah potřebných informací, jejich aktuálnost a vypovídací schopnost. Berme to jako další podnět pro investice do nákupu software, o které bude pojednáno dále.

Management by měl vypracovat systém firemního rozhodování. Pro každý typ rozhodovací úlohy by měl být stanovena osoba, která bude disponovat závěrečným rozhodnutím, ve sledované společnosti to bude s nejvyšší pravděpodobností její ředitel.

4 NÁVRH ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI VNITROPODNIKOVÝM EKONOMICKÝM INFORMAČNÍM SYSTÉMEM

V nabídce softwarových produktů zabývajících se manažerskými informačními systémy (dále jen MIS) existuje velká konkurence. Většina programů je presentována například na veletrzích Fines či Invex.

Základním požadavkem je najít software, který v co možná největší míře umožní automatické zpracování položek systému vnitřního ekonomického řízení firmy:

- finančního účetnictví (vč. finanční analýzy),
- nákladového účetnictví,
- kalkulačního systému,
- rozhodování,
- rozpočtovnictví.

I když v tomto směru působí značné množství firem, valná většina vyčleňuje finanční (bývalé podvojně) účetnictví mimo MIS. Také kalkulační systém je velmi často opomíjen, a když už je do MIS zařazen, chybí zase jiný manažerský modul. Najít software, který zahrnuje těchto pět oblastí beze zbytku, a je přitom cenově přijatelný, se mi nepodařilo. V největší míře tento požadavek splňuje produkt **ECON[®] Finance** firmy ORTEX spol. s r.o..

4.1 Software **ECON[®] Finance**

Systém **ECON[®]** byl původně vyvíjen firmou Viktor Janouch, později Hestley, firma ORTEX zakoupila majetková práva v únoru 2008. (5) Vzhledem ke skutečnosti, že analyzovaná společnost více než 50 % svojí produkce exportuje do zahraničí, je vhodné, aby se firma zamyslela i nad případným využitím jiné národní verze (např. španělské), která je zpracovávána podle příslušných národních standardů.

Charakteristika. Programy **ECON[®]** jsou určeny pro analýzu, řízení a plánování. Jsou využitelné v každém oboru podnikání bez ohledu na velikost firmy. Používají je zejména pracovníci vyšších stupňů řízení jako jsou ředitelé firem nebo finanční a

obchodní manažeři, dále konzultanti, vlastníci firem, investoři nebo pracovníci leasingových společností a úvěrových oddělení bank. Dnes jsou to již tisíce uživatelů nejen v České republice, ale také v zahraničí.

Programy ECON[®] jsou nejen snadno ovladatelné, ale k jejich používání není třeba žádná rozsáhlá příprava nebo náročná školení. Po instalaci je možné program hned využívat. Podrobná elektronická nápověda a uživatelská příručka poskytují informace technického i ekonomického charakteru včetně příkladů a tipů.

Využívání programů ECON[®] pomáhá **trvale zvyšovat kvalitu rozhodování** a příznivě ovlivňuje schopnost podniku realizovat svoje plány a strategie. Poskytne také včasné varování před možností krize a upozorní na špatný stav nebo vývoj situace firmy. Programy ECON[®] umožňují dosáhnout snížení nákladů, úsporu času a tím také vyšší zisk. *Ilustrační výběr, co všechno programy ECON[®] umožňují:*

