

České vysoké učení technické v Praze

Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku

Bakalářská práce



Vysoká škola: **ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

Fakulta: **Strojní**

Ústav: **Řízení a ekonomiky podniku**

Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Inna Egorova**

Obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

Název práce v ČJ: **Analýza hospodářské činnosti výrobního podniku**

Název práce v AJ: **Analysis of economic activity of manufacturing company**

Zásady pro vypracování:

1. Cíle bakalářské práce
2. Část teoretická
3. Představení společnosti
4. Část analytická – současný stav prováděné analýzy
5. Část návrhová – návrh kroků zlepšujících analýzu hospodářské činnosti společnosti
6. Závěr: Zhodnocení práce a dosažených cílů

Seznam doporučené literatury:

Macík, K., Beran, T.: Účetnictví, 3. přeprac. Vydání, Praha 2008

Fibířová, A., Šoljaková, L. : Reporting, 3. rozš. a aktual. vyd., Grada, Praha 2010

Růčková, P.: Finanční analýza metody, ukazatelé, využití v praxi, Grada, Praha 2011

Hradecký, M., Lanča, J.: Manažerské účetnictví, Grada, Praha 2008

Macík, K.: Účetnictví pro manažery, Grada, Praha 1995

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.**

Konzultant: Prof. Ing. Karel Macík, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: **30. 4. 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. 6. 2015**

Neodevzdá-li student bakalářskou práci včas, je povinen tuto skutečnost předem písemně zdůvodnit, pokud bude omluva (předaná prostřednictvím studijního oddělení děkanovi) děkanem uznána, určí děkan studentovi náhradní termín konání státní závěrečné zkoušky (zůstávají dva termíny SZZ). Pokud tuto skutečnost student řádně neomluví, nebo omluva nebude děkanem uznána, určí děkan studentovi termín pro opakování státní závěrečné zkoušky. SZZ je možné opakovat pouze jednou (SZŘ čl. 22, odst. 3, 4)

Bakalant bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Zadání bakalářské práce převzal dne:

.....
bakalant


.....
prof. Ing. František Freiberg, CSc.
vedoucí ústavu




.....
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
děkan

V Praze 23. února 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně a používala jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne

Podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Theodoru Beranovi, Ph. D. za odbornou pomoc, cenné rady a čas, který mi věnoval.

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je pochopit roli manažerských informací v podnikové praxi. V teoretické části práce jsou uvedeny základní pojmy a definice týkající se reporting a controllingu. Analytická část je zaměřena na současný stav prováděné analýzy v podniku. V návrhové části je uveden návrh kroků zlepšujících analýzu hospodářské činnosti podniku.

Klíčová slova

Reporting, podnik, uživatelé, ekonomické výkazy, vnitropodnikové účetnictví

Abstract

The aim of this thesis is to understand the role of information management in business practice. In the theoretical part of work there are listed basic terms and definitions relating to reporting and controlling. Analytical part is focused on the actual state of analysis in the company. In the last part there is a proposal of steps improving analysis of economic activity of the company.

Keywords

Reporting, company, users, economic reports, internal accounting

Obsah

Úvod.....	7
<u>Část teoretická</u>	
1. Reporting	
1.1. Vymezení reportingu.....	8
1.2. Reporting a účetní informace.....	8
1.3. Historie reportingu.....	10
1.4. Uživatelé reportingu.....	11
1.4.1 Obsah a struktura interního výkaznictví.....	12
1.5 Rozšířený reporting.....	13
2. Controlling	
2.1. Vazba reportingu na controlling.....	14
2.2. Cíle controllingu.....	14
2.2.1 Přímé cíle controllingu.....	14
2.2.2 Nepřímé cíle controlling.....	15
2.3 Vztah controllera k řídicím pracovníkům a jeho posavení.....	16
3. Manažerský informační systém.....	16
4. Plánovní.....	18
5. Ukazatele finanční analýzy.....	21
5.1 Absolutní ukazatele.....	21
5.2 Rozdílové ukazatele.....	21
5.3 Poměrové ukazatele.....	22
6. <u>Představení společnosti</u>	
6.1 Informace z obchodního rejstříku.....	23
6.2 Základní informace o podniku.....	23
6.3 Environmentální politika (EMS).....	24
7. <u>Analytická část</u>	
7.1 Poskytnutá peněžítá či jiná plnění.....	25
7.2 Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely.....	26

7.3 Hlavní skupiny dlouhodobého hmotného majetku.....	27
7.4 Základní kapitál.....	28
7.5 Zaměstnanci společnosti, osobní náklady.....	29
8. <u>Navrhová část</u>	
8.1 Míry likvidity.....	31
8.2 Míry aktivity.....	33
8.3 Míry rentability.....	36
8.4 Míry finanční stability.....	40
9. <u>Závěr</u>	42
Seznam obrázků.....	43
Seznam grafů.....	43
Seznam použitých zdrojů.....	44
Seznam příloh.....	45

Úvod

Vhodný výběr manažerských informací je zásadním krokem při poskytování kvantitativních informací pro manažerská rozhodování. V podnicích je možné postupovat jednak výběrem, tedy definováním přímo v informačním systému a jednak vytvářet zvlášť dílčí reporty. Ať se postupuje jednou či druhou cestou, manažeři musí být schopni informace požadovat, těmto informacím rozumět a využívat je.

Hlavním důvodem, proč jsem si zvolila dané téma je snaha pochopit roli manažerských informací v podnikové praxi, konkrétně v podniku Step Trutnov, a.s.

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh základního obsahu ekonomických informací, které umožňují hodnocení situace podniku.

Část teoretická

Stručný popis základních soustav manažerských informací

1. Reporting

1.1 Vymezení reportingu

Reporting jako systém vnitropodnikových výkazů a zpráv se využívá nejen ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, ale také k plánování a rozhodování o opatřeních ke zlepšování výkonnosti podniku jako celku i jeho organizačních a odpovědnostních jednotek. Z tohoto hlediska lze chápat reporting jako relativně autonomní subsystém controllingu a tím je vymezena i jeho vazba na podnikový informační systém.

Reporting je komunikačním prostředkem mezi controllery a manažery zaměřeným na podporu rozhodování, definici cílů podniku a jejich dosažení. Pomocí reportingu může vedení podniku nejlépe identifikovat a hodnotit přínos controllingu pro operativní, taktické i strategické cíle podniku. Správně fungující reporting by měl informace zpracovávat přehledně, aktuálně, flexibilně, také rychle a co nejlépe zajistit pro příjemce zpráv přísun důležitých informací pro řízení.

V širším pojetí lze reporting vymežit jako komplexní systém zpravodajství poskytující mimo jiné také externím zainteresovaným orgánům, skupinám i jednotlivcům, informace o všech aktivitách podniku, které se jich mohou dotýkat.

Reporting je obvykle chápán jako relativně samostatná součást informačního systému podniku, která zahrnuje výběr, zpracování, formální úpravu a distribuci informací o podniku určených pro nejrůznější skupiny adresátů (uživatelů). Protože uživatelů může být mnoho a navíc s velmi různými požadavky, klade to na obsahovou i formální stránku reportingu značné nároky.

1.2 Reporting a účetní informace

“Nezastupitelným zdrojem informací pro reporting je účetnictví. Účetnictví představuje v obecném pojetí ucelený systém informací, které zobrazují podnikatelský proces účetní jednotky. Rozlišujeme základní dva druhy účetnictví:

- Finanční účetnictví
- Manažerské účetnictví

Můžeme se ještě setkat s pojmem daňové účetnictví. To vychází z účetnictví finančního a slouží jako podklad pro stanovení a výpočet základu daně z příjmu. Pojetí daňových nákladů a výnosů se v jednotlivých zemích liší.

