



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU REPORTINGU V PODNIKU NA ZÁKLADĚ ANALÝZY EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ

PROPOSAL FOR IMPROVING THE REPORTING SYSTEM IN A COMPANY BASED ON THE ANALYSIS OF
ECONOMIC INDICATORS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Kolář

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jan Kolář**
Vedoucí práce: **Ing. Jiří Kříž, Ph.D.**
Akademický rok: 2024/25
Studijní program: Ekonomika podniku

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

Návrh na zlepšení systému reportingu v podniku na základě analýzy ekonomických ukazatelů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu společnosti a návrh na zlepšení systému reportingu v na základě identifikace slabých stránek současného stavu a porovnání s ekonomickými ukazateli vypočítanými z dostupných dat.

Základní literární prameny:

Novotný, O., Pour, J. & Slánský, D., 2005. Business Intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech, Praha: Grada.

Růčková, P., 2021. Finanční analýza - 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití v praxi, Praha: Grada.

Šoljaková, L. & Fibírová, J., 2010. Reporting 3. rozš. a aktualiz. vyd., Praha: Grada.

Wagner, J., 2009. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti, Praha: Grada.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

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

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem zlepšení systému reporting ve společnosti Manator s.r.o. na základě analýzy ekonomických ukazatelů. Cílem je identifikovat slabá místa v současném systému vnitropodnikového reporting a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení efektivity, aktuálnosti a přehlednosti výstupů. V teoretické části byly popsány základní principy reporting, klasifikace ekonomických ukazatelů a přístupy k měření výkonnosti. Praktická část se zaměřila na analýzu ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity na základě níž byly zjištěny hlavní nedostatky v oblasti hospodaření i informační podpory řízení. Výsledkem práce je návrh nového systému reporting s využitím nástroje Power BI, zahrnující rozšíření datových zdrojů, tvorbu interaktivních dashboard a zavedení týdenních souhrnů. Navržené řešení přispívá ke zlepšení rozhodovacích procesů a celkové výkonnosti podniku.

Klíčová slova

Reporting, ekonomické ukazatele, výkonnost podniku, Power BI, Business Intelligence, finanční analýza

Abstract

This bachelor thesis focuses on the proposal for improving the reporting system in the company Manator s.r.o., based on the analysis of economic indicators. The aim of the thesis was to identify weaknesses in the current internal reporting system and to propose measures that would lead to greater efficiency, timeliness, and clarity of outputs. The theoretical part describes the basic principles of reporting, the classification of economic indicators, and approaches to performance measurement. The practical part is focused on the analysis of indicators of profitability, liquidity, indebtedness, and activity, based on which the main shortcomings in financial management and information support for decision-making were identified. The outcome of the thesis is a proposal for a new reporting system using the Power BI tool, including the expansion of data sources, the creation of interactive dashboards, and the introduction of weekly summaries. The proposed solution contributes to improving decision-making processes and the overall performance of the company.

Keywords

Reporting, economic indicators, business performance, Power BI, Business Intelligence, financial analysis

Bibliografická citace

KOLÁŘ, Jan. *Návrh na zlepšení systému reportingu v podniku na základě analýzy ekonomických ukazatelů* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-04-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168597>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Jirí Kříž, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 19. 5. 2025

Jan Kolář

autor

Poděkování

Rád bych poděkoval panu proděkanovi Ing. Jiřímu Křížovi, Ph.D., za odborné vedení, za poskytnuté rady a trpělivost při vytváření mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce	12
1 Teoretická východiska práce.....	13
1.1 Význam Business intelligence pro podnikové řízení.....	13
1.2 Nástroje Business Intelligence.....	13
1.3 Reporting jako nástroj podnikové informovanosti	14
1.4 KPI z různých pohledů	15
1.5 Členění reportingu	17
1.6 Trendy v moderním reportingu.....	18
1.7 Reporting a rozhodovací procesy v managementu.....	19
1.8 Ekonomické ukazatele a jejich klasifikace	21
1.8.1 Ukazatele likvidity.....	21
1.8.2 Ukazatele rentability (výnosnosti).....	22
1.8.3 Ukazatele zadluženosti	23
1.8.4 Ukazatele aktivity	24
1.9 Využití ekonomických ukazatelů v reportingu	25
1.10 Shrnutí a návaznost na praktickou část.....	27
2 Analýza současného stavu	28
2.1 Představení společnosti.....	28
2.1.1 Organizační struktura.....	28
2.1.2 Firemní hodnoty.....	30
2.1.3 Software.....	31
2.1.4 Další software používaný ve společnosti.....	32
2.1.5 Propojení systémů.....	32
2.1.6 Školení a technická podpora.....	33

2.1.7	Aktuální stav reportování.....	33
2.2	Analýza ekonomických ukazatelů	34
2.2.1	Ukazatele rentability	34
2.2.2	Ukazatele likvidity	38
2.2.3	Ukazatele aktivity	41
2.2.4	Ukazatele zadluženosti	44
2.2.5	Vyhodnocení významu ukazatelů pro reporting	48
3	Vlastní návrhy řešení	49
3.1	Identifikace nedostatků současného systému reportingu.....	49
3.2	Návrh úprav reportingu.....	50
3.3	Technické řešení.....	50
3.4	Zajištění správného používání	51
3.5	Možnost budoucího rozvoje.....	51
3.6	Návrh implementace zlepšení reportingu	52
3.6.1	Rozšíření stávajících datových zdrojů	52
3.6.2	Návrh datového modelu a tvorba reportů	52
3.6.3	Testování a pilotní provoz.....	53
3.6.4	Školení uživatelů a plná implementace	54
3.7	Zhodnocení návrhu řešení.....	55
	Závěr	56
	Seznam použité literatury	57
	Seznam obrázků.....	58
	Seznam vzorců.....	59
	Seznam tabulek	60
	Seznam grafů	61

Úvod

Efektivní řízení podniku je v moderním prostředí podnikání klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobého průběhu. Jednou z nezbytných podmínek tohoto procesu je kvalitní a přesný systém reportingu, který poskytuje vedení společnosti spolehlivé informace pro rozhodování. Reporting je nejen nástrojem pro sledování finančních výsledků, ale také klíčovou součástí strategického plánování a hodnocení úspěšnosti podnikových procesů. Významně tak přispívá k optimalizaci zdrojů a zvyšování efektivity.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu současného systému reportingu v konkrétním podniku s cílem identifikovat slabá místa a navrhnout opatření pro jeho zlepšení. Práce je založena na důkladné analýze ekonomických ukazatelů, které hrají klíčovou roli při hodnocení výkonnosti podniku. Vedle teoretického základu, který poskytuje přehled o moderních přístupech k reportingu a jeho technických nástrojích, se práce soustředí na praktickou aplikaci těchto poznatků v podnikovém prostředí.

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení systému reportingu v podniku na základě identifikace slabých stránek současného stavu a porovnání s ekonomickými ukazateli vypočítanými z dostupných dat.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Význam Business intelligence pro podnikové řízení

Business Intelligence (BI) je termín, označující celý komplex činností, úloh a technologií, které dnes stále častěji tvoří běžnou součást řízení podniků a jejich informačních systémů (Novotný et al., 2005, s. 13).

Jeho význam v dnešním podnikatelském prostředí úzce souvisí s potřebou efektivně zpracovávat a interpretovat data, která jsou klíčová pro rozhodovací procesy na všech úrovních vedení.

Efektivní využití nástrojů BI je tak zásadním předpokladem pro práci s daty, a v návaznosti na to i pro optimalizaci vnitřních procesů, odhalování slabých míst a identifikaci příležitostí k růstu.

Jako Business Intelligence uvažujeme soubor nástrojů, technologií a metod jejichž cílem je shromážďovat, integrovat analyzovat a interpretovat data z různých částí podnikových informačních systémů. Jedná se o propojený systém, který využívá data z více zdrojů, například ERP systémů (Enterprise Resource Planning), CRM systémů (Customer Relationship Management) nebo i vlastních databází a transformuje je do formy využitelné pro rozhodování na všech úrovních řízení. Business Intelligence tak umožňuje přenášet nesourodá data na výstup v podobě smysluplných informací a poskytovat uživatelům přehledně informace ve formě interaktivních reportů, ukazatelů výkonnosti nebo prediktivních modelů.

Hlavním přínosem BI je schopnost včasné reakce na změny ve vnějším i vnitřním prostředí firmy, zefektivnění procesů a podporu operativního a strategického řízení.

1.2 Nástroje Business Intelligence

V předchozí části byla Business Intelligence představena jako systém metod a technologií určených ke transformaci podnikových dat na smysluplné informace využitelné při rozhodování. V této části se zaměříme konkrétně na softwarové nástroje, které tuto koncepci uvádějí do praxe a umožňují její efektivní využití v efektním prostředí

Nástroje Business Intelligence zajišťují nejen sběr a propojení dat z různých informačních systémů, ale především jejich analýzu, vizualizaci a sdílení ve formě přehledných reportů nebo informačních panelů. Umožňují tak firmám rychle reagovat na aktuální vývoj, odhalovat výkonnostní odchylky a podporovat rozhodovací procesy na všech úrovních řízení.

V současné praxi existuje celá řada nástrojů BI, které se liší rozsahem funkcí, mírou automatizace, uživatelskou přívětivostí i možnostmi přizpůsobení. Mezi nejrozšířenější a nejčastěji využívané patří například Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense a Google Data studio.

Přínos těchto nástrojů spočívá zejména v tom, že umožňují automatizaci reportingu, okamžitou aktualizaci dat, snížení náročnosti na lidské zdroje a zároveň zvyšují přesnost a srozumitelnost předávaných informací. Díky nim se z dat stává efektivní nástroj pro řízení podniku, a to nejen ve velkých korporacích, ale i ve středně velkých a menších firmách.

1.3 Reporting jako nástroj podnikové informovanosti

Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10). Jinými slovy, reporting slouží jako nástroj zpětné vazby, který poskytuje vedení podniku přehled o aktuálním vývoji, výkonnosti a potenciálních hrozbách v jednotlivých oblastech činnosti.

Ve své podstatě umožňuje přeměnit surová data z různých oddělení na smysluplné informace, které slouží k podpoře rozhodování. Reporting je úzce propojen s rozhodovacími procesy. Bez pravidelných informací není možné efektivně řídit firmu ani odhadovat vznikající problémy včas. Reporting umožňuje vedení včas identifikovat negativní trendy jako je pokles rentability nebo nárůst zadlužení, porovnávat plánované výsledky se skutečnými, nebo podporovat strategická rozhodnutí při zavádění nových produktů či expanzi na nový trh. Efektivní reporting přispívá i k zvýšení transparentnosti, zefektivnění zdrojů, sledování vývoje klíčových ukazatelů a rychlé reakci na změny.

Cílem je vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech základních úrovních a průřezech řízení, které jsou důležité pro naplnění strategických cílů (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10).

Aby byl reporting skutečně přínosný, musí splňovat několik základních požadavků – data musí být přesná, spolehlivá a úplná, výsledky by měly být prezentovány formou, která usnadňuje jejich interpretaci, informace musí být dostupné včas, ideálně automatizované a měly by odpovídat konkrétním potřebám daného uživatele.

V kontextu současného dynamického prostředí se reporting stává nezbytným, nástrojem pro sledování výkonu, ale i řízení rizik, optimalizaci procesů a hledání nových obchodních příležitostí. Jeho efektivita spočítá i na jeho interpretaci a použití, nejen v kvalitě zpracovaných dat.

Důležitou součástí reportingu jsou i stanovená kritéria řízení výkonnosti (klíčové ukazatele výkonnosti, key performance indicators – KPI), která se využívají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10).

Klíčové ukazatele výkonnosti slouží jako konkrétní metriky, jejichž prostřednictvím lze měřit úspěšnost dosažení vytyčených cílů. Jsou zpravidla definovány v souladu se strategickými prioritami podniku a mají umožnit rychlé vyhodnocení aktuální situace, detekci odchylek a případnou úpravu rozhodovacích procesů.

V praxi se KPI využívají v různých oblastech – od financí (například rentabilita vlastního kapitálu, náklady na jednotku výkonu), přes obchod (např. průměrná hodnota objednávky, míra konverze zákazníků), až po logistiku (např. doba obratu zásob, včasnost dodání). Výběr vhodných ukazatelů závisí na charakteru činnosti, cílech firmy a úrovni řízení. Zatímco vrcholový management se soustředí na agregované ukazatele spojené s dlouhodobou strategií, střední a operativní úroveň často sleduje detailní operativní metriky, které umožňují každodenní kontrolu výkonu

1.4 KPI z různých pohledů

Centrem pozornosti vlastníka je míra zhodnocení vloženého kapitálu, naproti tomu z pohledu managementu je základním zdrojem úspěchu tvorba konkurenceschopných výkonů, optimalizace jejich objemu a struktury, účinná motivace řídicích pracovníků

podporující naplnění strategických cílů podniku, jeho konkurenční pozice na trhu (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 24).

Reporting by měl reflektovat rozdílné informační potřeby na jednotlivých úrovních řízení. Zatímco vlastníci očekávají přehled o návratnosti investice, management potřebuje nástroje pro optimalizaci procesů a zvyšování výkonnosti a dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Tento rozdíl v cílech se promítá i do výběru ukazatelů a prezentace dat. Zatímco vlastníci preferují agregované ukazatele prezentované stručně a přehledně, management ocení interaktivní pracovní plochy, které umožní detailní analýzu vývoje a rychlé reakce na odchylky.

Vlastníci kapitálu podniku požadují, aby kritéria měření výkonnosti vyjádřila souhrnně míru zhodnocení kapitálu, kterého bylo ve sledovaném období „skutečně“ dosaženo (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 24).

Z tohoto důvodu jsou pro investory a vlastníky nejrelevantnější agregované finanční ukazatele jako například rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového kapitálu (ROA) nebo ekonomická přidaná hodnota (EVA).