- hodnotit situaci firmy,
- plánovat budoucí vývoj,
- sestavovat žádosti o úvěr,
- sledovat výhodnost investic,
- rozhodovat se bez nutnosti kvantifikovat vstupy,
- vyhodnocovat závislosti a trendy,
- porovnávat více firem, divizí, středisek nebo provozů,
- stanovit hodnotu firem,
- analyzovat vztah nákladů, výnosů, produkce a zisku,
- optimalizovat produkci v případě omezenosti zdrojů,
- rozhodovat se v podmínkách rizika a nejistoty,
- vytvářet databáze obchodních partnerů, produktů nebo kontaktů,
- vytvářet dotazy nad databázemi,
- simulovat vstup nového produktu/firmy na trh,
- simulovat zvyšování/snižování podílu na trhu,
- plánovat pořizování investic a jejich odpisování,
- posuzovat výhodnost použití vlastního kapitálu, úvěru nebo leasingu,
- vytvářet profesionální grafy a tiskové sestavy,
- propojit program s vnějšími aplikacemi i uvnitř mezi moduly,
- vytvářet dotazy pro kontrolu sestavování plánů a žádostí o úvěr, atd..

4.1.1 Další verze programů ECON®

ECON Marketing – tato verze je určena zejména obchodním ředitelům a dalším pracovníkům obchodních a marketingových oddělení. Umožňuje vytvořit nejen přehled odběratelů, dodavatelů nebo dalších kontaktů, ale zároveň vytvářet dotazy a vyhodnotit je v tabulkách, grafech nebo pomocí statistických výpočtů. Podporuje také rozhodování při zavádění nových produktů na trh nebo změnách tržních podílů a rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty. Obsahuje části Databáze, Strategie trhu, Rozhodovací analýza a Statistika.

US verze – speciální verze v anglickém jazyce (včetně nápovědy). Dodává se jako nadstavba národních verzí nebo samostatně a obsahem se liší pouze v části Finanční analýza, která zde vychází ze standardů US GAAP. Mezi verzí US a národní verzí lze jednoduše přepínat přímo v programu. V České republice používají anglickou verzi programu ECON® zejména firmy se zahraniční majetkovou účastí, exportní firmy a zahraniční investoři a manažeři působící na tuzemském trhu.

Jiné národní verze – programy ECON® jsou dostupné i v dalších jazycích. Vždy platí, že finanční analýza je zpracována podle národních standardů, ostatní části jsou až na malé výjimky shodné.

ECON Internet – speciální nabídka upravených a zkrácených verzí v anglickém jazyce určená pro individuální investory.

4.1.2 Stručný popis jednotlivých modulů ECON® Finance

- **Finanční analýza** – vychází z tabulek rozvahy (majetku a závazků) a výkazu zisků a ztrát (příjmů a výdajů) a zpracovává řadu poměrových ukazatelů zatříděných do skupin např. likvidita, aktivita, financování apod.. Uživatel má možnost měnit strukturu základních tabulek, vytvořit vlastní tabulky, ukazatele nebo dotazy. Program pracuje s neomezeným počtem roků, které je možno dále členit až na měsíce. Pro usnadnění práce lze také využít řadu automatických přepočtů. Pyramidální rozklady, dílčí rozklady ukazatelů a možnost porovnávání jsou další funkce nezbytné pro provádění kvalitní finanční analýzy. Modul lze

použit pro účetnictví v plném i zkráceném rozsahu, pro rozpočtové a příspěvkové organizace i pro daňovou evidenci.