Finanční účetnictví

Finanční účetnictví sleduje informace o podniku jako celku, poskytuje přehled o pasivech a aktivech podniku, o účetních nákladech, výnosech a o hospodářském výsledku za období 12 po sobě následujících měsících.

Na rozdíl od manažerského účetnictví, určeného pro vlastní vedení firmy, slouží především pro externí potřebu firmy, tzn. vnějším uživatelům a partnerům, jako jsou banky, akcionáři, finanční úřad, pojišťovna a podobně, a má jim podávat obraz o finanční situaci podniku. Vzhledem ke svému významu pro celek hospodářství je finanční účetnictví řízeno zákony a nařízením ministerstva financí.

Bohužel finanční účetnictví postrádá data nefinančního charakteru, která jsou pro vedení podniku také velmi důležitá. Jedná se například o vyjádření v naturálních hodnotách, které je potřeba v reportingu také zohlednit. A právě tyto podklady poskytuje účetnictví manažerské.

Manažerské účetnictví

Pro řízení podniku jsou nezbytné údaje, které umožní také plánování a kontrolu.

Jsou to nezbytná data, která informují o důležitých cílových ukazatelích a která umožňují zjistit odpovědnost a budou sloužit bezprostředně k efektivnímu rozhodování.

K tomu bohužel finanční účetnictví nestačí. Manažerské účetnictví navazuje na finanční účetnictví a jím poskytované údaje si přetváří pro své potřeby. Obsahuje navíc data, která finanční účetnictví nezobrazuje, jelikož finanční účetnictví se orientuje jen na minulost a zpravidla se podřizuje daňovým požadavkům. Kromě toho manažerské účetnictví není regulováno žádnými předpisy a je zcela fakultativní. To je dáno tím, že manažerské účetnictví slouží k vnitřním potřebám řízení, které jsou pro každý podnik specifické a navíc se mění v čase.

Přesto existují obecné informace, které by manažerské účetnictví mělo poskytnout, a to především:

- Struktura nákladů, případně výnosů
- Kalkulace výkonů
- Útvarové informace
- Rozpočty a rozhodovací úlohy, včetně cenových.

“Manažerské účetnictví poskytuje důležité finanční i nefinanční informace pro řízení firmy, zjišťuje vnitropodnikové činnosti a má na rozdíl od tradičního finančního účetnictví interní charakter.

Informace manažerského účetnictví jsou řešeny individuálně podle konkrétního podniku. Ovlivňovány jsou především:

- charakterem činnosti podniku,
- velikostí a historickým vývojem podniku,
- organizační strukturou,
- stylem řízení,
- konkurenčním prostředím, pozicí na trhu.”¹

1.3 Stručná historie reportingu

Reporting se vyvíjel společně s controllingem, protože reporting je jeho velmi důležitá součást. První funkce controller se obevlily v USA na přelomu 19. a 20. století. V roce 1880 společnost Atchison, Topeka & Santa Fé Railway System zavedla pozici comptroller (comptroller). Titul comptroller se více vztahoval k účetnictví než k řízení (controllingu). O několik let později stejnou pozici začaly využívat další americké průmyslové společnosti jako General Electric Company nebo Ford Motor Company.

¹ DOČEKALOVÁ, Hana. *Reporting vybrané firmy*. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 47 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc. Zkrácená verze.

„K zavádění controlling ve větším rozsahu došlo až s příchodem hospodářské krize, která zvýšila požadavky na řízení nákladů a podnikové plánování. První oficiální souhrn úloh controllera s jeho speciálními funkcemi zveřejnil Controller's Institute of America (Americký institut controllerů) založený roku 1931, který byl v roce 1962 přejmenován na FEI (Financial Executives Institute).“²

„Vývoj controlling v 80. letech 20. století se vyznačuje přerůstáním nákladového účetnictví do manažerského. Začaly se rozvíjet nové nástroje a přístupy , které se používají i v současné době. Jedná se o procesně orientované manažerské účetnictví a controlling, kam patří metoda Activity Based Costing, nebo tvorbu kalkulací z pohledu cílových nákladů v rámci koncepce Target Costing.“³

1.4 Uživatelé reportingu

Uživatele reporting lze členit do dvou širokých skupin: interní uživatelé a externí adresáti.

Interní uživatelé jsou především vlastníci a management na různých stupních řízení, v případě akciových společností představenstvo a dozorčí rada.

Externí uživatelé mají přístup pouze k externím výkazům finančního účetnictví, které jsou zveřejňovány. Mezi nejdůležitější skupiny externích uživatelů reportingu patří:

- zaměstnanci podniku, kteří – na jedné straně mají zájem na prospěchu a dobrém jménu podniku, což je řadí z hlediska zájmu k interním uživatelům, na druhé straně mají zájem na maximalizaci svých mezd, což může zvyšovat náklady a zhoršovat hospodářské výsledky – v podobném postavení jsou i drobní akcionáři,
- spolupracující podniky, dodavatelé, odběratelé, banky jako věřitelé apod.,
- vlastníci podniku ,je-li pouze v postavení investora a v podniku je oddělena vlastnická a řídicí funkce
- státní orgány, které jsou pověřeny výkonem určitých kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku, například finanční úřad, pracovní úřad, hygienická služba, inspekce životního prostředí atd.,
- orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd.,
- široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity

² KONEČNÝ, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling (3. ed.)*. Brno: CERM, 2005. 153 s. ISBN: 80-214-2869- 4. 11 s.

³ KUTÁČ, J., JANOVSÁ, K. *Podnikový controlling*, 1 vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2012. ISBN: 978-80-248-2593-9., 10 s.

Externí uživatelé se zajímají hlavně o výkazy finančního účetnictví, což jsou:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát
- Výkaz peněžních toků
- Výkaz ve změnách ve vlastním kapitálu

Z výčtu uživatelů lze usoudit, že jediná forma zpravodajství nemůže uspokojit všechny požadavky. Zpravodajský systém podniku proto musí být nutně diferencovaný, orientovaný na jednotlivé cílové skupiny a k optimálnímu systému lze dospět až po důkladné analýze všech skupin uživatelů a jejich, často i rozporných, požadavků.

1.4.1 Obsah a struktura interního výkaznictví

Interním výkaznictvím rozumíme především výkazy a zprávy určené pro majitele a management, případně pro oprávněné státní a veřejnosprávní kontrolní orgány a pro věřitele. Obsah, úprava a četnost zpráv závisejí na mnoha faktorech.

Podle pravidelnosti poskytování zpráv se reporting dělí na:

- standardní – tj. zprávy, vyhotovované v pravidelných intervalech a v předem stanovené struktuře,
- mimořádný – tj. zprávy vypracováváné ad hoc (na požádání). Přitom může jít o zprávu ve standardní struktuře v mimořádném termínu, nebo o obsahově specifickou zprávu či analýzu.

Mimořádné výkazy tvoří obecně malou část podnikového zpravodajství, podstatně převládají standardní periodické reporty.

Základní hospodářskou periodou je rok (fiskální rok), což souvisí s pravidly roční účetní uzávěrky a se zákonnou povinností akciových společností zveřejňovat výsledky svého hospodaření formou auditovaných finančních výkazů, tj. finanční bilance aktiv a pasiv, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow.

Pro operativní řízení je však roční interval příliš dlouhý, a proto většina podniků sestavuje a využívá i zprávy za kratší období, tj. za čtvrtletí nebo za měsíce. Na této úrovni se již projevuje velký rozdíl mezi jednotlivými podniky.