Tyto ukazatele jim poskytují přehled o efektivitě využití investovaných prostředků a umožňují posoudit, zda podnik generuje hodnotu převyšující jeho náklady na kapitál.

Na základě těchto informací se mohou vlastníci rozhodovat, zda ponechat kapitál ve firmě, navýšit jej, nebo jej přesunout do jiné investiční společnosti.

Zvláštní důraz je často kladen na porovnání dosažené výnosnosti s váženými průměrnými náklady kapitálu (WACC), které představují minimální požadovaný výnos, jenž musí podnik vytvořit, aby nedocházelo ke ztrátě hodnoty.

Míra zhodnocení vlastního kapitálu je souhrnným výsledkem relativně rozdílných vlivů. Při volbě vhodných kritérií měření výkonnosti hlavní výdělečné činnosti je nutno zvážit zejména:

- Příčinné souvislosti a ovlivnitelnost zhodnocení aktiv v procesu tvorby výkonů;
- Vztah měření výkonnosti hlavní výdělečné činnosti za podnik jako celek a na jeho hierarchicky nižších úrovních řízení.;

- Srozumitelnost vyjádření použitých kritérií a hodnotových veličin pro zodpovědné řídicí pracovníky vnitropodnikových útvarů (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 29).

Z pohledu managementu je při volbě a využití klíčových ukazatelů výkonnosti důležité, aby tato kritéria byla relevantní, ovlivnitelná a srozumitelná pro danou úroveň řízení.

Ukazatele musí odrážet reálný vliv pracovníků nebo oddělení na výkonnost a zároveň poskytovat praktické informace pro řízení. Proto je kladen důraz na kauzalitu mezi činnostmi a výsledky – např. vedoucí skladu by měl být hodnocen podle obratu zásob, nebo dochvilnosti expedice, nikoliv podle zisku firmy.

KPI na nižších úrovních řízení bývají více operativní a zaměřují se na specifické činnosti, zatímco na strategické úrovni jsou ukazatele agregované a navázané na dlouhodobé cíle (například růst tržního podílu, návratnost investic, nebo inovace produktů).

Významným kritériem pro volbu vhodných KPI je srozumitelnost – ukazatele musí být snadno interpretovatelné a poskytovat jasnou zpětnou vazbu o výkonu. Pouze tehdy mohou plnit nejen kontrolní, ale i motivační a plánovací funkci v rámci řízení podniku.

1.5 Členění reportingu

Klíčem k úspěšnému reportingu je také určení správné cílové skupiny uživatelů. O základu můžeme členit uživatele do dvou širokých skupin: interní uživatelé a externí uživatelé.

Externí uživatelé, kteří mají přístup pouze ke zveřejňovaným informacím, k externím výkazům finančního účetnictví, představují relativně široké spektrum jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů, oprávněných kontrolních orgánů atd. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12).

Tito externí uživatelé využívají informace obsažené v účetních závěrkách, výročních zprávách nebo jiných veřejně dostupných dokumentech především za účelem hodnocení finanční stability, důvěryhodnosti a výkonnosti podniku.

Patří mezi ně například investoři, banky, obchodní partneři, dodavatelé, odběratelé, finanční úřady, ČNB nebo auditori, ale třeba i zaměstnanci podniku. Každá z těchto skupin má specifické informační potřeby, investoři sledují výnosnost a rizikovost, banky

se zaměřují na likviditu a schopnost splácet závazky, zatímco státní orgány kontrolují dodržování legislativy a daňové povinnosti.

Externí reporting je ze zákona strukturován, standardizován (např. podle účetních standardů) a časově omezen. Oproti tomu interní reporting bývá mnohem podrobnější, operativnější a přizpůsobený konkrétním manažerským potřebám.

Zatímco interní reporting slouží především k řízení podniku, externí reporting plní funkci informační a kontrolní a často je jedním z nástrojů budování důvěry mezi podnikem a jeho okolím.

Interní uživatelé mají rozhodovací pravomoci a jsou odpovědní za výsledky činnosti podniku. Interní uživatelé jsou sami vlastníci, pokud vykonávají manažerské funkce a management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12).

S ohledem na odlišné informační potřeby obou skupin uživatelů je nezbytné, aby reporting zohledňoval nejen obsahovou stránku výstupů, ale i jejich formu, četnost a míru detailu.

Zatímco externí reporting je omezen zákonnými požadavky a zaměřuje se na agregované ukazatele, interní reporting má daleko širší možnosti v oblasti analýz vizualizací a interpretace dat, a hraje zásadní roli při každodenním řízení podniku. Úspěšný reporting proto spočívá nejen v kvalitě dat, ale i v jejich přizpůsobení konkrétním uživatelům, aby mohly efektivně být efektivně využity při řízení a rozhodování.

1.6 Trendy v moderním reportingu

Vývoj v oblasti digitalizace, datové analytiky a automatizace významně proměňuje podobu podnikového reportingu. Zatímco v minulosti byl reporting často zdlouhavým procesem, který spočíval v ručním zpracování a prezentaci dat, dnešní moderní přístupy kladou důraz na rychlost, přesnost a dostupnost informací.

Jedním z nejvýraznějších trendů je automatizace sběru a zpracování dat, která snižuje chybovost, šetří čas a umožňuje pravidelné a konzistentní výstupy bez potřeby manuální úpravy. Data jsou většinou získávána z více systémů současně a reporty se generují automaticky dle stanoveného časového harmonogramu nebo na vyžádání.

Dalším trendem je interaktivní vizualizace dat prostřednictvím dashboardů. Uživatelé již nejsou odkázáni pouze na statické tabulky a výstupy ve formátu PDF nebo Excel. Díky vizualizačním nástrojům mohou s daty pracovat aktivně tzn. filtrovat a třídit je, porovnávat vývoj a hledat odchylky v reálném čase.

Moderní reporting se stále více orientuje na uživatele. Místo univerzálního reportu pro všechny je dnes běžnou praxí personalizace výstupů podle konkrétní role v organizaci. Vrcholové vedení má přístup k agregovaným strategickým ukazatelům, zatímco operativní složky pracují s detailnějšími daty podle své odpovědnosti.

Rostoucí roli hraje i mobilní přístup. S rozvojem cloudových technologií je běžné, že klíčové reporty a ukazatele jsou dostupné z mobilních zařízení, což umožňuje rychlejší reakce a rozhodování mimo klasické pracovní prostředí.

Zajímavým směrem je také prediktivní reporting, který následuje pouze minulý vývoj, ale využívá modelování a analýzy trendů k odhadu budoucího vývoje. Takový přístup pomáhá podniku připravit sena možné scénáře a optimalizovat své kapacity s časovým předstihem.

Moderní reporting se tak stává nejen nástrojem kontroly, ale především aktivní a důležitým prvkem řízení, který podporuje rychlé a kvalitní reakce a přispívá k celkové výkonnosti a adaptibilitě podniku.

1.7 Reporting a rozhodovací procesy v managementu

Při zkoumání potřeby odlišných informací při měření zisku pro vlastníky a manažery podniku je zároveň užitečné připomenout i potřebnost jejich informační propojenosti a návaznosti. I když řídicí pracovníci využívají pro svá rozhodování informace controllingu (manažerského účetnictví), jsou pro ně velmi důležité informace vykazované v účetní závěrce. Zejména v podnicích, jejichž činnost je náročná na technologickou vybavenost a u nichž odpisy představují jednu z významných nákladových položek, je důležitou otázkou pro měření zisku ocenění dlouhodobých aktiv, a to zejména v situaci, kdy reprodukční cena aktiv v průběhu doby použitelnosti roste a je postupně významně vyšší než historická pořizovací cena (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 39).

Tato skutečnost poukazuje na nutnost propojení interního a externího reportingu. Přestože management při každodenním řízení využívá především výstupy controllingu, neobejde

se bez informací z účetní závěrky – zejména při hodnocení majetkové struktury, zadluženosti, nebo tvorby zisku.

Rozdílné metody oceňování dlouhodobého majetku (např. historická pořizovací cena vs. Reprodukční hodnota) mohou vést ke zkreslení skutečné výkonnosti podniku v účetních výkazech, a tím i ke špatné interpretaci dat. V odvětvích s vysokou mírou investic do dlouhodobého majetku (například logistika nebo IT infrastruktura) je proto klíčové doplnit externí výkazy o interní analýzy a přepočty, které umožňují správné zhodnocení ekonomické reality.

Kvalitní reporting v managementu tak nespočívá pouze v předávání číselných údajů, ale i ve schopnosti tyto informace vysvětlit v kontextu rozhodování, cílů a trendů.

Pro rozhodování na různých úrovních řízení jsou relevantní různá data kvůli rozdílným kompetencím, odpovědnostem a informačním potřebám, která se odrážejí i v podobě požadovaných výstupů reportingu, ty však jdou rozdělit na strategickou, taktickou a operativní úroveň.

Výstupy věnované strategické úrovni řízení se starají o správnost dlouhodobého směřování firmy, na jejich základě se typicky stanovují cíle a vize podniku, rozhoduje se o vstupu na nový trh, fúzi, nebo akvizici jiné firmy a o investičních a expanzních rozhodnutích. Z tohoto důvodu se strategický reporting zabývá především agregovanými a souhrnnými ukazateli, dlouhodobými trendy vývoje výnosů, nákladů a obrátu a analýzou výkonnosti jednotlivých segmentů. Důraz je kladen především na srozumitelnost, přehlednost a interpretaci dopadů rozhodnutí v dlouhodobém horizontu, proto reporty často obsahují graficky bohaté informační panely, meziroční a mezioborová srovnání a forecasty (výhledy do budoucna).

Reporting na taktické úrovni využívají především vedoucí jednotlivých oddělení, střední management nebo regionální manažeři. Jejich úkolem je naplňovat strategii stanovenou vedením a zároveň optimalizovat výkonnost oddělení, nebo poboček. Klíčové pro tuto úroveň reportování je především využití zdrojů a kapacit, výkonnosti týmů a jednotlivých zaměstnanců, naplňování rozpočtů, plánů a klíčové ukazatele výkonnosti. Reporty bývají často podrobnější, denní nebo týdenní, obsahují možnost filtrovat podle produktů, služeb, zákazníků nebo pracovníků. Manažeři zde hledají odchylky, nedostatky a příležitosti ke zlepšení.

Operativní úroveň řízení zahrnuje převážně nižší management a směnové vedoucí, kteří se podílejí na každodenním řízení provozu. Jejich rozhodování je rychlé, konkrétní a zaměřené na aktuální situace. Pro uživatele na této úrovni je důležité, aby report obsahoval například přehled objednávek, skladových zásob, pomáhal jim s dodržováním termínů a kapacit, výkazy směn, reklamací a výkonnosti jednotlivců. Tyto reporty bývají převážně automatizované, aktualizované v reálném čase a využívány k operativnímu zásahu.

1.8 Ekonomické ukazatele a jejich klasifikace

Ekonomické ukazatele představují základní nástroj pro kvantitativní zhodnocení výkonnosti a finanční situace podniku. Jsou nepostradatelnou součástí finanční analýzy a slouží jako podklad pro strategické, taktické i operativní rozhodování managementu, ale také pro posuzování důvěryhodnosti firmy ze strany investorů, věřitelů a obchodních partnerů.

Cílem ekonomických ukazatelů je převést rozsáhlé údaje z účetních výkazů do pochopitelné a interpretovatelné podoby, která umožňuje porovnávat výsledky v čase, mezi různými firmami a vůči plánovaným hodnotám. Díky tomu se stávají jedním ze základních podkladů pro controlling, reporting a řízení podniku jako celku.

Každý ukazatel je navržen tak, aby reflektoval určitý aspekt hospodaření – od schopnosti firmy generovat zisk, přes schopnost splácet závazky, efektivitu využívání majetku, až po strukturu financování. Vzájemnou kombinací ukazatelů lze získat ucelený pohled na finanční zdraví firmy, její silné a slabé stránky, a také identifikovat oblasti vhodné k optimalizaci.

Podle Růčkové (2021, s. 59-77) se ekonomické ukazatele nejčastěji dělí do čtyř základních skupin: ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

1.8.1 Ukazatele likvidity

Likvidita se používá ve vztahu k likviditě určité složky majetku nebo také k likviditě podniku. Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Naproti tomu likvidita

podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky (Růčková, 2021, s. 59).

V kontextu podnikové finanční analýzy se nejčastěji sleduje likvidita podniku jako celku, tedy schopnost krátkodobě hradit své splatné závazky z dostupných oběžných aktiv. Likvidita je tak indikátorem finanční stability a důvěryhodnosti, a její sledování je zásadní jak pro interní řízení, tak pro externí uživatele, především věřitele, dodavatele a investory. Dostatečná likvidita zajišťuje, že podnik není nucen prodávat majetek za nevýhodných podmínek, nebo se zadlužovat v případě neočekávaných výdajů. Na druhé straně příliš vysoká likvidita může signalizovat neefektivní využití prostředků, které mohly být jinak investovány, nebo použity na růstové aktivity.

Pro hodnocení likvidity se využívají především poměrové ukazatele, které porovnávají různé složky oběžného majetku s krátkodobými závazky. Nejčastěji se používají:

- Běžná likvidita – vyjadřuje schopnost podniku pokrýt své krátkodobé závazky celkovým oběžným majetkem – doporučená hodnota bývá 1,5 až 2, nižší hodnoty mohou znamenat riziko platební neschopnosti.
- Pohotová likvidita – oproti běžné likviditě nezahrnuje zásoby – sleduje pouze likvidnější části oběžných aktiv – běžně doporučované rozmezí je mezi 0,7-1
- Okamžitá likvidita – nejpřesnější ukazatel likvidity, hodnotí, zda podnik dokáže ihned uhradit závazky pouze z peněžních prostředků, ideální hodnota se pohybuje mezi 0,2-0,5 podle odvětví a cash-flow politiky firmy.