- **Finanční plánování** – základní funkcí je finanční plán, kde lze vytvořit přehled o finančních potřebách, zdrojích krytí a zároveň umožňuje plánovat rozvahu a výsledovku. Vše je automaticky sledováno a provázáno. Plán lze vypočítat automaticky podle požadavků na úroveň vstupů (položky finančního plánu) i výstupů (ukazatele). Modul dále obsahuje nástroje pro provedení analýzy nákladů na kapitál nebo volby použití nejlepší varianty financování. Je zde také možné plánovat hotovostní toky nebo stanovit hodnotu firmy jednou ze tří metod: výnosovou, substanční nebo tržní.
- **Nákladová analýza** – na principu členění nákladů na fixní a variabilní program provádí optimalizaci, analýzu bodu zvratu a umožňuje vyhodnocení vztahu mezi náklady, cenou, objemem produkce, obratem a ziskem. Analýza citlivosti rozšiřuje použití pro tvorbu nejrůznějších variant, které mohou nastat. Vše je možné sledovat v libovolném počtu období v členění na roky, čtvrtletí nebo měsíce. Simplexová metoda řeší hledání optimální struktury produkce při omezených zdrojích. Výpočet lze provést pro maximalizaci zisku, produkce nebo tržeb.
- **Investice** – hodnocení investic na základě čisté současné hodnoty je metoda, která je nejvhodnější pro analýzu záměrů firmy v oblasti investování do hmotného i nehmotného majetku. Jako doplňková je použita metoda výpočtu vnitřního výnosového procenta a indexu výnosnosti.
- **Rozhodovací analýza** – základní metodou v tomto modulu je vícekriteriální hodnocení variant za jistoty a jednokriteriální hodnocení za rizika. Modul se používá pro hodnocení investic, projektů, výběr obchodních partnerů, hodnocení zaměstnanců, apod.. Pro přijetí nejlepší varianty není třeba mít k dispozici kvantifikované údaje. Jako nadstavba je dodáváno vícekriteriální hodnocení za rizika a nejistoty.
- **Leasing** – umožňuje porovnání financování investic z vlastních zdrojů, pomocí leasingu nebo úvěru. Používá se pro výpočet výnosovou, nákladovou i výdajovou metodou.

- **Finanční matematika** – základní výpočty jsou úročení, odúročení, spoření, směnka, skonto a inflace. Velmi podrobné zpracování splátek úvěrů (včetně datového kalendáře) umožňuje přesnou simulaci průběhu úvěru i při postupném čerpání nebo splátkách v nestejně výši. Do programu lze vložit najednou libovolný počet úvěrů s různými parametry. Část odpisy umožňuje nejen výpočet, ale zároveň jejich libovolnou definici. Pro potřeby finančního plánu je zde řada pohledů na investice, technické zhodnocení a odpisy.
- **Statistika** – popisná statistika vychází z výpočtů kvartilů, průměrů, rozptylu, směrodatné odchylky a dalších veličin. Používá se pro zpracování dat například z finanční analýzy nebo také pro opakující se jevy. Indexy umožňují stanovit, zda se změnila hodnota produkce vlivem cen nebo množství. Regrese a korelace se zabývá popisem vztahu dvou a více veličin. Výpočet je prováděn metodou nejmenších čtverců. V programu je regrese prvního a druhého řádu. Pomocí regresní analýzy lze stanovit například závislost mezi tržbami, dluhy a ziskem. Časové řady zachycují vývoj veličin v čase, tzn. trend, a také sezónní vlivy.

4.1.3 Specifická technická řešení

Transport dat – veškerá datová komunikace s externími aplikacemi, ale i mezi jednotlivými moduly ECON je prováděna jediným speciálním modulem. Do programu je možno importovat data z jiných aplikací například účetních a informačních systémů, pokud jsou ve formátech txt nebo dbf. To znamená, že program ECON lze propojit prakticky s jakýmkoliv jiným programem. Opačně lze data exportovat v několika různých formátech. Při vytváření propojení nejsou třeba žádné programátorské znalosti.

PreViewer TM - umožňuje nejen zobrazení před tiskem, ale také kompletní editaci výstupních sestav. Lze měnit nejen záhlaví, písmo, výšku a šířku řádku, uspořádání na stránce a řadu dalších parametrů, ale také data. Veškeré texty i hodnoty lze před tiskem editovat. Výsledný vzhled může být ještě doplněn grafy nebo komentářem. Sestavy lze ukládat v několika formátech (např. bmp) a později se k nim znovu vrátit, případně je využít v jiných aplikacích.

Tabulka dotazů – tato funkce má za cíl umožnit sledování úrovně vstupních nebo výstupních položek a podávat tak doplňkové informace pro práci s programem ECON.