Z hlediska obsahu, struktury a míry podrobnosti rozlišujeme:

Souhrnné reporty – uvádějí základní finanční ukazatele o hospodaření podniku jako celku za dané období, jejich srovnání s plánovanými hodnotami a případně srovnání s hodnotami ukazatelů za srovnatelné období předchozího roku.

Dílčí reporty – člení se obvykle podle jednotlivých oblastí podnikových činností (obchodní, výrobní, marketingové, personální a jiné reporty), u vnitřně strukturovaných podniků i podle vnitropodnikových organizačních jednotek (divizí, závodů, projektů apod.) Jejich struktura je mnohem více přizpůsobena specifickým podmínkám daného podniku.

Zpráva by měla být doplněna komentářem, který upozorňuje na mimořádné odchylky od plánovaných záměrů a analyzuje jejich příčiny. Je velmi žádoucí, aby komentářům byla věnována větší pozornost a aby jen slovně neopakovaly to, co lze vyčíst z tabulek a grafů. Dílčí zprávy se obvykle člení podle oblastí na obchodní, výrobní a technickou, personální apod. Jejich struktura je již méně rigorózní a vychází ze specifik a zvyklostí daného podniku.

1.5 Rozšířený reporting

Moderní pojetí rozšiřuje standardní obsah podnikového zpravodajství a jeho orientaci i na široké spektrum externích zájmových skupin. V tomto smyslu se stává reporting i součástí budovaných systémů vztahů podniku k veřejnosti. Silné impulsy do rozšíření reportingu zejména pro širokou veřejnost přinesla 80. a 90. léta minulého století v oblasti vztahu podniků k životnímu prostředí. Pravidla „udržitelného rozvoje“, přijatá v roce 1992 zástupci 178 států, vytvářejí silný tlak na odpovědné chování podniků vůči životnímu prostředí a přírodním zdrojům, což se odrazilo i v požadavcích na informovanost veřejnosti o enviromentálních důsledcích podnikových činností.

Tento tlak na odpovědné chování podniků vůči životnímu prostředí je tak silný, že se promítl i do celé řady zákonodárných aktů na národní i mezinárodní úrovni. Progresivní podniky se však začínají chovat „ekologicky“ nejen pod tlakem zákonů, nýbrž i nad jejich rámec a začínají budovat enviromentální systémy řízení a enviromentální reporting jako nástroj konkurenceschopnosti v globálním světě. Hlubší analýzu stavu a některé návrhy na budování systému enviromentálního zpravodajství v našich podnicích.

2 Controlling

2.1 Vazba reportingu na controlling

Controlling⁴ je v současném pojetí chápán jako metoda řízení, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení neustálým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím (plánovaným, očekávaným) stavem a následným vyhodnocováním vznikajících odchylek a aktualizací cílů.

Je zřejmé, že fungující systém controllingu se neobejde bez reportingu jako systému vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Tyto zprávy mají být uspořádány podle potřeb jejich uživatelů tak, aby poskytovaly potřebné informace pro rozhodování.

Z hlediska nároků na kvalitu informací jde především o přesnost, spolehlivost a včasnost.

2.2 Cíle controllingu

Jsou dvě základní skupiny cílů controllingu, a to

- přímé (bezprostřední) cíle
- nepřímé (zprostředkované) cíle

2.2.1 Přímé cíle

“Jako obecný cíl controllingu lze označit potřebu zajištění životaschopnosti podniku. Cílem controllingu je (mělo by být) vhodnými nástroji přispět k udržení zdravého vývoje podniku v budoucnosti.

Zajištění životaschopnosti zahrnuje tyto cíle řízení:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace;
- zajištění schopnosti reakce;
- zajištění schopnosti koordinace.”⁵

⁴ Např. ZRALÝ M. , Interní výukové materiály, ÚŘEP

⁵ ESCHENBACH, R. a kol.: Controlling. 2.vyd., ASPI Publishing, s.r.o., Praha 2004, 816 s., ISBN80-73570-35-1, 93 s.

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace vyjadřuje potřebu vytvořit podmínky k tomu, aby podnik byl schopen se přizpůsobovat vývoji vnějšího prostředí. Základní podmínkou k dosažení této schopnosti jsou relevantní informace. Tzn. důsledná analýza, rozbor rizik a příležitostí, analýza silných a slabých stránek podniku v kontextu tržního prostředí.

K zajištění schopnosti reakce je pro podnik nezbytný nejen dostatek informací, ale také vhodný kontrolní systém. Jinými slovy vedoucí pracovníci musí mít průběžně k dispozici srovnání skutečných výsledků s plánovanými hodnotami, identifikaci případných odchylek a jejich příčin, aby byli schopni včas reagovat na případný negativní vývoj a učinit taková opatření, která by další vývoj podniku vhodně usměrnila.

Zajištění schopnosti koordinace vyjadřuje nutnost sladit veškeré podnikové aktivity k dosahování stanovených podnikových cílů. Důležitým faktorem, který může zásadním způsobem ovlivnit výsledek úsilí o koordinaci podnikových činností, je jednak organizační struktura podniku, ale také podniková kultura. Controlling při sledování tohoto cíle musí brát podnikovou strukturu i kulturu v úvahu, na druhou stranu svou činností zejména v oblasti strategického vývoje podniku může obě tyto oblasti podniku ovlivnit.

2.2. 2 Nepřímé cíle controllingu

Identifikace zprostředkovaných cílů controllingu úzce souvisí s shakeholderským pojetím podniku. Na podnik nelze pohlížet pouze jako na izolovanou jednotku, je nutné vnímat jeho činnost s širších souvislostech. Pojmem „shakeholders“ jsou označovány takové subjekty, které jsou na fungování podniku určitým způsobem zainteresovány. Jde především o akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, stát a další.

Okolí podniku vytváří podmínky pro existenci podniku, ať už fyzickou, technologickou, ekonomickou či právní. Každá konkrétní skupina preferuje ale jiný hodnotový systém, jiné cíle. Výjimka existuje v oblasti ochrany životního prostředí a tradičních obchodních právních vztazích. Předpokladem pro dlouhodobou existenci podniku je přibližně rovnoměrné splnění cílů všech zájmových skupin. Nesplnění jedné oblasti nelze kompenzovat vyšší úspěšností dosažených cílů oblasti druhé.

Jednotlivé požadavky a očekávání zainteresovaných skupin je třeba vnímat jako zprostředkované cíle controllingu, protože právě controlling by měl podporovat management při stanovení strategie a cílů podniku.

2.3 Vztah controllera k řídicím pracovníkům a jeho posavení

“Důležitým problémem při zpracování interních výkazů je rozhodnutí o volbě konkrétních přístupů podrobnosti členění účetních a dalších informací, zajištění jejich vnitřní prováznosti, koordinace tohoto členění na konkrétních úrovních vnitropodnikového řízení atd. Tato rozhodování jsou v pravomoci controller, který by měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, i když nemá pravomoc k rozhodování o konkrétních záměrech budoucího vývoje středisek a podniku.”⁶

Vztah řídicí funkce a informační podpory řízení je charakterizovan v tabulce 1

Controller	Řídicí pracovník
Připravuje podklady pro plánování a rozhodování	Plánuje, rozhoduje
Informuje o odchylkách	Reaguje na zjištěné odchylky
Připravuje metodiku rozpočetnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	Prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
Informuje o změnách v okolí podniku	Reaguje, aby udřel dlouhodobou rovnováhu s okolím
Je poradce managementu	Akceptuje controlling procesu řízení

Tabulka 1 (Zdroj:ESCHENBACH Rolf a kol. Controlling 1. vyd. Management Press, Praha 2000 ISBN 80-85963-86-8)

3. Manažerský informační systém

Manažerský informační systém lze definovat jako sadu postupů, procesů a technologií, na základě kterých lze ze všech dostupných zdrojů poskytnout informace potřebné pro efektivní řízení organizace.