Při interpretaci ukazatelů likvidity je vždy nutné zohlednit specifika odvětví, sezónnost, cash-flow a kombinace s dalšími ukazateli (například s rentabilitou nebo aktivitou). Likvidita totiž sama o sobě nevypovídá o výnosnosti podnikání, ale spíše o krátkodobé solventnosti a schopnosti reagovat na nečekané situace.

1.8.2 Ukazatele rentability (výnosnosti)

Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy – důraz klademe samozřejmě na výkaz zisku a ztráty, neboť v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována za výraz „ziskovost“. Ukazatele rentability jsou

ukazatele, kde se v čitateli vyskytuje nějaká položka odpovídající výsledku hospodaření (obvykle se tedy jedná o tokovou veličinu) a ve jmenovateli je nějaký druh kapitálu (což je stavová veličina), respektive tržby (což je veličina toková) (Růčková, 2021, s. 64).

Ukazatele rentability poskytují klíčové informace o tom, jak efektivně podnik hospodaří s dostupnými zdroji a jaký zisk je schopen vytvořit vzhledem k velikosti investovaného kapitálu, nebo dosaženému obratu.

Z hlediska podnikové analýzy slouží rentabilita nejen jako ukazatel minulého výkonu, ale i jako kritérium pro investiční rozhodování, hodnocení výkonnosti managementu a celkové ekonomické stability podniku.

Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří:

- Rentabilita aktiv (ROA) – vyjadřuje schopnost firmy tvořit zisk z celkový aktiv – vhodná pro hodnocení celkové efektivity využití majetku.
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – ukazuje, jak firma nakládá s prostředky svých majitelů – důležitý ukazatel pro akcionáře a investory.
- Rentabilita tržeb (ROS) – Udává kolik zisku firma vytváří z každé jednotky tržeb – pomáhá soudit cenovou politiku a nákladové hospodaření.
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA) – vyjadřuje skutečnou hodnotu, kterou podnik tvořil nad rámec nákladů kapitálu – pro výpočet kombinuje výnosnost a náklady kapitálu a ukazuje, zda podnik tvoří, nebo snižuje jeho hodnotu.

Ukazatele rentability nejsou samy o sobě dostatečné – záleží na jejich interpretaci, srovnání a případně porovnání s oborovými standardy. Rentabilita by neměla být analyzována izolovaně, ale vždy v kontextu s ostatními ukazateli (například likviditou, nebo zadlužeností), které mohou výsledek výrazně ovlivnit.

1.8.3 Ukazatele zadluženosti

Pojmem „zadluženost“ vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu. (Růčková, 2021, s. 71)

Zadluženost je přirozenou součástí podnikového financování, avšak její míra by měla být optimalizována. Příliš vysoká zadluženost může vést ke ztrátě důvěry investorů, zhoršení bonity a zvýšenému riziku platební neschopnosti, zatímco příliš nízká zadluženost může znamenat nevyužitý potenciál externího financování, které by mohlo podpořit růst firmy. Ukazatele zadluženosti slouží k hodnocení struktury kapitálu a schopnosti firmy hradit své závazky. Z pohledu investorů, bank i managementu pomáhají soudit, v jaké míře se podnik spoléhá na cizí kapitál, a jaká jsou jeho finanční rizika.

Mezi nejčastější sledované ukazatele zadluženosti patří:

- Celková zadluženost – vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech kapitálu – ukazuje jaká část majetku je financována dluhem. Optimální hodnota se liší podle odvětví, ale obecně platí, že čím vyšší je podíl, tím větší je finanční riziko.
- Dlouhodobá zadluženost – Sleduje závazky s delší dobou splatnosti (např. bankovní úvěry a vydané dluhopisy) – důležitá při posuzování stability financování a solventnosti v dlouhodobém časovém horizontu.
- Úrokové krytí – měří schopnost podniku hradit úroky z dluhů z provozního zisku – pokud je ukazatel nižší než 1, podnik není schopen pokrýt úroky ze zisku, to značí vysoké riziko pro věřitele.
- Koeficient finanční páky – ukazuje, jak změna v provozním zisku ovlivňuje zisk pro vlastníky v důsledku zadlužení – vyšší zadluženost vede k vyšší páce, tím roste i potenciální zisk, ale také riziko ztráty.

Ukazatele zadluženosti by měly být interpretovány v kontextu velikosti a odvětví podniku, jeho ziskovosti, ale také úrokového prostředí na trhu. Vysoká zadluženost nemusí být negativní, za předpokladu že je firma zároveň dostatečně rentabilní a stabilní. Naopak nízká zadluženost v kombinaci s nízkou výnosností může značit neefektivní využití dostupných finančních zdrojů.

1.8.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv

nebo dobu obratu – což je reciproká hodnota k počtu obrátek. Jejich rozbor slouží především k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu (Růčková, 2021, s. 75).

Ukazatele aktivity jsou zaměřeny na efektivitu hospodaření s majetkem podniku, konkrétně na to, jak rychle se jednotlivé složky majetku a závazků otáčejí, tedy kolikrát jsou za určité období přeměněny na hotovost, tržby nebo jiné výstupy.

Tyto ukazatele tak nepřímo souvisí s výnosností i likviditou – například příliš dlouhá doba obratu zásob může zvyšovat náklady na skladování a snižovat pohotovost firmy, zatímco příliš krátká může signalizovat nedostatek zásob a riziko výpadků výroby nebo prodeje.

Nejpoužívanější ukazatele aktivity jsou:

- Obrat celkových aktiv – vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva za sledované období „otočí“ ve formě tržeb – vyšší hodnota znamená efektivnější využití majetku k tvorbě tržeb, vždy je třeba srovnávat v rámci odvětví nebo v adekvátním čase.
- Doba obratu zásob – ukazuje za kolik dní se zásoby průměrně přemění na prodané zboží – příliš dlouhá doba může značit nadměrné zásoby nebo neprodejnost zboží, příliš krátká zase značí nedostatečné zásobování.
- Obrat pohledávek – měří, jak rychle podnik inkasuje své pohledávky od zákazníků – vysoký obrat je pozitivní, značí rychlý příjem hotovosti, nízký naopak může značit riziko nesplacených pohledávek.
- Doba splatnosti závazků – udává, za jak dlouho firma obvykle splácí své závazky vůči dodavatelům – pomáhá analyzovat vztahy s dodavateli a platební disciplínu.

Ukazatele aktivity umožňují získat přehled o efektivitě provozu v podniku. V kombinaci s rentabilitou a likviditou dávají jasný obrázek o tom, jak dynamicky firma hospodaří se svými prostředky, jak dobře zvládá oběh zásob, pohledávek a závazků a jak tyto faktory ovlivňují její celkovou finanční výkonnost.

1.9 Využití ekonomických ukazatelů v reportingu

Reporting je hlavním nástrojem pro sledování a vyhodnocování výkonnosti podniku, a právě ekonomické ukazatele představují jeho základní stavební prvek. Slouží ke kvantitativnímu vyjádření skutečného vývoje podniku v porovnání se stanovenými

cíli, a tím napomáhají řízení jak na operativní, tak na strategické úrovni (Šoljaková a Fibírová), 2010, s. 10).

Ekonomické ukazatele poskytují jednoduchý, ale efektivní způsob měření výkonnosti, a zároveň umožňují identifikaci slabých míst, příležitostí ke zlepšení i odchylek od plánovaného vývoje. Podle Wagnera (2009, s. 32) by „měřítka výkonnosti měla vyjadřovat to, co je pro podnik skutečně důležité, a být napojena na jeho cíle. Nejde jen o měření, ale o řízení výkonnosti.“ V tomto smyslu reporting představuje pouhé sledování výsledků, ale nástroj pro jejich interpretaci, pochopení příčin a podporu rozhodovacích procesů.

V praktickém pojetí reportingu se nejčastěji využívají čtyři základní skupiny ekonomických ukazatelů: rentabilita, likvidita a zadluženost. Každá z těchto skupin nabízí jiný pohled na podnik.

Zařazení těchto ukazatelů do pravidelných reportů umožňuje manažerům sledovat vývoj v čase, porovnávat skutečnost s plánem a reagovat na vznikající problémy.

Zařazení těchto ukazatelů do pravidelných reportů umožňuje manažerům sledovat vývoj v čase, porovnávat skutečnost s plánem a reagovat na vznikající problémy. V moderním podnikovém řízení je reporting považován za nezbytný nástroj pro přeměnu dat na užitečné informace, které slouží jako opora v rozhodování. Právě ekonomické ukazatele, pravidelně aktualizované a vizualizované prostřednictvím moderních nástrojů tvoří jádro efektivního reportovacího systému, který napomáhá rychlé identifikaci odchylek a vyhodnocení výkonnosti ve všech oblastech podnikové činnosti.

Klíčové ukazatele výkonnosti představují konkrétní měřítka, která podnik používá ke sledování plnění svých strategických i operativních cílů. V reportingu slouží jako nástroj rychlé zpětné vazby a pomáhají identifikovat vývojové trendy i potenciální problémy v jednotlivých oblastech.

KPI se liší podle oblastí využití, ve finančním řízení jde například o výnosnost kapitálu nebo náklady na jednotku výkonu, zatímco v logistice se sleduje doba obratu zásob, přesnost dodávek či vyřízení objednávek. Jejich efektivita spočívá ve schopnosti poskytovat srozumitelné a pravidelně aktualizované informace, které lze přímo využít při rozhodování a řízení jednotlivých oddělení podniku.

Přestože ekonomické ukazatele patří mezi základní nástroje hodnocení výkonnosti podniku, je třeba vždy vnímat výsledek v širším kontextu. Jednotlivé hodnoty mohou být ovlivněny vnějšími okolnostmi nebo změnami v účetní metodice. Ukazatele tak samy o sobě nedávají úplný obraz o stavu firmy. Jejich přínos spočívá především v možnosti sledovat dlouhodobý vývoj, identifikovat odchylky od plánu a srovnávat výsledky v čase či s konkurencí. Pro dosažení maximální informační hodnoty je vhodné využívat kombinaci více ukazatelů zároveň a propojit je s dalšími analytickými nástroji, které zohlední i nefinanční faktory.

1.10 Shrnutí a návaznost na praktickou část

Teoretická část práce poskytla základní rámec pro pochopení problematiky reportingu, jeho význam pro podnikové řízení a role ekonomických ukazatelů při měření výkonnosti. Byly představeny hlavní principy a přístupy k reportingu včetně nástrojů Business Intelligence, které umožňují efektivní sběr, analýzu a prezentaci dat. Dále byla věnována pozornost ekonomickým ukazatelům, jejich klasifikaci, interpretaci a využití v manažerském rozhodování.

Důraz byl kladen na propojení reportingu s rozhodovacími procesy v podniku, přičemž bylo ukázáno, že kvalitní reporting přispívá k vyšší transparentnosti, rychlé reakci na změny a přesnému vyhodnocení cílů. Důležitou součástí této problematiky jsou klíčové ukazatele výkonnosti, které poskytují konkrétní metriky pro sledování plnění strategických i operativní cílů.

V teoretické části byla rovněž představena role jednotlivých úrovní řízení a jejich specifické informační potřeby, což bude důležité pro následné zhodnocení přístupnosti a srozumitelnosti současného reportingu ve zkoumané společnosti. Popsané trendy v moderním reportingu zároveň ukazují možnosti dalšího rozvoje a digitalizace tohoto nástroje zejména s využitím nástrojů, jako je Power BI.

Na tyto poznatky nyní navazuje praktická část práce, která se zaměřuje na analýzu současného stavu reportingu ve společnosti Manator s.r.o. Cílem je zhodnotit efektivitu využívaného systému, identifikovat slabá místa a navrhnout konkrétní opatření, která povedou ke zlepšení dostupnosti interpretace a využitelnosti reportů pro jednotlivé skupiny uživatelů ve firmě.

2 Analýza současného stavu

Cílem této části práce je představit společnost a detailněji popsat její stav, který bude následně analyzován prostřednictvím vybraných ekonomických ukazatelů. Výsledky analýzy budou porovnány s aktuálním přístupem k reportingu, což umožní identifikovat nedostatky a navrhnout zlepšení v přístupu k tvorbě reportů. Tato kapitola vytvoří základ pro optimalizaci reportovacích procesů a zvýšení efektivity jejich interpretace ve společnosti.

2.1 Představení společnosti

Manator s.r.o. (dále jen společnost) se sídlem v Brně je česká společnost, která se specializuje na prodej specializovaného zboží. Působí na trhu od roku 2003, od kterého proběhla dvěma rebrandingy. Společnost původně byla zaměřena na český trh, postupem času se rozšířila do Německa a postupně rozšiřuje svůj vliv napříč celou Evropou.