Dotazy lze definovat libovolným způsobem s využitím matematických operátorů. Při práci s programem lze mít tabulku dotazů neustále na obrazovce a sledovat průběh změn. Lze například nastavit kritickou úroveň rentability nebo likvidity a při jejím překročení tabulka dotazů na tuto skutečnost ihned upozorní.

Technické požadavky. Programy ECON[®] jsou určeny pro práci v prostředí Windows (program je provázaný s Microsoft Office) ve všech dostupných verzích. Dále je možno používat systém OS/2 firmy IBM a systémy UNIX, pokud mají simulaci Windows. Pro instalaci programu ECON je požadováno min 20 MB volného místa na pevném disku. Pro vlastní práci je třeba standardní počítač.

4.2 Posouzení vhodnosti software

Tabulka 19 srovnává výše zmíněné požadavky na software a jeho skutečný obsah.

Tab. 19: Srovnání položek systému vnitřního ekonomického řízení a modulů ECON[®]

Položky systému vnitřního ekonomického řízení	Moduly ECON[®] Finance
Finanční účetnictví (vč. finanční analýzy)	Finanční analýza Statistika
Nákladové účetnictví	Nákladová analýza
Kalkulační systém	
Rozhodování	Investice Rozhodovací analýza Leasing Finanční matematika
Rozpočetnictví	Finanční plánování

Na první pohled je zřejmé, že software pomíjí kalkulační systém. Naopak poměrně dobře je propracován subsystém Rozhodování, do jehož „kompetence“ navíc spadá analýza bodu zvratu z modulu Nákladová analýza. Finanční účetnictví včetně finanční analýzy je obsaženo v modulu Finanční analýza. Modul Nákladová analýza disponuje omezenými funkcemi a v subsystému Nákladové účetnictví splňuje požadavky na nákladové účetnictví kladené. Potěšující je, že subsystém Rozpočetnictví odpovídá modulu finančního plánování.

Na závěr lze říci, že i když ECON[®] není úplně „šitý na míru“, velmi se požadovanému systému blíží (v některých funkcích jej dokonce předčí) a jeho užitečnost pro firmu je nepopiratelná. Jediným větším nedostatkem je absence kalkulačního systému (kalkulačnímu systému se však věnuje již software DUNA účto). Aktuální cena jedné licence programu ECON[®] Finance je 9.900,- Kč bez DPH.

4.3 Podmínky realizace řešení

Nutnou podmínkou k praktické realizaci firemního systému vnitřního ekonomického řízení je přijetí nejlépe vysokoškolsky vzdělaného ekonoma do řad managementu firmy. Postačí i čerstvý absolvent některé z ekonomických škol, který se v prvním roce bude „učit praxi se systémem“, případně kvalitní ekonom přímo z firmy. Tento ekonomický manažer by nesl plnou odpovědnost za ekonomické výsledky firmy a pomůckou mu k tomu bude právě systém vnitřního ekonomického řízení.

Zakoupení software je nutnou podmínkou podporující vnitřní ekonomický systém řízení, a považuji to za investici nanejvýš vhodnou. Bez kvalitní podpory informačními technologiemi nemůže úspěšně fungovat v dnešní době žádný systém vnitřního ekonomického řízení.

Další podmínkou je **zaškolení** určené osoby v **obsluze zakoupeného software**. Bez umění stoprocentního využití software podmíněného jeho absolutním zvládnutím a ovládnutím, jsou to finanční prostředky „vyhozené oknem“.

O nutnosti **zakoupení a prostudování odborné literatury**, není třeba hovořit.

Diplomová práce navrhuje pouze vhodný ekonomický software a jeho strukturu, nemůže se tedy zabývat teoretickými či praktickými firemními podrobnostmi, a to vzhledem k jejímu omezenému rozsahu. Není to ani jejím cílem.

4.4 Ekonomické zhodnocení návrhu a návratnost vložených prostředků

Pokud bychom počítali se splněním všech podmínek realizace řešení, tzn. zakoupením navrhovaného software, budou finanční náklady v prvním roce cca 316.000,- Kč, v dalších letech to bude plat určeného ekonomu (viz. tab. 20).