„Protože reporting lze chápat jako subsystém podnikového informačního systému, je v každém podniku výrazně ovlivňován, až determinován používaným informačním systémem a informační technologií. Pokud je v podniku zaveden počítačově podporovaný systém typu ERP, jsou tím vytvořeny i lepší podmínky pro kvalitní reporting. To však neplatí automaticky, protože i v tomto případě je třeba řešit řadu doprovodných problémů, aby na dané bázi ERP také fungoval kvalitní reporting.

⁶ ŠOLJAKOVÁ Libuše, FIBÍROVÁ Jana. *Reporting* 3. rozšířené vydání, Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2 s. 15

Zpracování zpráv se může sice stát rutinní záležitostí s mnoha grafickými prvky, zvyšuje se rychlost i aktuálnost poskytování zpráv, ale tím není ještě zaručena jejich využitelnost pro rozhodování pro různé uživatele. Předpokladem úspěchu je vstřícný vztah managementu k informačním technologiím obecně a kladnou úlohu zde mohou sehrát některé nadstavbové systémy, například EIS nebo DSS. Jejich pořízení je však poměrně nákladné a zejména manažeři středních a menších podniků budou zřejmě váhat, zda jejich nákup bude efektivní investicí.

Při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu by měl podnikový management respektovat především tyto zásady:

- identifikovat uživatele zpráv a analyzovat jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných zpráv,
- diferencovat obsah zpráv podle potřeb uživatelů interních i externích,
- zvolit vhodnou formu poskytovaných reportů, a to buď v tištěné nebo elektronické podobě, případně v jejich kombinaci,
- navrhnout a používat jednotný design zpráv a příliš často jej neměnit,
- zvolit vhodný způsob distribuce zpráv, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu,
- využívat zpětnou vazbu na adresáty, zjišťovat, jak využívají předkládané zprávy, a zjišťovat jejich připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu.⁷

Požadavky na manažerský informační systém :

Dodržení termínů - Záměrem reportingu je poskytovat aktuální informace s ohledem na určité požadavky.

Objektivita – Informace, které controller předloží, by měly být nezkreslené a objektivní, mají-li sloužit jako racionální základna pro rozhodování managementu.

Přiměřená podrobnost - Každý pracovník by měl mít přístup pouze k těm informacím z reportingu, které svou činností může ovlivnit.

⁷ MACHAČ Otakar, Reporting jako součást informačního systému podniku [on-line] [cit. 2014-12-12]
Dostupný z WWW : <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

„Manažerský informační systém nemůže být vytvořen nezávisle na účetnictví, musí informací z účetnictví využívat. K obohacení cílů controllingového informačního systému je třeba respektovat následující podmínky:

- 1) integrace účetnictví a controllingového informačního systému;
- 2) přesné rozlišování jednotlivých nákladových a výnosových veličin v controllingovém informačním systému;
- 3) přesné oddělení druhů výnosů a nákladů a jejich původců (míst vzniku) i nositelů odpovědnosti;
- 4) vymezení cílů a přiřazování výsledků jednotlivým útvarům.” (KONEČNÝ, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling* (3. ed.). Brno: CERM, 2005. 153 s. ISBN: 80-214-2869-4)

4. Plánování

“Plánování můžeme považovat za projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí.

Plánování patří mezi zásadní faktory úspěchu každé firmy. Pomocí vyhodnocení správného vývoje má být dosaženo dlouhodobých podnikových cílů, což může znamenat maximalizaci zisku, firemní stabilitu, případně ovládnutí trhu, ale hlavně úspěšný podnik. Plánování je tedy proces, který zahrnuje manažerské aktivity zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Bez plánování je udržení se v dnešním dynamickém obchodním prostředí velmi problematické.

Druhy plánování :

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu dělíme plánování na:

- **Strategické**

Je klíčové pro dlouhodobé směřování firmy. Navazuje na strategické cíle organizace, komplexní přístup k organizaci jako celku.

- **Taktické a operativní**

vycházejí z konkrétních podmínek a zdrojů. Operativní plány představují bezprostřední nástroj pro realizaci organizačních cílů. Mají krátkodobější charakter.

Podle délky plánovacího období dělíme plánování na:

- **Dlouhodobé** (více než 5 let)
- **Střednědobé** (1-5 let)
- **Krátkodobé** (operativní, čtvrtletní) “ (DOČEKALOVÁ, Hana. *Reporting vybrané firmy*. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 47 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc. Zkrácená verze.)

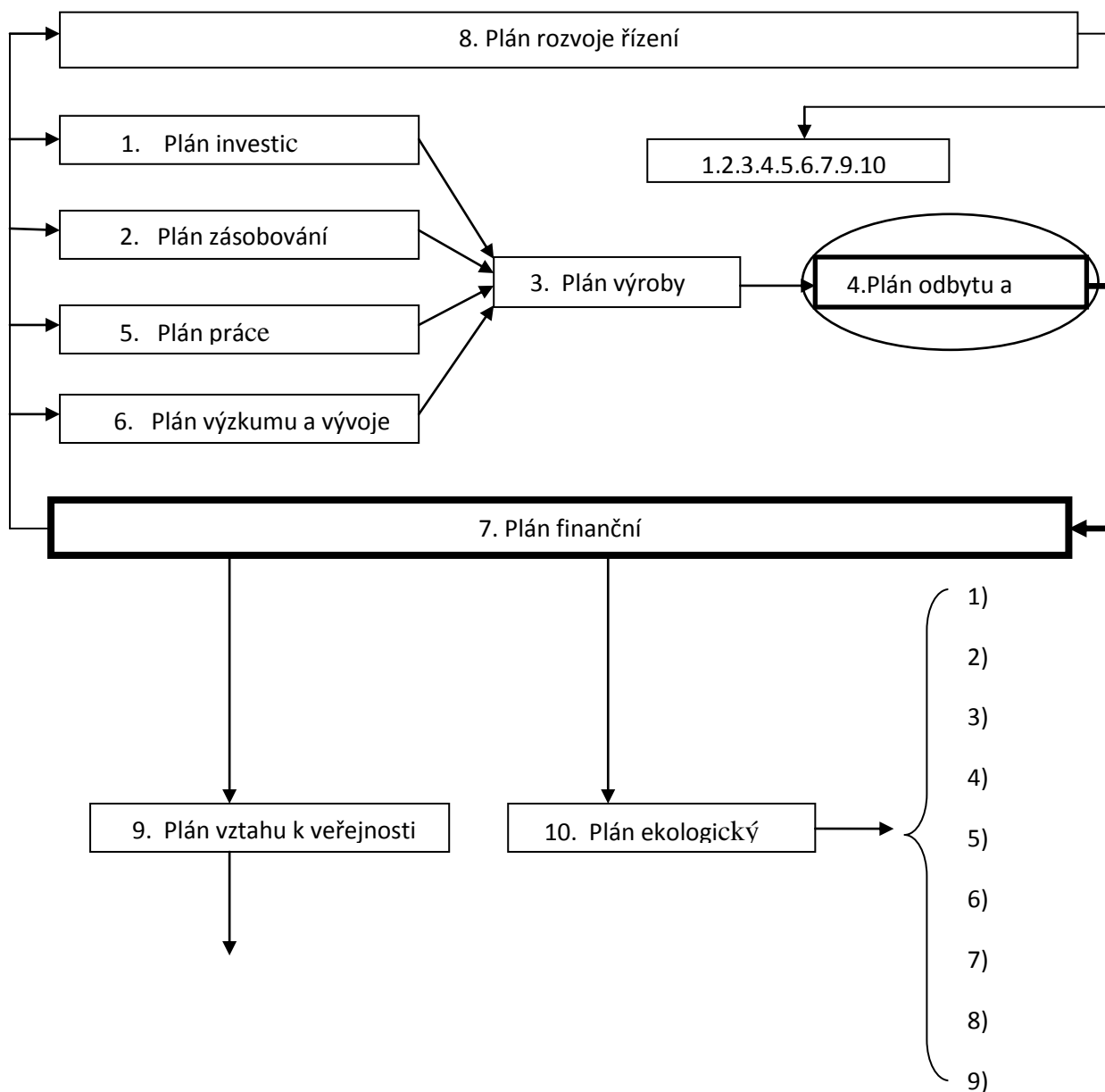
“Roční plan podniku je určitou spojkou mezi krátkodobými a dlouhodobými plány. Znamená to, že roční plán musí plně navazovat na plán dlouhodobý ve všech svých částech a představuje proto po obsahové stránce ucelený dokument, který se zabývá všemi oblastmi podniku. Jsou to tyto oblasti :