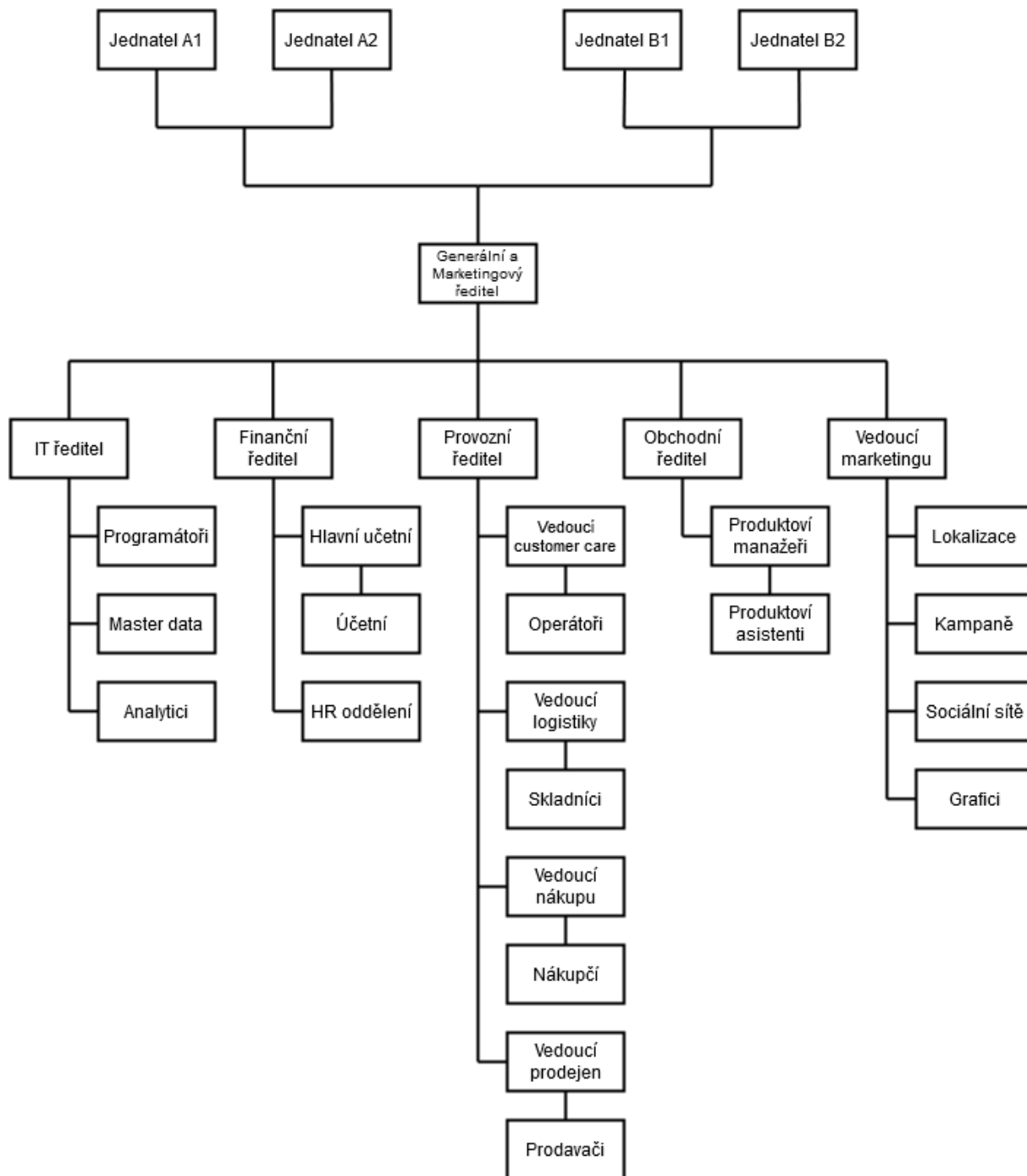
Společnost cílí na uspokojení potřeb jak profesionálů, tak i běžných uživatel, nebo amatérů, přičemž klade důraz na zákaznický servis a rychlost dodání zboží. Jejich kvalita je dosažena díky moderním logistickým inovacím a důrazu na potřeby zákazníka. Díky neagresivnímu, modernímu přístupu k marketingu a využívání online platform se firma stává stále známější na velkém množství evropských trhů.

Mezi klíčové vlastnosti, kterých si nevšimne zákazník na první pohled patří především dlouhodobé spolupráce se známými značkami z vícera oblastí, díky čemuž má neustále k dispozici široký sortiment a zároveň se drží nejnovějších trendů a má přístup k nejnovějším produktům v každé kategorii svého sortimentu.

2.1.1 Organizační struktura

Společnost má jasně definovanou organizační strukturu, která zahrnuje 54 zaměstnanců rozdělených do několika zásadních oddělení. Tato struktura umožňuje efektivní řízení procesů a jednoznačné rozdělení zodpovědnosti, tím pádem i jasné rozdělení práce při každodenním chodu společnosti. Interní komunikace ve většině případů probíhá osobně, což podporuje týmového ducha a efektivní rychlé řešení úkolů, pokud si však nějaká dlouhodobější situace žádá komplexnější řešení, preferovaná je

online komunikace prostřednictvím e-mailů, což umožňuje dlouhodobý zpětný náhled do konverzací. S prodejnou se vždy komunikuje buď e-mailem nebo telefonicky, podle urgentnosti problému nebo complexity dat, která je potřeba druhé straně předat. Tato kombinace je vhodná kvůli možnosti rychle řešit situace, a zároveň i předávání většího množství dat či úkolů s možností bezproblémově data uchovat. V případě komunikace s IT oddělením, v interním systému mají všichni přístup k možnosti odeslat ticket na firemní IT podporu, která může problému přiřadit prioritu dle vlastního uvážení, a zároveň se vrhnout na jeho řešení podle aktuálnosti nebo časových možností.



Obrázek 1: Organizační struktura Manator s.r.o.
 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2024)

2.1.2 Firemní hodnoty

Společnost klade důraz na efektivní komunikace, která je základním kamenem týmového ducha mezi zaměstnanci, což je jedna z nejdůležitějších vnitřních hodnot pro firmu.

Toto je podporováno preferencí osobního kontaktu při řešení problémů, který zároveň slouží jako hlavní nástroj při budování pozitivních vztahů mezi zaměstnanci.

2.1.3 Software

Ačkoliv je osobní komunikace prioritou, celá firma by se neobešla bez veškerého software, který vlastní, a který přispívá k efektivitě fungování všech jeho odvětví při jejich každodenním fungování. Společnost má k dispozici několik na míru vytvořených systémů. Díky tomuto jsou přizpůsobeny programy potřebám firmy a zároveň neobsahují nic, co by mohlo být matoucí pro některé zaměstnance, nebo snad komplikací při práci, což přispívá plynulosti a efektivitě práce. Klíčovým prvkem softwarové výbavy společnosti je Admin portal, který slouží jako střed všech interních systémů.

2.1.3.1 Admin portal

Nejdůležitější software používaný ve společnosti je Admin portal, na míru dělaný webový software sloužící jako technologické jádro společnosti, nabízí všechny možnosti a informace, které jsou potřeba k fungování prodejních společností. Jeho hlavní funkce zahrnují:

- Správa databáze produktů – Zobrazení kompletních informací o produktech, včetně neveřejných údajů, jako jsou marže, daňové sazby, nebo pro jaký trh je produkt určen.
- Úpravy webových stránek – díky propojení Admin portalu s webovými stránkami společnosti, Admin portal je nejjednodušším nástrojem pro jejich úpravu.
- Evidence faktur a reklamací – S každou objednávkou, fakturací nebo reklamací se veškeré záznamy ukládají a jsou přístupné v přehledném seznamu s filtry a možnostmi řazení pro zpětnou kontrolu.
- Sledování pohybu zboží – eviduje se pohyb každého produktu, ať už je využit pro interní potřeby, ale i pohyb mezi sklady, či na prodejnu.
- Správa dodavatelů – admin portal obsahuje kompletní přehled o dodavatelích, zboží, co firmě poskytují a má i možnost tvorby objednávky.
- Vytváření každodenních reportů – každý den v noci automaticky vytváří report, který se následně používá v reportingu.

Admin portal funguje jako střed technologického rozhraní, odkud se data předávají do dalších systémů.

2.1.3.2 Stock – skladový systém

Dalším klíčovým systémem, co společnost používá je Stock, na míru dělané rozhraní pro práci na skladě. Umožňuje jednoduše provádět:

- Elektronická evidence zásob – Příjem, správa a výdej skladových zásob.
- Sledování pozic produktů ve skladu – Přesné určení pozic produktů, což umožňuje efektivní vychystávání objednávek.
- Úprava a balení objednávek – možnost upravovat priority jednotlivých objednávek, tisk jejich unikátního štítku a možnost přípravy k odeslání.
- Podpora pro tvorbu reportů – druhý program, který automaticky odesílá každodenně informace pro tvorbu reportu.

2.1.3.3 Kasa – systém pro prodejnu

Jednodušší, ale stále na míru vytvořený software speciálně pro prodejny, který zajišťuje:

- Zachycení pohybu produktů a peněz – umožňuje přesnou evidenci prodejů a tržeb na prodejnách.
- Informace o zásobách na prodejně – přehled o skladovaných zásobách na prodejně, který se automaticky upravuje podle evidence prodejů.
- Integrace s Admin portálem – Data se automaticky přenášejí do Admin portálu, což ho udržuje aktuální.

2.1.4 Další software používaný ve společnosti

Kromě dříve zmíněného software firma využívá také běžně dostupné programy, jako je Microsoft Office, antivirový program ESET, nebo účetní program POHODA.

2.1.5 Propojení systémů

Všechny systémy jsou plně propojené, a data jsou shromažďována v Admin portálu. Tento postup nám dává jistotu, že informace jsou vždy aktuální a přístupné. Systém Admin portal nejen data přijímá, ale odesílá je tam, kde jsou třeba, tím pádem aktuální informace jsou dostupná vždy ve všech využívaných programech, nejen v jednom

centrálním, díky tomuto je minimalizované riziko duplicity dat a zároveň maximální konzistence přesnosti dat.

2.1.6 Školení a technická podpora

Školení zaměstnanců na práci s těmito systémy probíhá při jejich nástupu adekvátně podle jeho pozice a podle programů, se kterými se během své pracovní doby setká. Pro případné komplikace má společnost interní IT tým, který se stará o údržbu systému, ale může jednotlivým zaměstnancům i poradit v případě že by se dostali do problému co se týče softwarového nebo hardwarového vybavení.

2.1.7 Aktuální stav reportování

Reportování je klíčovým nástrojem pro sledování výkonnosti společnosti, zachycování potenciálních problémů a podporu rozhodování. Reportování pokrývá každý aspekt společnosti, jako jsou tržby za jednotlivé produkty, marže, ale i marketingové kampaně, jejich úspěšnost a výnos z nich, záznamy o reklamacích zboží, nebo záznamy o nových zákaznících.

2.1.7.1 Způsob reportingu

Pro generování reportů má společnost automatizovaný skript, který odesílá výstupy z Admin portalu a Stocku ve formátu .csv a .xml na Google úložiště s externí firmou, odkud se tato data nahrávají do rozhraní PowerBI, které umožňuje vizualizaci dat a maximální přehlednost, ten je kdykoliv dostupný všem autorizovaným osobám, které k němu mají přihlašovací údaje, které z bezpečnostních důvodů firma často mění. Veškeré reporty jsou v jednom souboru, který je uchováván na cloudu a zálohován na více místech a je každodenně aktualizován, aby se mohl hned další den využít data ze dne předchozího, což zajišťuje maximální pohotovost při jakémkoliv odchylce od očekávání. Výhodou automatizovaného systému je snížení dlouhodobých nákladů, protože na reporting není potřeba dedikovaný zaměstnanec, v případě jakýchkoliv problémů může problém vyřešit externista od firmy, která PowerBI soubor spravuje. V případě potřeby je možno v reportu pozměnit jeho vzhled, doplnit nějaké informace, nebo pozměnit jeho formát, avšak by tato možnost mohla být zpoplatněna podle komplexnosti řešení.

2.2 Analýza ekonomických ukazatelů

Ekonomické ukazatele jsou klíčovým nástrojem pro hodnocení výkonnosti společnosti. Díky jejich výpočtu a interpretaci lze identifikovat silné a slabé stránky společnosti. Tato kapitola se zaměřuje na analýzu ekonomických ukazatelů společnosti. Analýzy vychází z finančních výkazů společnosti za poslední tři roky a jejím cílem je poskytnout jiný pohled na společnost, než nabízí její reporting. Výsledky budou využity k identifikaci potenciálních problémů ve společnosti a budou sloužit k návrhu zlepšení chybějících částí v reportingu.

2.2.1 Ukazatele rentability

2.2.1.1 Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu měří efektivitu využití aktiv společnosti ke tvorbě zisku. Vyjadřuje zisk v návaznosti na aktiva.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

*Vzorec 1: rentabilita celkového vloženého kapitálu
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 67)*

2.2.1.2 Rentabilita investovaného kapitálu

Rentabilita investovaného kapitálu hodnotí, jak efektivně společnost využívá vlastní kapitál investovaný do provozu. Měří návratnost zisku oproti celému investovanému kapitálu.

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \times 100$$

*Vzorec 2: rentabilita investovaného kapitálu
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 67)*

2.2.1.3 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivitu využití vlastního kapitálu. Ukazuje, jak společnost zhodnocuje vložený kapitál vlastníků a investorů.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

*Vzorec 3: rentabilita vlastního kapitálu
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 68)*

2.2.1.4 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb vyjadřuje, jaký podíl z tržeb je zisk. Ukazuje efektivitu hospodaření společnosti se svými příjmy.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100$$

*Vzorec 4: rentabilita tržeb
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 70)*

2.2.1.5 Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů měří efektivitu vynaložených nákladů při tvorbě zisku. Vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednotku nákladů.