Tab. 20: Finanční náklady realizace softwarového systému

PODMÍNKA REALIZACE	FINANČNÍ NÁKLAD (Kč)
hrubý plat ekonomického manažera (ekonomu)	Cca 25.000,- měsíčně včetně zákonného pojištění
zakoupení software	12.000,-
školení	1.575,-
odborná literatura	Cca 2.000,-
ostatní	Cca 1.000,-
Celkem v prvním roce	Cca 316.475,- Kč vč. DPH

Při hodnocení návratnosti vložených prostředků je problémem, že investiční efekty nelze uspokojivě hodnotově kvantifikovat, protože jejich součástí jsou i efekty abstraktní, kvalitativní, a tudíž nekvantifikovatelné (například jedním z efektů ze zakoupení software je umění se rozhodovat v podmínkách rizika a nejistoty).

Doba návratnosti investice do ekonomického software:

V současné době se plánováním, analýzami, rozpočtováním, finančním účetnictvím a nákladovým účetnictvím zabývají na ekonomickém úseku tři zaměstnanci společnosti. Po zavedení navrženého ekonomického informačního systému do firmy, by na tuto činnost stačil pouze jeden zaměstnanec, tzn. celková investice v prvním roce by byla 316 475,- Kč.

Po odečtení mzdových nákladů za dva zaměstnance (19 000,- Kč mzda + zákonné pojištění = 25 460,- Kč * 2 (zaměstnanci) = 50 920,- Kč úspora měsíčně. Další úsporu budou představovat hodiny ostatních zaměstnanců uspořené v důsledku zavedení ekonomického software (cca 50 hodin za měsíc). Hodinová mzda z 19 000,- Kč = 120,- Kč * 1,34 = 160 * 50 = 8000,- Kč.

Měsíční výnos ze zavedení systému je tedy 58 920,- Kč (50 920,- Kč + 8000,- Kč). Doba návratnosti investice se vypočte následovně: 316 475,- Kč (náklady) / 58 920,- Kč (měsíční úspora) = 5,4 měsíců. Návratnost investice tedy činí cca 6 měsíců.

Pokud by společnost investovala do software na počátku roku 2011, doba návratnosti investice by byla 6 měsíců od doby jeho zakoupení, tedy počátkem třetího čtvrtletí roku 2011. Efekty vnitřního ekonomického řízení firmy s novým software by se měly již naplno projevit a ukazatele finanční analýzy jako hodnotící kritéria tuto skutečnost na konci roku potvrdit.

ZÁVĚR

Cíle obsažené v kapitole 1.1 Formulace cílů vedoucích k řešení problému a především jejich postupné naplňování, napomohly efektivnímu návrhu ekonomického informačního systému společnosti Elektro Sochor spol. s r.o.-ŠMERAL Group. Tato skutečnost se promítá celou diplomovou prací:

1. Realizace cíle Analýza problému a současné situace ve firmě je obsahem kapitoly 3 *Analýza problému a současné situace* ve firmě.
2. Cíl Získávání informací byl realizován studiem odborné literatury (viz kapitola 6 *Seznam použité literatury*), návštěvou odborného veletrhu Invex, za účelem získání čerstvých informací o informačních systémech, a nespočetnými konzultacemi s vedoucí diplomové práce, či ředitelem společnosti, účetními a administrativními zaměstnanci.
3. Realizace cíle Analýza získaných informací je obsahem kapitoly 3 *Analýza problému a současné situace*.
4. Realizace cíle Návrh řešení problému je obsahem kapitol 3 *Analýza problému a současné situace* a 4 *Návrh zlepšení řízení společnosti vnitropodnikovým ekonomickým informačním systémem*.

Analýza současného stavu manažersko – ekonomického řízení společnosti ukázala, že řízení ekonomiky firmy není na příliš vysoké úrovni, a že téma diplomové práce je tedy pro firmu více než aktuální.