1. Vybavenost podniku hmotným i nehmotným investičním majetkem, tj. budovami, stroji a zařízeními, dopravními prostředky ale i patenty licencemi apod.
2. Obstarávání material, energie a všech ostatních dodávek zvenčí
3. Výroba nebo poskytování služeb
4. Odbyt a servis
5. Zaměstnanci podniku
6. Výzkum a vývoj nových výrobků a služeb či nových výrobních postupů
7. Finanční prostředky a finanční majetek podniku
8. Řízení podniku a jeho organizační struktura
9. Vztah k veřejnosti
10. Vztah k životnímu prostředí.

Znamená to, že typický komplexní roční plán podniku by se měl členit např. na deset dílčích plánů, tj. na tyto dílčí plány :

1. Plán investic (využití a výstavby)
2. Plán zásobování
3. Výrobní plán (plán služeb)
4. Plán odbytu a servisu
5. Plán práce (včetně plánu sociálního)
6. Plán výzkumu a vývoje
7. Plán finanční
8. Plán rozvoje řízení
9. Plán rozvoje vztahů k veřejnosti
10. Plán ekologický”⁸

⁸ VYSUŠIL, Jiří. *Plánování není přežitek*. Praha: Profess, [1995], 91 s. Tajemství prosperity. ISBN 80-85235-18-8. 10 s.



Obrázek 1: Plán podniku (Zdroj: [8])

Důvod, proč, jsem uvedla schéma plánů a vzájemných vazeb mezi plány je v controllingu. Porovnávání hodnot plánovaných s hodnotami skutečnými a zjištění odchylek je první částí analýzy. Druhá je postupné odhalování příčin vzniklých odchylek a k tomu je potřeba znát vazby mezi plány, odchylka má většinou více příčin.

5. Ukazatele finanční analýzy

5.1 Absolutní ukazatele

“Absolutní ukazatele se využívají k analýze vyvojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent- vertikální analýza).

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů a časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. Výpočet je následující :

$$\begin{aligned} \text{Absolutní změna} &= \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1} \\ \% \text{změna} &= (\text{Absolutní změna} \times 100) / \text{Ukazatel}_{t-1} \end{aligned}$$

Vertikální analýza (procentní rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jedné zvolené základně položené jako 100%.

Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztrát velikost celkových výnosů nebo nákladů.⁹

Výhodou vertikální analýzy je, že nezávisí na meziroční inflaci a umožňuje tedy srovnatelnost výsledků analýzy z různých let, srovnávání vyvojových trendů za více let i srovnávání různých firem.

5.2 Rozdílové ukazatele.

„Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál, který je definován jako rozdíl oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku.

Má-li být podnik likvidní musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.” (KNÁPKOVÁ A. PAVELKOVÁ D. Finanční analýza. 2011 s. 81)

⁹ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4 s. 65

K rozdílovým ukazatelům také patří:

- 1) Čisté pohotové prostředky
- 2) Čistý peněžně-pohledávkový fond

5.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele vyjadřují vztah mezi dvěma absolutními ukazateli (stavovými, rozdílovými, tokovými) prostřednictvím jejich podílu.

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod především proto, že umožňuje

- získat okamžitý přehled o základní finanční situaci firmy
- provádět trendovou analýzu, tedy analýzu vývoje finanční situace firmy v čase
- provádět komparativní analýzu, tedy srovnávat mezi sebou podobné podniky

Poměrové ukazatele se člení na:

- 1) ukazatele rentability
- 2) ukazatele aktivity
- 3) ukazatele zadluženosti
- 4) ukazatele likvidity
- 5) ukazatele tržní hodnoty (kapitálového trhu)
- 6) ukazatele provozní (výrobní)
- 7) ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow

6. Představení společnosti

6.1 Informace z obchodního rejstříku

Název:	Step TRUTNOV a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
IČO:	25276956
Základní kapitál:	26.4 milionů Kč
Adresa:	Na příkopě 1047/17, Staré Město, 110 00 Praha



Obrázek 2: Logo Step Trutnov a.s (Zdroj : [10])

6.2 Základní informace o podniku

“Společnost Step TRUTNOV byla založena v roce 1990. Roku 1997 byla transformována na akciovou společnost. Společnost má vlastní výrobní zázemí, administrativní i výrobní prostory. Nosnou činností společnosti je výroba a dodávky špičkových technologií v oblasti energetiky a tepelné techniky. Výrobky společnosti typové (katalogové) a atypické (podle požadavku zákazníka) nachází uplatnění v energetice, v chemickém průmyslu, bytové výstavbě a dalších odvětvích.

Velký význam klade společnost na vývoj a konstrukci vlastních výrobků, jako jsou průmyslové kotle na biomasu, tlakové nádoby, nádrže, výměníky, ohříváky, zásobníky a mnoho dalších výrobků v uvedeném oboru. Strategicky dominantními výrobky jsou a budou průmyslové kotle na biomasu přeměňující odpadní biomasu na tepelnou a elektrickou energii.

V této oblasti teplárenství a energetiky má výroba a dodávky kotlů a kotelen na biomasu velký význam, především z důvodu úspor emisí - zejména CO₂ s pozitivním vlivem na skleníkový efekt země.”¹⁰

Mezi hlavní cíle podniku patří “do budoucna dále zintenzívnit efektivní využívání všech konkurenčních výhod výrobního i dodavatelského inovačního potenciálu k dosažení úrovně prosperující evropské firmy s trvalým růstem své tržní hodnoty.” (Webové stránky společnosti Step TRUTNOV [on-line] [cit. 22.06.2015] Dostupné z : <http://www.steptrutnov.cz/o-spolecnosti.html>)

6.3 Environmentální politika (EMS)

Společnost Step TRUTNOV a.s. si uvědomuje nezbytnost šetrného přístupu k životnímu prostředí. Ekologická odpovědnost je společně s odpovědností ekonomické a sociální důležitou součástí strategie společnosti. Proto společnost přijala rozhodnutí začlenit ochranu životního prostředí do systému řízení jako nedílnou součást.

¹⁰ Webové stránky společnosti Step TRUTNOV [on-line] [cit. 22.06.2015] Dostupné z <http://www.steptrutnov.cz/o-spolecnosti.html>

7. Analytická část

V analytické části práce půjde o posouzení úrovně reportů (ekonomické analýzy) v podniku.