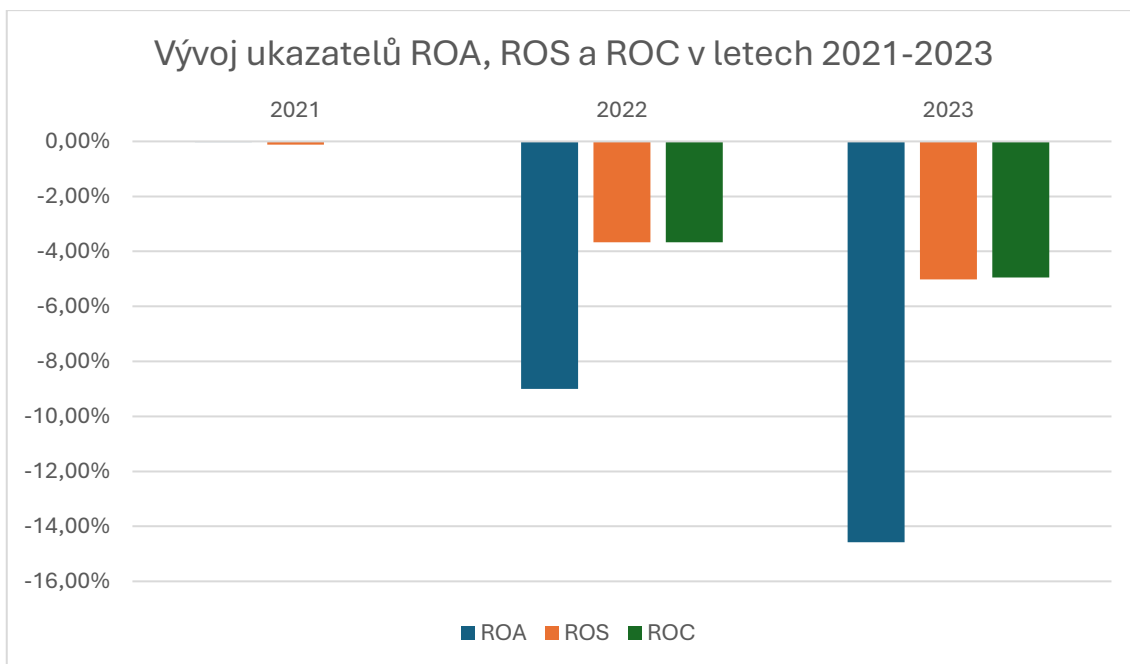
$$ROC = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}} \times 100$$

*Vzorec 5: rentabilita nákladů
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 71)*

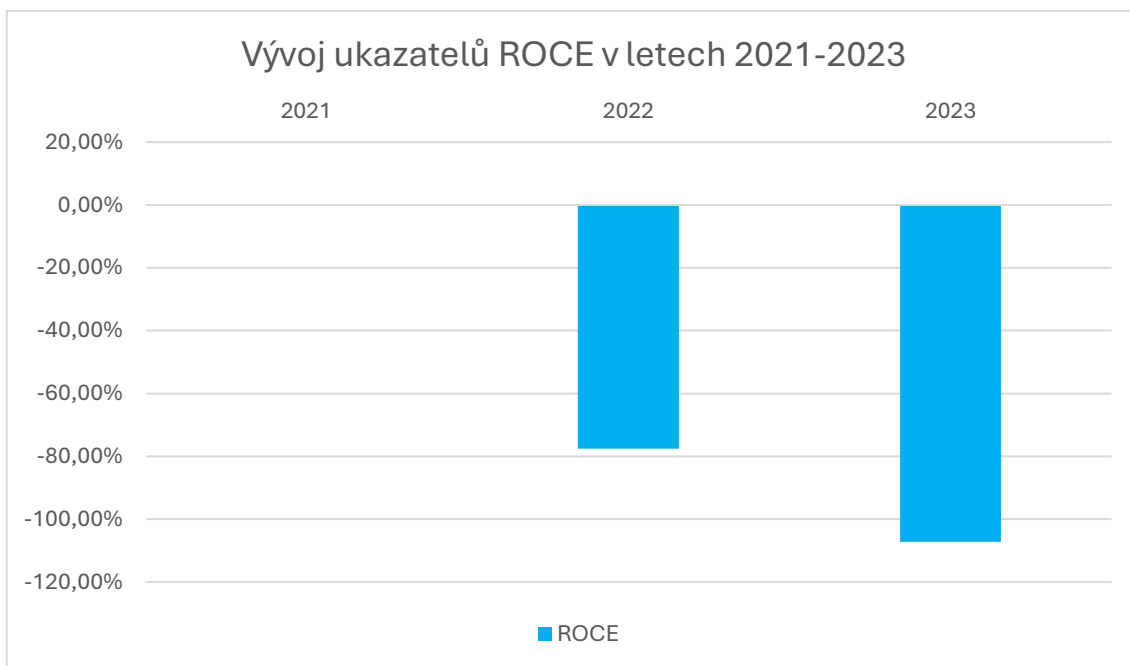
2.2.1.6 Interpretace výsledků ukazatelů rentability

*Tabulka 1: výsledky ukazatelů rentability
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*

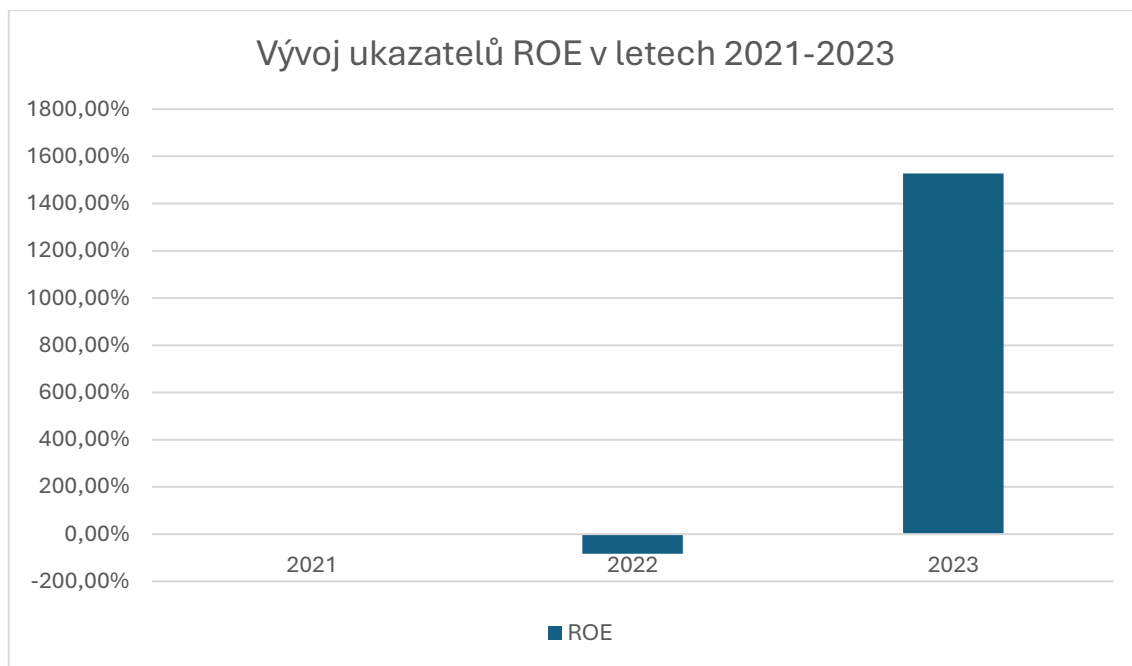
	2021	2022	2023
ROA	-0,0248 %	-8,9958 %	-14,5796 %
ROCE	0,2632 %	-77,6024 %	-107,1981 %
ROE	-0,1408 %	-83,5160 %	1527,2975 %
ROS	-0,116 %	-3,6733 %	-5,0150 %
ROC	-0,0118 %	-3,6688 %	-4,9444 %



*Graf 1: Vývoj ukazatelů ROA, ROS a ROC v letech 2021-2023
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*



*Graf 2: Vývoj ukazatelů ROCE v letech 2021-2023
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*



*Graf 3: Vývoj ukazatelů ROE v letech 2021-2023
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*

Tabulka výsledků rentability jasně ukazuje, že společnost Manator s.r.o. vykazuje ve sledovaném období dlouhodobě záporné hodnoty téměř ve všech sledovaných ukazatelích, což potvrzuje negativní trend výkonnosti podniku.

Hodnota rentability aktiv klesá z -0,02 % v roce 2021 až na -14,58 % v roce 2023. To znamená, že podnik nedokáže efektivně využít svůj majetek k tvorbě zisku. Pokles ROA může naznačovat nízkou produktivitu aktiv, nebo výrazné ztráty z provozní činnosti. Takový vývoj je rizikový především z pohledu budoucího investování – podnik v podstatě nevytváří žádnou návratnost z investovaného majetku.

Rentabilita investovaného kapitálu zaznamenává pokles ještě větší – z kladné hodnoty 0,26 % v roce 2021 až na -107 % v roce 2023. Tato hodnota jednoznačně ukazuje, že podnik nese výrazné ztráty vůči celkovému kapitálu, který má k dispozici, a že náklady na kapitál výrazně převyšují jakýkoliv přínos z jeho využívání. V kombinaci s poklesem tržeb nebo nárůstem fixních nákladů to signalizuje velmi nízkou efektivitu hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje extrémní výkyv – po dvou letech záporných hodnot dochází v roce 2023 k prudkému růstu na více než 1500 %, tato hodnota je však nereprezentativní, jelikož je způsobena zápornou hodnotou vlastního kapitálu, která výrazně zkresluje výsledek. Ve skutečnosti tato situace značí kritický stav vlastního

kapitálu, který může ohrozit další fungování firmy – například z hlediska bonity vůči bankám.

U rentability tržeb a rentability celkových nákladů se ve všech třech letech udržují hodnoty hluboko pod nulou. Záporná rentabilita tržeb znamená že podnik z každé vydělané koruny nevytváří zisk, ale ztrátu. To může být důsledkem nízké marže, nevhodně nastavené cenové politiky, nebo vysokých nákladů na výrobu, distribuci či marketing. Trvale záporný ROC pak ukazuje že i při celkovém objemu vynaložených nákladů firma není schopna generovat pozitivní výsledek.

Z celkového pohledu na ukazatele rentability vyplývá že firma má závažný problém s efektivitou hospodaření. Negativní vývoj může být způsoben kombinací vnitřních faktorů (nízká produktivita, vysoké fixní náklady) i vnějších vlivů (pokles poptávky, růst cen vstupů). Bez zásadních změn v řízení nákladů, optimalizaci procesů a zvýšení výkonnosti bude firma v dalších obdobích čelit narůstajícím ztrátám a možné hrozbě platební neschopnosti.

2.2.2 Ukazatele likvidity

Dalšími klíčovými ekonomickými ukazateli jsou ukazatele likvidity, protože hodnotí schopnost podniku splácet své závazky z dostupných prostředků. Likvidita je zásadní vlastností finančně zdravé společnosti, protože určuje, jestli je schopnost dostat svým závazkům bez potřeby prodat dlouhodobý majetek, nebo využívat cizí kapitál.

2.2.2.1 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita bere v potaz při určování platební schopnosti podniku pouze nejlikvidnější složky oběžných aktiv, tzn. peněžní prostředky. Tento ukazatel hodnotí schopnost platit okamžitě své krátkodobé závazky bez závislosti na prodeji zásob, nebo inkasování pohledávek.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Vzorec 6: okamžitá likvidita
(zdroj: Růčková. 2021, 61)*

2.2.2.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita kromě peněžních prostředků zahrnuje i finanční majetek a krátkodobé pohledávky. Tento ukazatel je méně striktní, a poskytuje širší pohled na schopnost firmy splácet dluhy, ale za předpokladu že pohledávky budou včas uhrazeny.

Pohotová likvidita

$$= \frac{(\text{peněžní prostředky} + \text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Vzorec 7: pohotová likvidita
(zdroj: Růčková. 2021, 62)*

2.2.2.3 Běžná likvidita

Běžná likvidita je nejširší ukazatel likvidity, protože zahrnuje všechny složky oběžných aktiv. Tento ukazatel měří celkovou možnost podniku pokrýt své závazky, přičemž předpokládá že veškerá oběžná aktiva lze přeměnit na peněžní prostředek v rozumném časovém horizontu.

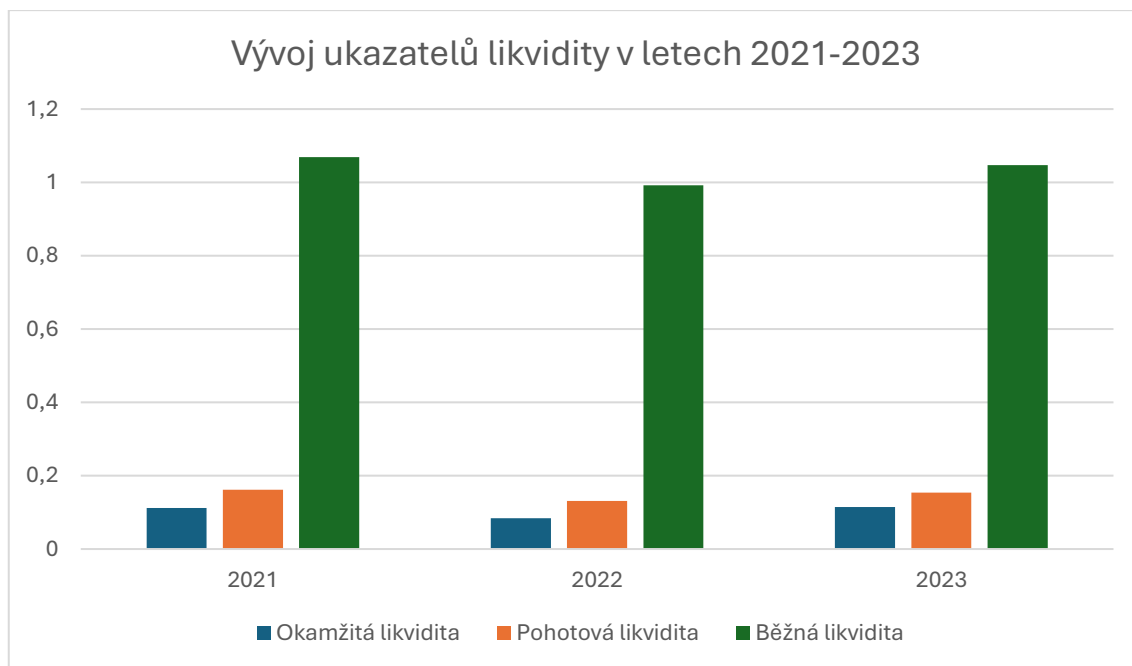
$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Vzorec 8: běžná likvidita
(zdroj: Růčková. 2021, 63)*

2.2.2.4 Interpretace výsledků ukazatelů likvidity

*Tabulka 2: výsledky ukazatelů likvidity
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*

	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita	0,1116	0,0836	0,1148
Pohotová likvidita	0,1614	0,1310	0,1541
Běžná likvidita	1,0688	0,9920	1,0468



Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2021-2023
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)

Ukazatele likvidity ve sledovaném období ukazují, že společnost Manator s.r.o. je sice schopna krátkodobě plnit své závazky, ale hodnoty ukazatelů jsou mimo hranici akceptovatelnosti a vykazují nestabilitu.