Shrneme-li a zjednodušíme-li získané poznatky, společnost nezná a nevyužívá finanční analýzu, nákladové účetnictví, rozhodování ani rozpočetnictví.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout pro firmu vhodný ekonomický software, který by jí usnadnil ekonomické řízení. Tento požadavek splňuje dle mého názoru program ECON[®], a to do značné míry, je totiž určen pro analýzu, řízení, plánování a je využitelný v každém oboru podnikání bez ohledu na velikost firmy. Navrhovaný software je nejen snadno ovladatelný, ale k jeho používání není třeba žádná rozsáhlá příprava nebo náročné školení. Po instalaci je možné program bez dalšího využívat.

Ekonomický software pomáhá trvale zvyšovat kvalitu rozhodování a příznivě ovlivňuje schopnost podniku realizovat svoje plány a strategie. Dále také poskytuje včasné varování před možností krize a upozorní na špatný stav nebo vývoj situace

společnosti. Výhoda, která nesmí být opomenuta je, že software umožňuje dosáhnout snížení nákladů, úsporu času a tím také vyšší zisk.

Návrh obsahuje pokud možno nejvhodnější software, zabývá se jeho kvalitou, účinností a realizací ve firmě. Na prvním místě zůstává přínos navrhovaného ekonomického softwaru zejména pro vedení společnosti.

Prostřednictvím navrhovaného software bude mít vedení společnosti prostřednictvím kvalifikované osoby – ekonoma téměř neustále nejen základní, ale troufám si říci, že spíše kompletní informace o stavu společnosti. Navržený ekonomický informační systém ECON[®] by měl přispět k větší efektivitě práce a pomůže vedení společnosti směřovat vývoj firmy rychlejším tempem kupředu.

Nebylo možné zabývat se ekonomickým systémem a jeho aplikací v analyzované společnosti do detailů, neboť by byl přesáhnut rámec této práce. Jen každá řešená část v analýze společnosti by sama o sobě mohla být díky svému možnému rozsahu tématem samostatné diplomové práce.

Firma, která chce v dnešní době nejen přežít, ale také se rozvíjet, potřebuje držet krok s vývojem technologií. Díky navrženému ekonomickému software se jí to může podařit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) FIBÍROVÁ, J. Reporting. *Moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 str. ISBN 80-247-0482-X.
- 2) FREIBERG, F. *Finanční management*. 2. vydání. Praha: ČVUT, 2001. 217 str. ISBN 80-01-02419-09.
- 3) HANUŠOVÁ, H. *Vnitropodnikové účetnictví*. 8. vydání. Brno: CERM, s.r.o., 2007. 120 str. ISBN 978-80-214-3373-1.
- 4) CHLACHULA, A. *Současné účetnictví a automatizovaný informační systém*. Brno: ISTENIS, 1993. 157 str. ISBN 80-900321-6-8.
- 5) *Informační systémy & Systémová integrace* [online]. 2010. [citováno 30.4.2010] Dostupné z <<http://web.ortex.cz/produkty/econ.aspx> >
- 6) KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza- krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2005. 137 str. ISBN 80-7355-061-X.
- 7) KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997. 408 str. ISBN 80-7175-060-3.
- 8) KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2006. 622 str. ISBN 80-7261-141-0.
- 9) KŘÍŽOVÁ, Z. *Účetní systémy na Pc*. 1. vydání. Brno: OLPRINT, 2005. 102 str. ISBN 80-210-3904-3.
- 10) KŘÍŽOVÁ, Z., LINKA, R., SEDLÁČEK, J., VALOUCH, P. *Sbírka příkladů z finančního účetnictví*. Brno: MU v Brně, 2003. 162 str. ISBN 80-210-3191-3.
- 11) MACÍK, K. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 352 str. ISBN 80-7169-225-5.
- 12) MADER, K. *Internet pro účetní*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 128 str. ISBN 80-247-0549-4.
- 13) POSPÍŠILOVÁ, M. *Integrovaný informační systém pro vnitropodnikové řízení*. 1. vydání. Praha: [b.j.], 1993. 72 str. ISBN 80-7079-927-7.
- 14) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Praha: Computer press, 2001. 220 str. ISBN 80-7226-562-8.
- 15) SEDLÁČEK, J. a kol. *Základy finančního účetnictví*. 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 2005. 331 str. ISBN 80-86119-95-5.