7.1 Poskytnutá peněžítá či jiná plnění

Rok 2011

Výše peněžního a naturálního plnění stávajícím členům orgánů						
Druh plnění	Statutárních		Řídících		Dozorčích	
	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období
Půjčky a úvěry	3610	160	0	0	0	0

Tabulka 1 : Poskytnutá peněžítá či jiná plnění, rok 2011, Zdroj : [11]

Rok 2012

Výše peněžního a naturálního plnění stávajícím členům orgánů						
Druh plnění	Statutárních		Řídících		Dozorčích	
	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období
Půjčky a úvěry	81	3610	81	3500	0	0

Tabulka 3 : Poskytnutá peněžítá či jiná plnění, rok 2012, Zdroj : [12]

Rok 2013

Výše peněžního a naturálního plnění stávajícím členům orgánů						
Druh plnění	Statutárních		Řídících		Dozorčích	
	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období
Půjčky a úvěry	59	81	59	81	0	0

Tabulka 4 : Poskytnutá peněžítá či jiná plnění, rok 2013, Zdroj : [13]

7.2 Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely

Rok 2011

Důvod dotace	Poskytovatel	Přijatá částka
Zvýšení výkonu kotelny	Ministerstvo průmyslu a obchodu	Kč. 2320000
Vybavení školicího střediska	Ministerstvo průmyslu a obchodu	Kč. 528786

Tabulka 5 : Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely, rok 2011, Zdroj : [11]

Rok 2012

Důvod dotace	Poskytovatel	Přijatá částka
Vybavení školicího střediska	Ministerstvo průmyslu a obchodu	Kč.1116864
Rekonstrukce areálu společnosti	Ministerstvo průmyslu a obchodu	Kč.7697000

Tabulka 6 : Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely, rok 2012, Zdroj : [12]

Rok 2013

Důvod dotace	Poskytovatel	Přijatá částka
Operační program lidské zdroje a zaměstnanost	Ministerstvo průmyslu a obchodu	Kč.1206019
Operační program lidské zdroje a zaměstnanost	Úřad práce ČR	Kč. 766200

Tabulka 7 : Rozpis přijatých dotací na investiční a provozní účely, rok 2013, Zdroj : [13]

7.3 Hlavní skupiny dlouhodobého hmotného majetku

2011

Skupina majetku	Pořizovací cena		Oprávký		Zůstatková cena	
	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období
Pozemky	616	0	0	0	616	0
Stavby	12498	11450	1751	875	10747	10575
Samostatné movité věci a soubory m. věcí	14568	14450	8553	8487	6012	6063
Jiný DHM	0	0	0	0	0	0
Nedokončený DHM	11274	4035	0	0	11274	4035

Tabulka 8 : Hlavní skupiny dlouhodobého hmotného majetku, rok 2011, Zdroj :[11]

Rok 2012

Skupina majetku	Pořizovací cena		Oprávký		Zůstatková cena	
	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období
Pozemky	616	616	0	0	616	616
Stavby	33368	12498	3346	1751	10747	10747
Samostatné movité věci a soubory m. věcí	17301	14568	9930	8553	7371	6012
Jiný DHM	0	0	0	0	0	0
Nedokončený DHM	14031	11274	0	0	14031	11274

Tabulka 9 : Hlavní skupiny dlouhodobého hmotného majetku, rok 2012, Zdroj :[12]

Rok 2013

Skupina majetku	Pořizovací cena		Oprávký		Zůstatková cena	
	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období	Běžné období	Minulé období
Pozemky	2776	2764	0	0	2776	2764
Stavby	40117	33368	5109	3346	35008	30022
Samostatné movité věci a soubory m. věcí	17641	17301	11902	9930	5739	7371
Jiný DHM	0	0	0	0	0	0
Nedokončený DHM	0	14031	0	0	0	14031

Tabulka 10 : Hlavní skupiny dlouhodobého hmotného majetku, rok 2013, Zdroj :[13]

7.4 Základní kapitál

Akciová společnost

Rok 2011

Běžné období				
Druh akcií	Počet akcií	Nominální hodnota	Nesplacené akcie	Lhůta splatnosti
Kmenová	100	100 tis. Kč		
Kmenová	100	10 tis. Kč		

Tabulka 11 : Základní kapitál, běžné období, rok 2011 , Zdroj : [11]

Minulé období				
Druh akcií	Počet akcií	Nominální hodnota	Nesplacené akcie	Lhůta splatnosti
Kmenová	100	100 tis. Kč		
Kmenová	100	10 tis. Kč		

Tabulka 12 : Základní kapitál, minulé období, rok 2011 , Zdroj : [11]

Rok 2012

Běžné období				
Druh akcií	Počet akcií	Nominální hodnota	Nesplacené akcie	Lhůta splatnosti
Kmenová	254	100 tis. Kč		
Kmenová	100	10 tis. Kč		

Tabulka 13 : Základní kapitál, běžné období, rok 2012 , Zdroj : [12]

Minulé období				
Druh akcií	Počet akcií	Nominální hodnota	Nesplacené akcie	Lhůta splatnosti
Kmenová	100	100 tis. Kč		
Kmenová	100	10 tis. Kč		

Tabulka 14 : Základní kapitál, minulé období, rok 2012 , Zdroj : [12]

Rok 2013

Běžné období				
Druh akcií	Počet akcií	Nominální hodnota	Nesplacené akcie	Lhůta splatnosti
Kmenová	254	100 tis. Kč		
Kmenová	100	10 tis. Kč		

Tabulka 15 : Základní kapital, běžné období, rok 2013 , Zdroj : [13]

Minulé období				
Druh akcií	Počet akcií	Nominální hodnota	Nesplacené akcie	Lhůta splatnosti
Kmenová	100	100 tis. Kč		
Kmenová	100	10 tis. Kč		

Tabulka 16 : Základní kapital, minulé období, rok 2013 , Zdroj : [13]

7.5 Zaměstnanci společnosti, osobní náklady

Rok 2011

	Zaměstnanci celkem		Z toho řídicích pracovníků	
	Sledované účetní období	Předchozí účetní období	Sledované účetní období	Předchozí účetní období
Průměrný počet zaměstnanců	43,33	42,24	1	3
Mzdové náklady	13382	11231	689	1638
Odměny členům statutárních orgánů společnosti	3	3	1	3
Odměny členům dozorčích orgánů společnosti	1	1	0	0
Náklady na sociální zabezpečení	4452	3675	45	107
Sociální náklady	287	233	13	14
Osobní náklady celkem	18125	15143	748	1762

Tabulka 17 : Zaměstnanci společnosti , osobní náklady rok 2011 (Zdroj:[11])

Rok 2012

	Zaměstnanci celkem		Z toho řídicích pracovníků	
	Sledované účetní období	Předchozí účetní období	Sledované účetní období	Předchozí účetní období
Průměrný počet zaměstnanců	49,34	43,33	3	1
Mzdové náklady	14847	13382	1771	689
Odměny členům statutárních orgánů společnosti	3	3	3	1
Odměny členům dozorčích orgánů společnosti	1	1	0	0
Náklady na sociální zabezpečení	5026	4452	602	45
Sociální náklady	314	287	54	13
Osobní náklady celkem	20191	18125	2430	748

Tabulka 18 : Zaměstnanci společnosti , osobní náklady rok 2012 (Zdroj:[12])

Rok 2013

	Zaměstnanci celkem		Z toho řídicích pracovníků	
	Sledované účetní období	Předchozí účetní období	Sledované účetní období	Předchozí účetní období
Průměrný počet zaměstnanců	44,643	49,34	3	3
Mzdové náklady	12558	14847	1845	1771
Odměny členům statutárních orgánů společnosti	3	3	3	3
Odměny členům dozorčích orgánů společnosti	1	1	0	0
Náklady na sociální zabezpečení	4223	5026	275	602
Sociální náklady	346	314	48	54
Osobní náklady celkem	17131	20191	2171	2430

Tabulka 19 : Zaměstnanci společnosti , osobní náklady rok 2013 (Zdroj:[13])

Z analytické části je patrné, že společnost sleduje jen ukazatele absolutní, které vycházejí z podnikových výkazů nebo položek mimobilančních. To je důvod, proč jsem se pokusila navrhnout výchozí podílovou analýzu sestavenou z vybraných ukazatelových skupin.