Okamžitá likvidita, která hodnotí schopnost firmy uhradit krátkodobé závazky pouze z peněžní prostředků, se ve všech sledovaných letech pohybuje hluboko pod doporučeným rozmezím (0,2-0,5). V roce 2021 dosahuje 0,1116, v roce 2022 klesá na 0,0836 a v roce 2023 opět mírně stoupá na 0,1148. Tyto hodnoty ukazují na nízkou rezervu hotovosti, která by mohla být v případě neočekávaných výdajů nebo zpoždění plateb ohrožující.

Pohotová likvidita, která vedle peněžních prostředků zahrnuje i krátkodobé pohledávky se pohybuje kolem hranice 0,15. I tyto hodnoty jsou pod obecně uznávanou optimální hranicí (0,7-1,0). To znamená, že společnost nemá dostatek rychle likvidních aktiv, aby v případě potřeby bezproblémově pokryla své krátkodobé závazky. Nízká pohotová likvidita může být důsledkem nedobytných pohledávek, nebo jejich pomalého obratu.

Běžná likvidita, která do výpočtu zahrnuje i zásoby, se jako jediná ze sledovaných ukazatelů pohybuje v přijatelné úrovni – v roce 2021 činí 1,0688, v roce 2022 mírně klesá pod hodnotu 1, a v roce 2023 opět mírně roste na 1,0468. Tento vývoj naznačuje že podnik

sice udržuje určitou schopnost pokrýt své závazky z běžných oběžných aktiv, nicméně je zde patrná kolísavost, která může odrážet nestabilní provozní cash-flow nebo špatně nastavenou skladovou politiku.

Z celkového pohledu lze říci, že likvidita podniku je slabá a vyžaduje zvýšenou pozornost. Nízké hodnoty okamžité a pohotové likvidity mohou vést k problémům se splatností závazků, zejména v případě neočekávaných výpadků příjmů nebo zpoždění plateb od odběratelů. Ačkoliv běžná likvidita mírně nad hodnotou 1 může na první pohled působit pozitivně, její struktura (např. vysoký podíl zásob) může v reálné situaci znamenat nízkou rychlost přeměny majetku na hotovost.

V případě dalšího zhoršování likvidity hrozí společnosti omezený přístup k externímu financování, oslabení vztahů s dodavateli a zvýšené náklady na obsluhu závazků. Včasná reakce formou posílení peněžních rezerv, zkrácení doby obratu pohledávek nebo lepší plánování cash-flow je proto zásadní.

2.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak efektivně firma využívá aktiv k podpoře provozní činnosti. Tyto ukazatele se zaměřují na rychlost obratu. Jejich podstatou je identifikovat, zda firma efektivně využívá svých aktiv k maximalizaci tržeb a zisku, nebo má v některých oblastech prostor pro zlepšení.

2.2.3.1 Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv je důležitý, jelikož hodnotí efektivitu, jakou užívá firma svá aktiva ke generování tržeb. Výsledná hodnota ukazuje kolikrát vydělá podnik na svá celková aktiva za rok.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

*Vzorec 9: obrat celkových aktiv
(zdroj: Růčková. 2021, 76)*

2.2.3.2 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vypovídá o schopnosti společnosti přeměnit své zásoby na tržby. Tento ukazatel vypovídá o efektivitě řízení zásob a rychlosti jejich obratu. Pomáhá zjišťovat,

jestli společnost neobjednává moc/málo zásob, nebo třeba jestli čelí problémům s nedostatečnou poptávkou.

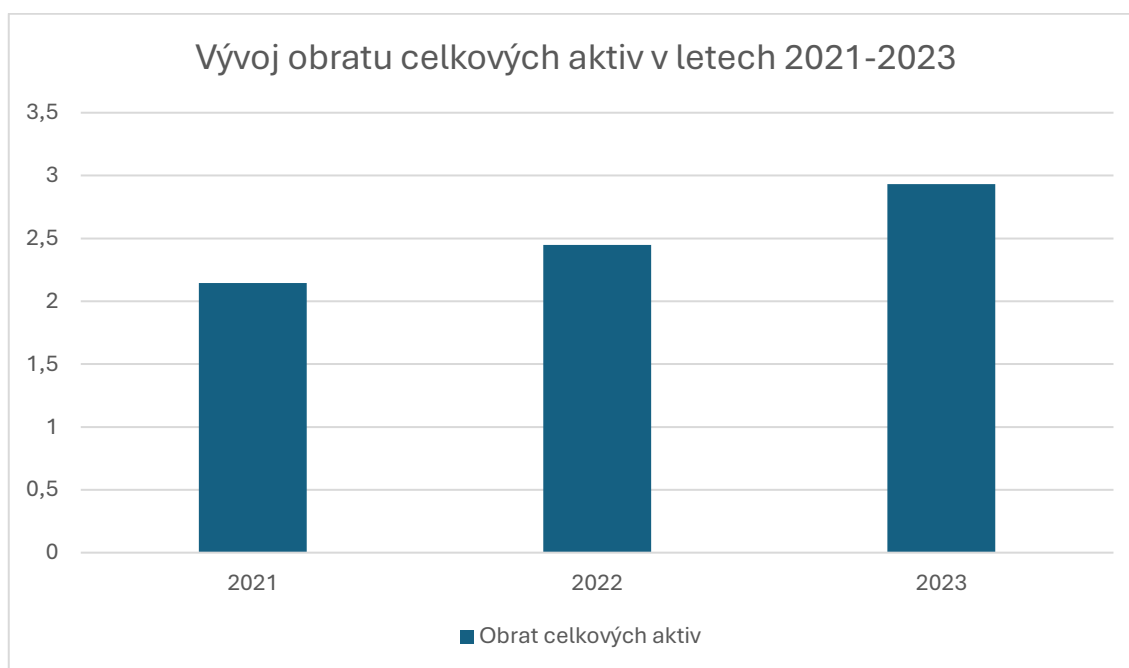
$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

*Vzorec 10: doba obratu zásob
(zdroj: vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 76)*

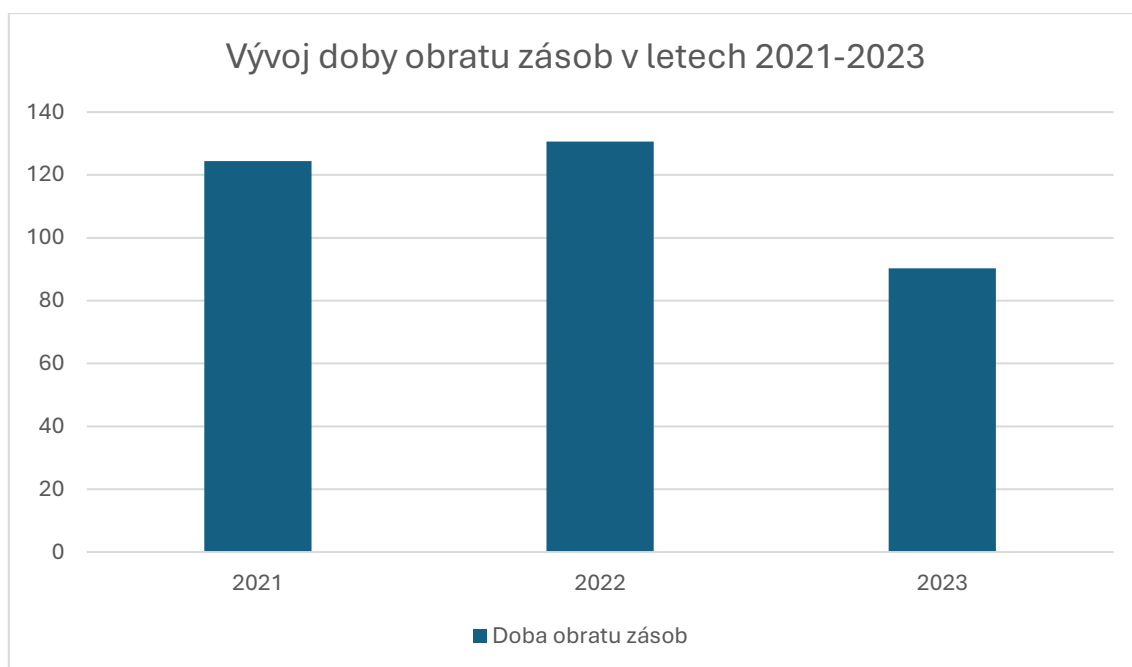
2.2.3.3 Interpretace výsledků ukazatelů aktivity

*Tabulka 3: Výsledky ukazatelů aktivity
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*

	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv	2,144	2,4490	2,9331
Doba obratu zásob	124,4087	130,5502	90,2743



*Graf 5: Vývoj obratu celkových aktiv v letech 2021-2023
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*



Graf 6: Vývoj doby obratu zásob v letech 2021-2023
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)

Ukazatele aktivity pomáhají posoudit, jak efektivně společnost Manator s.r.o. využívá svůj majetek při provozu a jak rychle dochází k přeměně aktiv na tržby nebo peněžní prostředky.

Obrat aktiv představuje počet cyklů, které podnik za dané období uskuteční mezi nákupem aktiv a realizací tržeb. Jinými slovy ukazuje, jak efektivně podnik využívá svůj celkový majetek k tvorbě výnosů. Nízká hodnota tohoto ukazatele signalizuje, že podnik vlastní relativně velký objem aktiv, které však nevyužívá dostatečně produktivně. Taková situace může vést ke zbytečnému vázání kapitálu v majetku, který nepřináší očekávaný ekonomický výnos. Ve sledovaném období je vývoj tohoto ukazatele negativní, což naznačuje že efektivita využití aktiv v čase klesá. Pro podnik to znamená vyšší provozní náklady a snížení výnosnosti celkového kapitálu.

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou zůstávají zásoby v podniku před tím, než jsou prodány. Dlouhá doba obratu zásob ukazuje na nízkou rychlost obratu zboží nebo materiálu, což vede k růstu skladovacích nákladů a riziku zastarávání zásob. V případě společnosti Manator s.r.o. může tento ukazatel signalizovat neefektivní řízení skladových zásob, případně pokles poptávky, který zpomaluje pohyb zboží. Pro zlepšení

hospodaření je vhodné se zaměřit na optimalizaci nákupních a skladovacích procesů, případně na lepší předpověď prodeje a přesnější plánování výroby.

2.2.4 Ukazatele zadluženosti

Dalšími zkoumanými ekonomickými ukazateli jsou ukazatele zadluženosti, které hodnotí míru, do jaké podnik operuje z vlastních financí, a jak velkou část tvoří závazky k obchodním partnerům. Cílem analýzy zadluženosti je zjistit, jestli společnost efektivně využívá cizí zdroje k získání zisku.

2.2.4.1 Míra zadluženosti

Míra zadluženosti hodnotí podíl cizího kapitálu oproti celkovým zdrojům společnosti. Tento ukazatel dává přehled o tom, jak velkou část aktiv firma financuje prostřednictvím závazků a jak moc je tím pádem závislá na externích věřitelích.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

*Vzorec 11: celková zadluženost
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 73)*

2.2.4.2 Úrokové krytí

Úrokové krytí měří schopnost splácet úroky z dluhů z provozního zisku. Tento ukazatel je důležitý pro posouzení finanční stability, protože vyjadřuje, jestli firma má dostatečný zisk před úroky a zdaněním na pokrytí svých úrokových závazků.

Se záporným výsledkem hospodaření nemá smysl počítat úrokové krytí, jeho význam pro záporné hodnoty není nijak ekonomicky definován.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}}$$

*Vzorec 12: úrokové krytí
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 74)*

2.2.4.3 Dlouhodobá zadluženost

Dlouhodobá zadluženost sleduje podíl dlouhodobých závazků na celkových zdrojích společnosti. Pro výpočet tohoto ukazatele se zaměřujeme na závazky s delší dobou splatnosti, jako jsou dlouhodobé úvěry.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

*Vzorec 13: dlouhodobá zadluženost
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021)*

2.2.4.4 Koeficient finančního rizika

Koeficient finančního rizika měří dopad zadlužení na změny zisku společnosti. Tento ukazatel hodnotí, jak změna zisku ovlivňují změny čistého zisku po zdanění.