- 16) SCHROLL, R. a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: BILANCE, 1997. 461 str.
- 17) SVOBODA, S. *Informační systém podniku*. 1.vydání. Praha: VŠE, 1992. 164 str. ISBN 80-7079-458-5

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozdělení cílů pro vypracování diplomové práce	12
Tab. 2: Základní rozdělení podnikových informačních systémů	16
Tab. 3: Vztah teoretických a aplikovaných disciplín a informačních systémů podniku	18
Tab. 4: Třídění informačních zdrojů	44
Tab. 5: Doporučené konfigurace PC	56
Tab. 6: Retrospektiva podniku	57
Tab. 7: Výpočet Altmanova modelu	68
Tab. 8: Výpočet IN01	69
Tab. 9: Struktura finančního krytí	71
Tab. 10: Plánová kalkulace	73
Tab. 11: Kalkulace rok 2007	74
Tab. 12: Kalkulace rok 2008	74
Tab. 13: Kalkulace rok 2009	75
Tab. 14: Kalkulační účet 0.8	77
Tab. 15: Uspořádací účet 1.8	78
Tab. 16: Uspořádací účet 3.8	78
Tab. 17: Uspořádací účet 4.8	79
Tab. 18: Uspořádací účet 2.8	79
Tab. 19: Srovnání položek systému vnitřního ekonomického řízení a modulů ECON [®]	89
Tab. 20: Finanční náklady realizace softwarového systému	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkové tržby (údaje v tis. Kč)	58
Graf 2: Vývoj oběžných aktiv (údaje v tis. Kč)	59
Graf 3: Vývoj aktiv (údaje v tis. Kč)	59
Graf 4: Vývoj struktury pasiv (údaje jsou v tis. Kč)	60
Graf 5: Struktura vlastního jmění (údaje v tis. Kč)	61
Graf 6: Vývoj tržeb (údaje v tis. Kč)	62
Graf 7: Struktura provozních nákladů (údaje v tis. Kč)	63
Graf 8: Ukazatele aktivity	64
Graf 9: Ukazatele zadluženosti	65
Graf 10: Ukazatele likvidity	65
Graf 11: Vývoj rentability	66
Graf 12: Altmanův koeficient	68
Graf 13: IN test	70
Graf 14: Vývoj celkových výnosů a nákladů (v tis. Kč)	70
Graf 15: Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	70
Graf 16: Provozní a finanční činnost (v tis. Kč)	71
Graf 17: Struktura finančního krytí	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma účetního systému	21
Obr. 2: Průběh transformace v jednotlivých aktivitách	33
Obr. 3: Základní vazby mezi prvky řízení, složkami informačního systému podniku a úkoly manažerského účetnictví	35
Obr. 4: Průběh nákladů podnikatelským procesem	37
Obr. 5: Dvouokruhová soustava účetnictví	39
Obr. 6: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití	41
Obr. 7: Tři oblasti finanční analýzy	43
Obr. 8: Organizační struktura společnosti	49
Obr. 9: Menu supersprávce	51
Obr. 10: Agendy systému DUNA	52
Obr. 11: Datové vazby obchodní části systému DUNA	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Tabulky rozvah 2007 – 2009

Příloha 2: Tabulky výkazů zisků a ztrát 2007 – 2009

Příloha 3: Horizontální analýza rozvahy

Příloha 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Příloha 5: Poměrové ukazatele

Příloha 6: Nákladové účetnictví