8. Návrhová část

Pro návrhovou část jsem zvolila metodu výběru vhodných ukazatelových skupin. V teoretické části práce jsem se pouze zmínila o názvech jednotlivých skupin. Výpočet jednotlivých ukazatelů vychází z informací z rozvahy a výsledovky, tedy z účetní závěrky a bude proveden pro tři hospodářská období (první období – rok 2011, druhé období – rok 2012, třetí období – rok 2013)

8.1 Míry likvidity

Podíl oběžných aktiv a pasiv

$$BL = \frac{OA}{BP} \text{ (Zdroj : [14])}$$

Kde BL= běžná likvidita

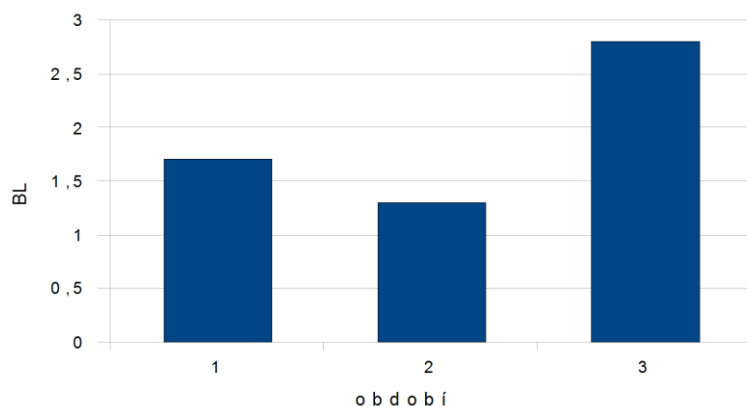
OA= oběžná aktiva

BP = běžná pasiva

$$BL_1 = \frac{OA}{BP} = \frac{72066}{43231} = 1,7$$

$$BL_2 = \frac{OA}{BP} = \frac{92510}{71313} = 1,3$$

$$BL_3 = \frac{OA}{BP} = \frac{43771}{14913 + 230} = 2,8$$



Graf 1 : Podíl oběžných aktiv a pasiv, Zdroj : vlastní zpracování

Okamžitá likvidita

$$OL = \frac{OA - (ZAS + CRN)}{BP} \text{ (Zdroj : [14])}$$

Kde OL= okamžitá likvidita

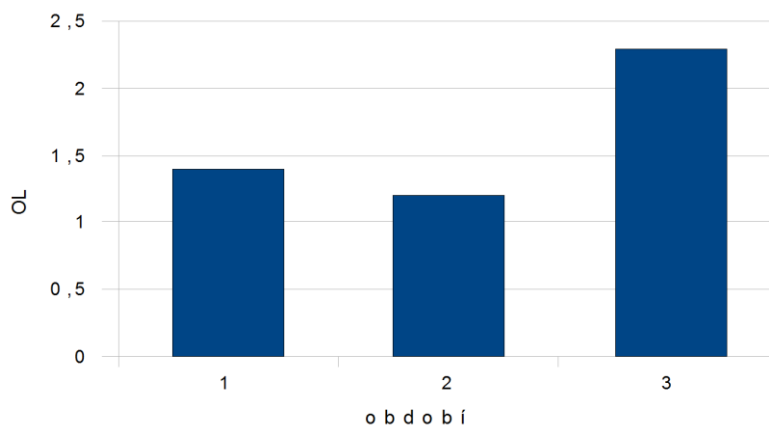
ZAS= zásoby

CRN= časově rozlišené náklady

$$OL_1 = \frac{OA - (ZAS + CRN)}{BP} = \frac{72066 - (7675 + 197)}{43231} = 1,4$$

$$OL_2 = \frac{OA - (ZAS + CRN)}{BP} = \frac{92510 - (8234 + 186)}{43231} = 1,2$$

$$OL_3 = \frac{OA - (ZAS + CRN)}{BP} = \frac{43771 - (8312 + 702)}{14931 + 230} = 2,3$$