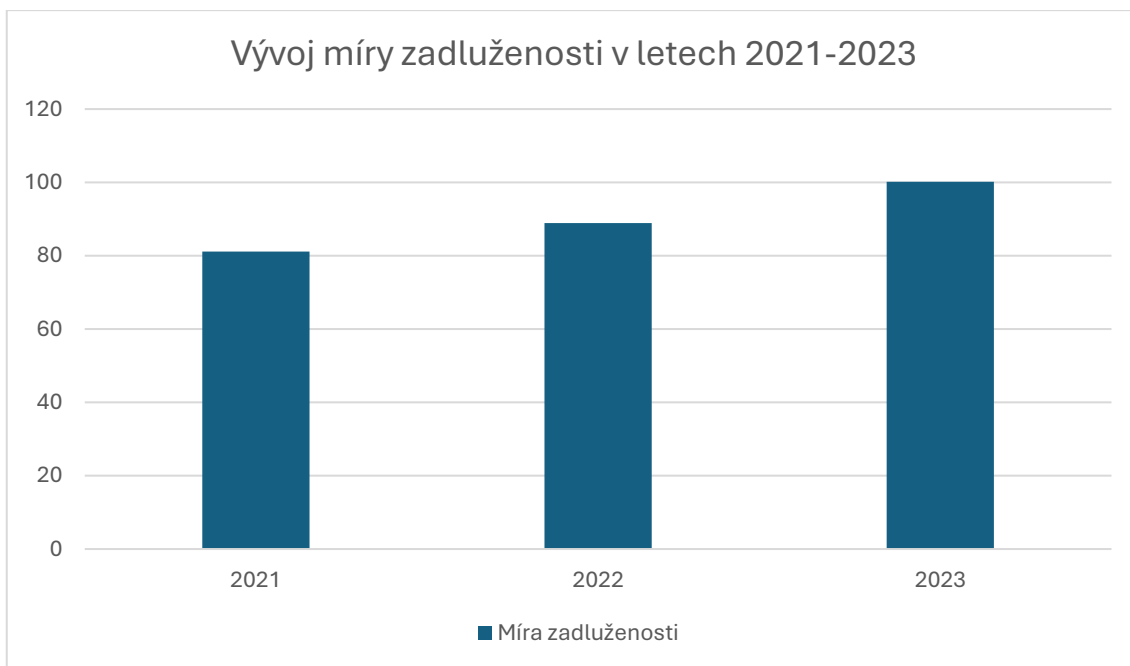
$$\text{koeficient finančního rizika} = \frac{\Delta EAT}{\Delta EBIT}$$

*Vzorec 14: finanční riziko
(zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 75)*

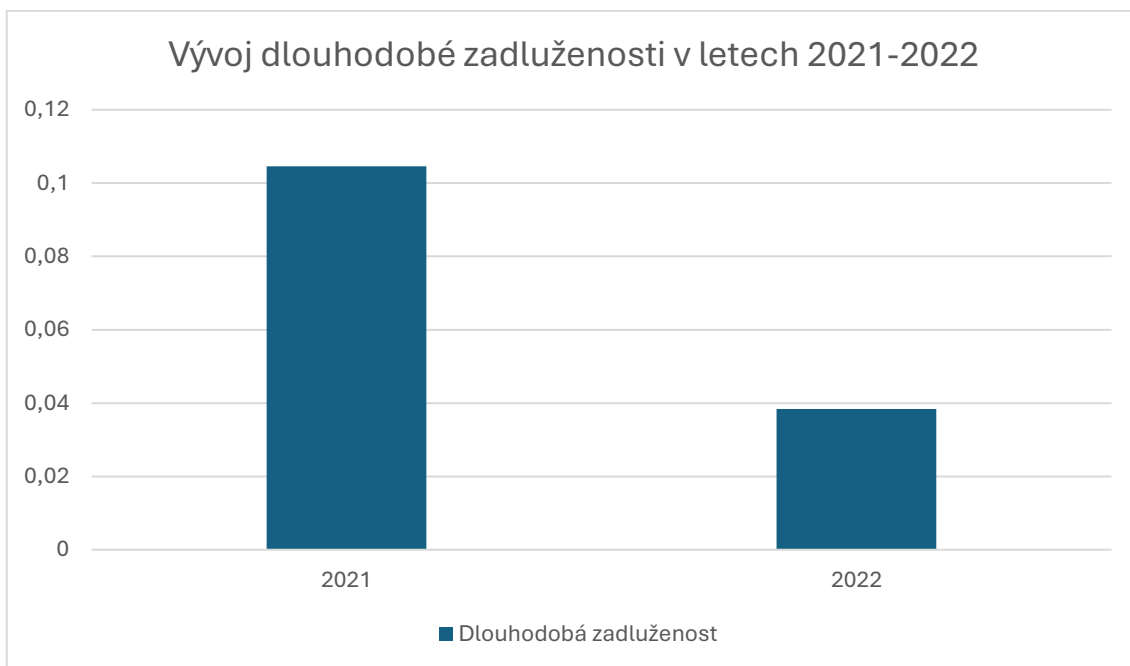
2.2.4.5 Interpretace výsledků ukazatelů zadluženosti

*Tabulka 4: Výsledky ukazatelů zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace, 2023)*

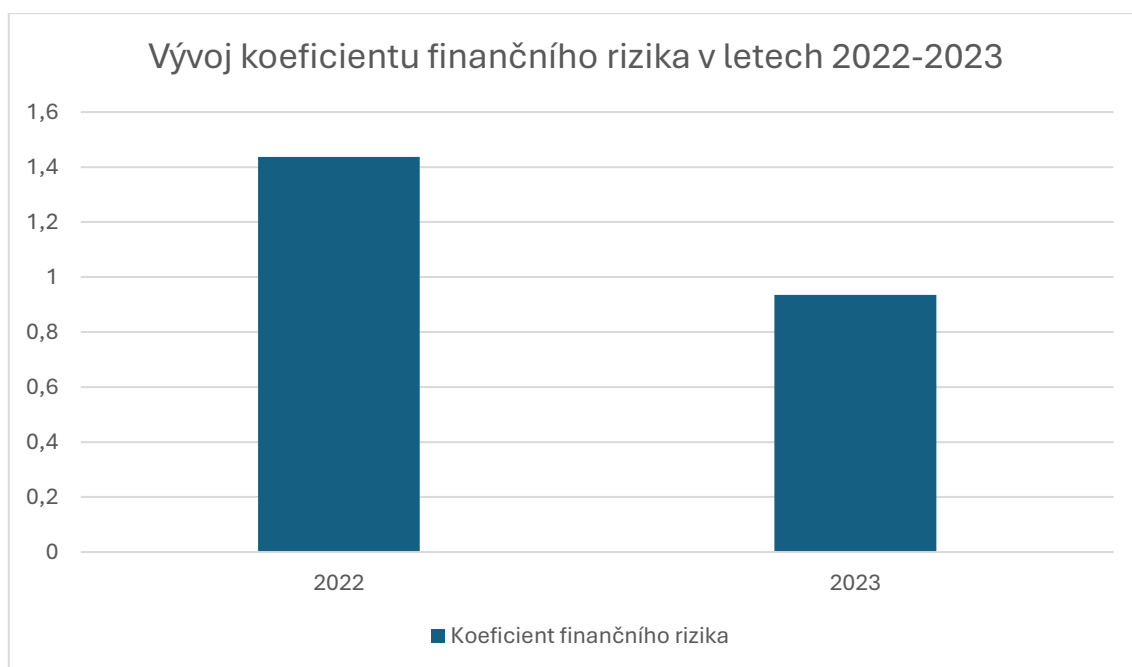
	2021	2022	2023
Míra zadluženosti	81,1724	88,9406	100,1274
Úrokové krytí	Nelze vypočítat kvůli zápornému výsledku hospodaření		
Dlouhodobá zadluženost	0,1046	0,0384	Nelze kvůli zápornému vlastnímu kapitálu
Koeficient finančního rizika	-	1,4367	0,9346



*Graf 7: Vývoj míry zadluženosti v letech 2021-2023
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*



*Graf 8: Vývoj dlouhodobé zadluženosti v letech 2021-2022
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)*



Graf 9: Vývoj koeficientu finančního rizika v letech 2022-2023
(Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)

Ukazatele zadluženosti poskytují důležité informace o míře závislosti společnosti Manator s.r.o. na cizím kapitálu a o schopnosti firmy dostát svým finančním závazkům v dlouhodobém horizontu. Výsledky těchto ukazatelů naznačují že podnik se nachází ve vysoce rizikové kapitálové struktuře, která může negativně ovlivnit jeho stabilitu i důvěryhodnost na trhu.

Celková zadluženost vykazuje velmi vysoké hodnoty, což znamená že většina aktiv je financována cizími zdroji. Taková struktura s sebou nese značné finanční riziko – zejména v obdobích poklesu tržeb nebo při zvyšování úrokových sazeb. Vysoká zadluženost zvyšuje nároky na cash-flow a zároveň snižuje možnost dalšího úvěrového financování. Investoři i banky vnímají podnik s nízkým podílem vlastního kapitálu jako méně stabilní a hůře bonitní.

Dlouhodobá zadluženost, pokud je významně zastoupena, ukazuje na zátěž fixních nákladů ve formě splátek úvěrů a leasingů, což může omezovat finanční flexibilitu firmy. V kombinaci s negativní rentabilitou se jedná o nepříznivý stav, protože podnik není schopen generovat dostatek zisku na krytí cizích závazků.

U ukazatele úrokového krytí, který sleduje schopnost firmy splácet úroky z provozního zisku, platí, že pokud je hodnota nižší než 1, podnik není schopen pokrýt

své úrokové náklady z běžného provozu. V takovém případě je nucen sahat do rezerv, případně restrukturalizovat dluh, což může dále ohrozit jeho finanční stabilitu.

Koeficient finanční páky, který ukazuje, do jaké míry podnik využívá cizí kapitál ke zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu, může v této situaci pracovat opačně – místo růstu výnosnosti dochází ke zvýšenému riziku ztráty.

Celkově lze říct, že zadluženost společnosti je vysoká a dlouhodobě neudržitelná. V kombinaci s negativní rentabilitou a slabou likviditou vytváří situaci, která výrazně omezuje schopnost firmy financovat svůj rozvoj, investice nebo i běžný provoz. Pro zlepšení finanční stability bude nezbytné zaměřit se na posílení vlastního kapitálu, a to buď zvýšením základního jmění, nebo reinvesticí případných budoucích zisků. Rovněž může být vhodné přehodnotit strukturu závazků a pokusit se o refinancování nevýhodných úvěrů, případně vyjednání lepších splátkových podmínek.

2.2.5 Vyhodnocení významu ukazatelů pro reporting

Tento přehled a vyhodnocení ekonomických ukazatelů slouží jako podklad pro návrh zlepšení systému reportingu. V současné době nejsou agregované ukazatele ve firemním reportingu systematicky sledovány, přestože poskytují důležité informace o finanční stabilitě a výkonnosti podniku. Jejich zařazení do pravidelných reportů může výrazně zlepšit schopnosti vedení identifikovat rizikové oblasti a včas reagovat na negativní vývoj, čímž se zvýší i efektivita rozhodovacích procesů. Na základě zjištěných hodnot proto bude součástí návrhové části zahrnutí těchto ukazatelů do nové podoby reportovacího systému.

3 Vlastní návrhy řešení

3.1 Identifikace nedostatků současného systému reportingu

Na základě analýzy ekonomických ukazatelů a přehledu současného stavu reportingu ve společnosti Manator s.r.o. byly identifikovány následující nedostatky:

- Přestože některé ukazatele rentability jsou v systému sledovány na úrovni kategorií i jednotlivých produktů, chybí agregované ukazatele pro celkovou výkonnost společnosti.
- Aktuální reporting poskytuje data týkající se objednávek zboží, nákladů na prodej a prodejů samotných, ale vůbec se nesoustředí na firmu jako celek, její strukturu kapitálu, nebo dlouhodobou finanční stabilitu.
- Data jsou poměrně přehledná pro lidi, co se systémem mají zkušenosti a orientují se v něm delší dobu, ale pro nové uživatele je orientace v něm zmatečná, složitá, nepřehledná a může potřebovat pomoc s hledáním toho, co potřebuje.
- V systému aktuálně chybí automatizace upozorňování na prudké změny a odchylky, které by mohly být potenciálně problematické.
- Chybějící interpretace dat – všechna data v reportingu jsou ukryta pod názvy, které nejsou přívětivé pro lidi, kteří nestudovali ekonomické zaměření, není všem na první pohled jasné, co vlastně sledují.
- Potenciální problém s nízkým zabezpečením dat v reportech. Všechna data jsou přístupna všem uživatelům a přihlašování probíhá pouze přes přihlašovací jméno s heslem.
- Absence logiky týdenního nebo sezónního srovnání. V aktuálním reportingu je meziroční srovnání pouze na základě data, nikoliv sezónních událostí – ať už oborových, tak například všeobecných svátků.
- Nedostatečně diferenciováný přístup pro různé typy uživatelů. Je vhodné omezit přístup k citlivým informacím podle pozice uživatele.
- Slabé zabezpečení, současně mají přístup všichni ke stejnému reportu přes společné přihlašovací údaje.
- Žádné mechanismy pro včasné varování. Reporting neobsahuje systém upozornění na rizikové ukazatele, jako jsou prudký pokles tržeb nebo likvidity.

3.2 Návrh úprav reportingu

Za účelem zvýšení efektivity reportingu a přínosnosti pro rozhodování bych navrhl následující úpravy reportování:

- Rozšíření spektra sledovaných ukazatelů
 - Doplnit ukazatele celkové rentability, zejména na podnikové úrovni – ROA, ROE a ROS – které aktuálně v reportech chybí. Přestože rentability jednotlivých kategorií i položek jsou v reportech sledovány, chybí pohled na celkové počínání společnosti.
- Zvýšení přehlednosti výstupů
 - Zavedení oddělených informačních panelů pro různé úrovně řízení (například vedení, střední management atd.).
 - Použití barevných indikátorů (například semaforový systém) pro klíčové metriky – zelená = v pořádku, oranžová = mírná odchylka, červená = problém.
- Zavedení stručných komentářů k datům
 - Vytvoření jednoduchého odkazu, který by vytvořil komentář k trendům, například „Meziroční pokles rentability tržeb o 1.34%“ s možností pole s nabídkou rozbalovacího seznamu, které by upřesňovalo tuto statistiku na jednotlivé kategorie nebo produkty.
- Zlepšení přesnosti meziročních trendů
 - Aktuální reporting meziročních trendů se řídí jen datem, nikoliv údaji jako je třeba den v týdnu, každoroční promo akce, nebo sezónní události, které mají vliv na odběr zboží.

3.3 Technické řešení

Z pohledu technické realizace je klíčové využití stávajících technologií, zejména Power BI a Admin portalu.

- Úpravy Power BI
 - Doplnění datových zdrojů s ukazateli finanční analýzy.
 - Vytvoření informačních panelů pro jednotlivé skupiny uživatelů.

- Pomocí DAX (Data Analysis Expressions) výrazů vypočítat a využít složitější metriky a časová porovnání.
- Zařadit do reportu týdenní srovnání podle ISO týdnů, které by mohlo pomoci upřesnit meziroční analýzu dat díky eliminaci zkreslení způsobené pohyblivými svátky a sezónními akcemi.
- Zavedení automatizace upozorňování na rizikové ukazatele pomocí křížových odkazů na samostatnou pracovní plochu pro jednodušší identifikaci problémů.
- Mobilní přístup
 - Pro rychlejší možnost odpovědi na krizové situace by bylo vhodné po úpravě Power BI rozhraní všechny reporty optimalizovat i pro přístup na mobilních zařízeních.
- Zvýšení zabezpečení
 - Doporučuje se dvoufaktorová autentizace při přístupu k citlivým údajům.
 - Omezení dat podle úrovně oprávnění, například zaměstnanci na nižších pozicích nepotřebují přístup k agregovaným přehledům o výkonnosti firmy, které jsou určeny především pro vedení.

3.4 Zajištění správného používání

- Školení zaměstnanců
 - Interní školení o používání nového rozhraní.
 - Vytvořit jednotný krátký manuál, ideálně s grafickým návodem, na orientaci v rozhraní a využívání běžných funkcí.
- Pilotní testování přehlednosti
 - Zapojení zástupců z různých oddělení k testu uživatelské přívětivosti a následná úprava na základě získané zpětné vazby.

3.5 Možnost budoucího rozvoje

- Zavedení automatických upozornění
 - Windows upozornění, nebo e-mailové upozornění při překročení limitů (například prudký nárůst reklamací nebo pokles tržeb)
- Prediktivní analýza

- Využití strojového učení pro předpovězení trendů v oblasti tržeb, nákladů a obratu zásob
- Identifikace rizikových hodnot pomocí analýzy
- Benchmarking
 - Porovnávání vlastních výsledků s oborovým průměrem (lze využít oborové benchmarky dostupné ve veřejných databázích, zprávách ČSÚ, nebo placených oborových analýzách od poradenských firem)

Navržené řešení představuje ucelený přístup k modernizaci systému reportingu, který je přehlednější, informativnější a efektivnější pro rozhodovací procesy ve společnosti Manator s.r.o.

3.6 Návrh implementace zlepšení reportingu

Zavedení moderního reportovacího systému na bázi business intelligence, konkrétně prostřednictvím nástroje Microsoft Power BI, představuje zásadní krok ke zvýšení efektivity a kvality reportingu ve společnosti Manator s.r.o. Aby byla implementace úspěšná, je nezbytné postupovat systematicky a postupně.

3.6.1 Rozšíření stávajících datových zdrojů

Prvním krokem implementace je rozšíření a optimalizace stávajících datových zdrojů využívaných pro reporting v podniku. Cílem je nejen využít vybraná data z doposud využívaných informačních systémů, ale také doplnit potřebná data pro přesnější a komplexnější výpočty agregovaných ukazatelů.

Rozšíření se zaměří na data využitelná pro výpočet ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti a na zavedení pravidelné aktualizace těchto dat. Důraz bude kladen na správné propojení datových zdrojů, jednotnou strukturu dat a na doplnění rozšířených dat do současných automatizovaných aktualizací procesů, které zajistí aktuálnost podkladů pro reporting bez nutnosti ručního zásahu.

3.6.2 Návrh datového modelu a tvorba reportů

Na základě rozšířených standardizovaných datových zdrojů bude vytvořen nový datový model, který umožní efektivní analýzu a vizualizaci klíčových ekonomických ukazatelů.

Datový model bude navržen s důrazem na jednoduchost transparentnost a maximální využitelnost pro uživatele na různých úrovních řízení.

Struktura nového datového modelu bude zaměřena na rozšíření stávajícího systému s cílem navýšit aktuálnost a praktickou využitelnost reportovacích údajů. Bude zahrnovat:

- zavedení pravidelných týdenních souhrnů klíčových ekonomických ukazatelů, které umožní především rychlé sledování vývoje a minimalizaci nesouladů v meziroční analýze
- nově sledované agregované ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti
- úpravy v oblasti aktualizace datových zdrojů, aby byla zajištěna konzistence a včasnost dat při zpracování souhrnných vstupů
- rozčlenění všech dat do různých informačních panelů pro různé uživatele a situace s účelem vyšší přehlednosti a jednoduššímu přístupu k aktuálně vyhledávaným informacím

V první fázi bude vytvořena sada základních reportů zaměřených na hlavní ekonomické oblasti, přičemž bude kladen důraz na přehlednou grafickou podobu výstupů a intuitivní orientaci. V dalších etapách bude systém rozšiřován o nové reporty dle potřeb jednotlivých oddělení.

3.6.3 Testování a pilotní provoz

Po vytvoření datového modelu a základních reportů bude následovat fáze testování, jejímž cílem je ověřit funkčnost systému v reálném provozu.

Testovaná kritéria budou převážně:

- správnost načítání a aktualizace dat
- věcnou správnost výpočtů ekonomických ukazatelů
- úplnost potřebných dat na jednotlivých informačních panelech podle potřeb jejich uživatelů
- vizuální přehlednost a srozumitelnost pro jednotlivé koncové uživatele
- stabilitu a dostupnost dat v reálném čase

Testování bude probíhat formou pilotního provozu v rámci vybrané skupiny uživatelů ze společnosti. Pro tento účel budou zvoleni jednotliví uživatelé, kteří využívají firemní reporting nejvíce a jsou tak schopni s největší pravděpodobností identifikovat jeho slabší stránky, zároveň však část klíčových zaměstnanců zůstane u starší verze reportů s účelem zachování chodu společnosti a zároveň kvůli možnosti porovnávání výstupů starého a nového reportingu.

Délka pilotního provozu je plánována na jeden měsíc, během kterého budou pravidelně sbírány zpětné vazby od uživatelů. Na základě těchto podnětů budou provedeny případné úpravy v datovém modelu, nastavení aktualizacích procesů, nebo úpravě vizuálního zpracování výstupů.

Úspěšné dokončení pilotního provozu bude podmínkou pro zavedení nového systému do plného provozu ve všech odděleních společnosti.

3.6.4 Školení uživatelů a plná implementace

Po úspěšném dokončení pilotního provozu bude následovat fáze školení klíčových uživatelů a následné nasazení nového reportovacího systému do plného provozu.

Školení bude zaměřeno především na:

- základní orientaci v prostředí Power BI
- správnou interpretaci ukazatelů v nových reportech
- práci s interaktivními filtry a možnostmi vlastního zobrazování dat
- postupy pro identifikaci odchylek a jejich vyhodnocení

Školení bude probíhat formou praktických workshopů, při nichž si uživatelé vyzkouší práci se skutečnými daty a reporty používanými v každodenní praxi. Důraz bude kladen na srozumitelnost a praktickou využitelnost získaných dovedností, aby se zvýšila míra akceptace systému a zkrátila doba potřebná pro jeho plné využívání. Po ukončení školení bude nový reportovací systém nasazen do plného provozu ve všech odděleních společnosti. V první fázi bude zaměřen na sledování ekonomických ukazatelů, v dalších etapách bude systém rozšiřován o nové oblasti podle aktuálních potřeb podniku (například analýza prodeje, skladové hospodářství nebo zákaznická analýza).

Pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti systému bude rovněž nastaven plán pravidelné revize reportů a aktualizace datových struktur v souladu s vývojem podnikových procesů a změnami v datových zdrojích.

3.7 Zhodnocení návrhu řešení

Navržené zlepšení systému reportingu ve společnosti Manator s.r.o. představuje realizovatelný a přínosný krok směrem k modernizaci práce s daty, zefektivnění rozhodovacích procesů a posílení interní kontroly. Využití nástroje Power BI umožní automatizaci výstupů, snížení závislosti na ručním zpracování a výrazné zvýšení dostupnosti informací pro uživatele na všech úrovních řízení.

Jedním z hlavních přínosů návrhu je zavedení týdenních souhrnů, které umožní rychlejší reakci na změny a minimalizaci nesouladů mezi stavem dat a uskutečněnými akcemi. Doplnění a aktualizace datových zdrojů zvýší spolehlivost a konzistenci výpočtů ekonomických ukazatelů a přispěje ke kvalitnějšímu vyhodnocení výkonnosti firmy.

Z hlediska realizace je návrh technicky proveditelný, protože Power BI je již známý nástroj, jehož nasazení nevyžaduje výrazné investice do infrastruktury. Důležitým faktorem úspěchu však bude aktivní zapojení uživatelů do testování a přijetí nové formy reportingu v praxi. Navržené školení a pilotní provoz s vybranými pracovníky vytvářejí dostatečný prostor pro adaptaci systému a zajištění jeho akceptace.

Možná rizika návrhu spočívají zejména v nedostatečné kvalitě vstupních data a v neochotě některých zaměstnanců měnit dosavadní pracovní návyky. Tato rizika lze však minimalizovat důslednou přípravou, jasným vysvětlením přínosů a průběžným zapojení klíčových uživatelů do implementace.

Z dlouhodobého hlediska návrh přispěje k lepší informovanosti managementu, zrychlení rozhodovacích procesů a posílení vnitropodnikové disciplíny v oblasti ekonomického řízení. Díky modulárnímu řešení může být systém v budoucnu dále rozvíjen o další datové oblasti nebo analytické funkce, čímž se zvýší jeho přínos pro celou firmu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout zlepšení systému reportingu ve společnosti Manator s.r.o. na základě analýzy ekonomických ukazatelů a současného stavu vnitropodnikového reportingu. Práce byla rozdělena do teoretické a praktické části, přičemž na sebe obě logicky navazovaly.

V teoretické části byly představeny základní principy reportingu, jeho význam pro podnikové řízení, využití ekonomických ukazatelů a přínos nástrojů Business Intelligence. Pozornost byla věnována také klasifikaci ekonomických ukazatelů a aktuálním trendům v oblasti digitalizace reportingu. Tyto poznatky vytvořily základní rámec pro analýzu a návrhovou část.

V praktické části byl analyzován stav reportingu ve vybrané společnosti, a to jak z pohledu struktury dat, tak i využívaných ukazatelů a způsobu prezentace výsledků. Na základě analýzy ekonomických ukazatelů byly identifikovány hlavní slabé stránky podniku – zejména v oblasti rentability likvidity a zadluženosti. Současně byly zjištěny nedostatky v oblasti struktury reportingu.

Na základě zjištěných skutečností byl navržen systém zlepšení reportingu s využitím nástroje Power BI. Návrh zahrnoval rozšíření datových zdrojů, vytvoření nového datového modelu, zavedení týdenních souhrnů a interaktivních informačních panelů, fázi testování s pilotním provozem a následné nasazení systému do běžného provozu.

Přínosy navrženého řešení spočívají zejména ve zvýšení efektivity práce s daty, lepší dostupnosti informací pro rozhodování, minimalizaci nesouladů mezi daty a realitou a ve větší přehlednosti výstupů. Návrh je technicky i organizačně realizovatelný a připraven k postupné implementaci.

Práce tak naplnila stanovený cíl a zároveň otevřela prostor pro další rozvoj – například v oblasti prediktivního reportingu, pokročilé analýzy nákladů nebo propojení s dalšími podnikatelskými oblastmi.

Seznam použité literatury

Novotný, O., Pour, J. & Slánský, D., 2005. *Business Intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*, Praha: Grada.

Růčková, P., 2021. *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití v praxi*, Praha: Grada.

Šoljaková, L. & Fibírová, J., 2010. *Reporting 3. rozš. a aktualiz. vyd.*, Praha: Grada.

Wagner, J., 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*, Praha: Grada.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura Manator s.r.o. (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2024).....	30
---	----

Seznam vzorců

Vzorec 1: rentabilita celkového vloženého kapitálu (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 67).....	34
Vzorec 2: rentabilita investovaného kapitálu (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 67).....	34
Vzorec 3: rentabilita vlastního kapitálu (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 68).....	35
Vzorec 4: rentabilita tržeb (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 70)	35
Vzorec 5: rentabilita nákladů (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 71).....	35
Vzorec 6: okamžitá likvidita (zdroj: Růčková. 2021, 61).....	38
Vzorec 7: pohotová likvidita (zdroj: Růčková. 2021, 62)	39
Vzorec 8: běžná likvidita (zdroj: Růčková. 2021, 63).....	39
Vzorec 9: obrat celkových aktiv (zdroj: Růčková. 2021, 76).....	41
Vzorec 10: doba obratu zásob (zdroj: vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 76)	42
Vzorec 11: celková zadluženost (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 73) ...	44
Vzorec 12: úrokové krytí (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 74).....	44
Vzorec 13: dlouhodobá zadluženost (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021)...	45
Vzorec 14: finanční riziko (zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková. 2021, 75)	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: výsledky ukazatelů rentability	35
Tabulka 2: výsledky ukazatelů likvidity	39
Tabulka 3: Výsledky ukazatelů aktivity	42
Tabulka 4: Výsledky ukazatelů zadluženosti	45

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj ukazatelů ROA, ROS a ROC v letech 2021-2023 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023).....	36
Graf 2: Vývoj ukazatelů ROCE v letech 2021-2023 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)	36
Graf 3: Vývoj ukazatelů ROE v letech 2021-2023 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023).....	37
Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2021-2023 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)	40
Graf 5: Vývoj obratu celkových aktiv v letech 2021-2023 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)	42
Graf 6: Vývoj doby obratu zásob v letech 2021-2023 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)	43
Graf 7: Vývoj míry zadluženosti v letech 2021-2023 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)	46
Graf 8: Vývoj dlouhodobé zadluženosti v letech 2021-2022 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023)	46
Graf 9: Vývoj koeficientu finančního rizika v letech 2022-2023 (Zdroj: Vlastní vypracování dle interní dokumentace, 2023).....	47