Graf 2 : Okamžitá likvidita, Zdroj : vlastní zpracování

8.2 Míry aktivity

Obrat zásob

$$OZ = \frac{NPZ}{PZAS} \text{ (Zdroj : [14])}$$

Kde OZ = obrátka zásob

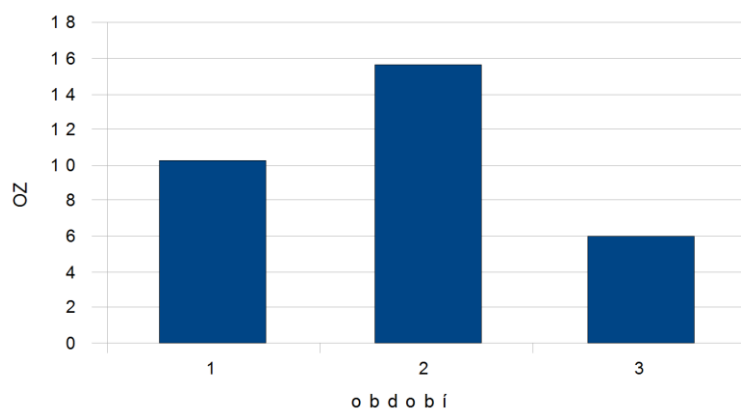
NPZ = náklady na prodané zboží

PZAS = průměrná zásoba

$$OZ_1 = \frac{NPZ}{PZAS} = \frac{82402 - 4020 - 28}{7675} = 10,2$$

$$OZ_2 = \frac{NPZ}{PZAS} = \frac{131879 - 2116 - 1688}{8234} = 15,6$$

$$OZ_3 = \frac{NPZ}{PZAS} = \frac{53205 - 2088 - 588}{8312} = 6$$



Graf 3 : Obrat zásob, Zdroj : vlastní zpracování

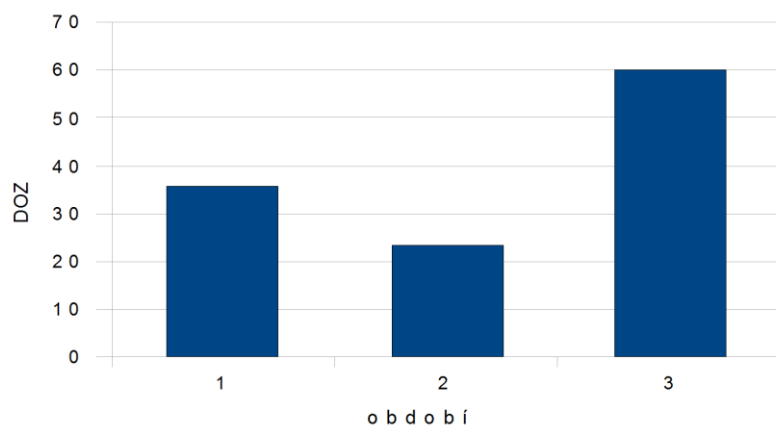
Doba obratu zásob

$$DOZ = \frac{365}{OZ_1} \text{ (Zdroj : [14])}$$

$$DOZ_1 = \frac{365}{OZ_1} = \frac{365}{10,2} = 35,7 \text{ dnů}$$

$$DOZ_2 = \frac{365}{OZ_2} = \frac{365}{15,6} = 23,4 \text{ dnů}$$

$$DOZ_3 = \frac{365}{OZ_3} = \frac{365}{8312} = 60 \text{ dnů}$$



Graf 4 : Doba obratu zásob, Zdroj : vlastní zpracování

Obrat aktiv

$$OBA_1 = \frac{TU}{PA} \text{ (Zdroj : [14])}$$

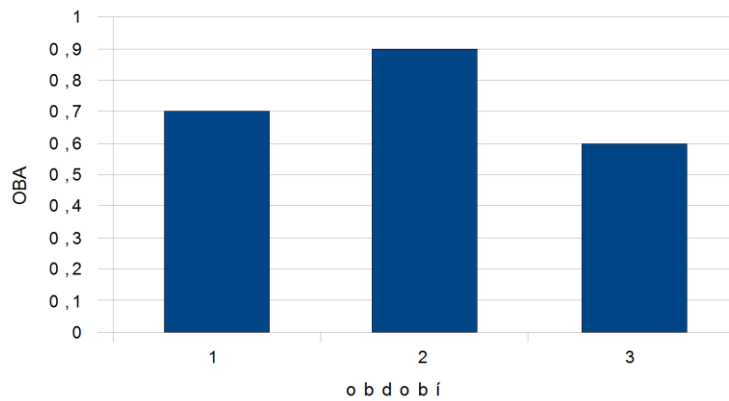
Kde OBA = obrat aktiv

PA = průměrná celková aktiva

$$OBA_1 = \frac{TU}{PA} = \frac{82374}{116643} = 0,7$$

$$OBA_2 = \frac{TU}{PA} = \frac{128667}{147011} = 0,9$$

$$OBA_3 = \frac{TU}{PA} = \frac{52285}{88037} = 0,6$$



Graf 5 : Obrat aktiv, Zdroj : vlastní zpracování

8.3 Míry rentability

Zisk připadající na akcii

$$EPS = \frac{CZ - PD}{KA} \text{ (Zdroj : [14])}$$

Kde EPS = zisk připadající na akcii

CZ = čistý zisk

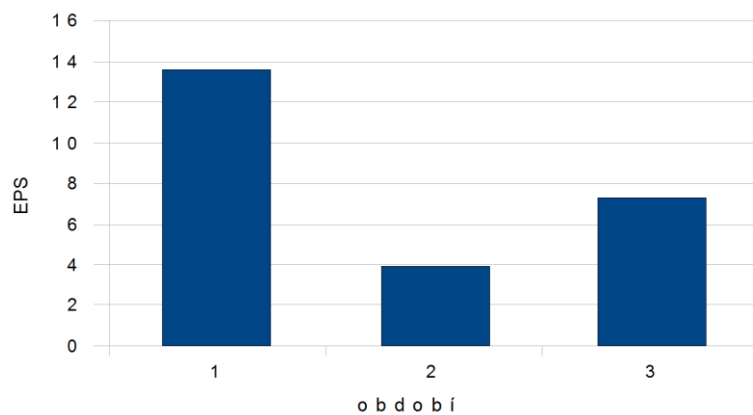
PD = dividendy z přednostních akcií

KA = průměrný počet kmenových akcií

$$EPS_1 = \frac{CZ - PD}{KA} = \frac{3464 - 0}{254} = 13,6$$

$$EPS_2 = \frac{CZ - PD}{KA} = \frac{978 - 0}{254} = 3,9$$

$$EPS_3 = \frac{CZ - PD}{KA} = \frac{1862 - 0}{254} = 7,3$$



Graf 6 : Zisk připadající na akcii, Zdroj : vlastní zpracování

Rentabilita čistého zisku

$$RCZ = \frac{CZ}{TU} \text{ (Zdroj : [14])}$$

Kde RCZ = rentabilita čistého zisku

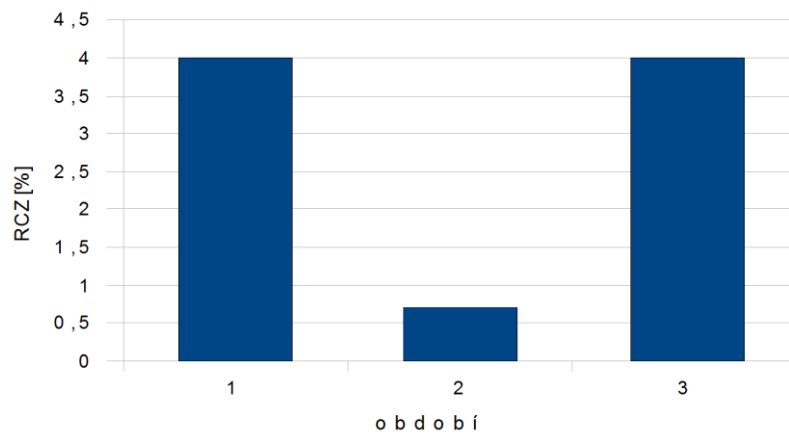
CZ = čistý zisk

TU = tržby

$$RCZ_1 = \frac{CZ}{TU} = \frac{3464}{82374} = 0,04 \text{ (4\%)}$$

$$RCZ_2 = \frac{CZ}{TU} = \frac{978}{128667} = 0,007 \text{ (0,7\%)}$$

$$RCZ_3 = \frac{CZ}{TU} = \frac{1862}{52285} = 0,04 \text{ (4\%)}$$



Graf 7 : Rentabilita čistého zisku, Zdroj : vlastní zpracování

Výnosnost investic

$$NI = \frac{CZ}{PA} \text{ (Zdroj : [14])}$$

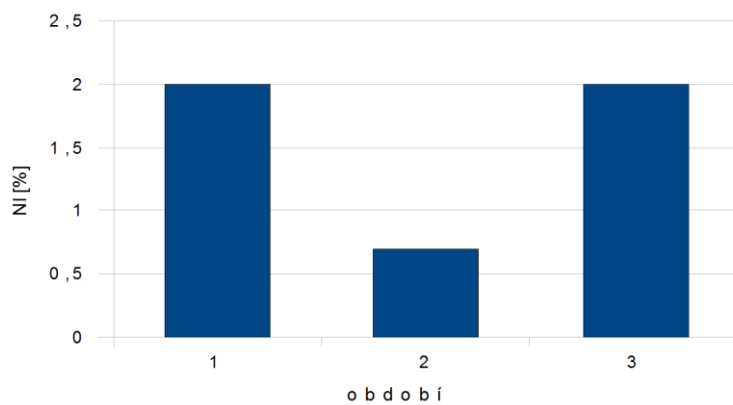
Kde CZ = čistý zisk

PA = průměrná celková aktiva

$$NI_1 = \frac{CZ}{PA} = \frac{3464}{116643} = 0,02 \text{ (2\%)}$$

$$NI_2 = \frac{CZ}{PA} = \frac{978}{147011} = 0,007 \text{ (0,7\%)}$$

$$NI_3 = \frac{CZ}{PA} = \frac{1862}{88037} = 0,02 \text{ (2\%)}$$



Graf 8 : Výnosnost investic, Zdroj : vlastní zpracování

Výnosnost aktiv

$$VA = \frac{CZ + UR - DU}{PA} \quad (\text{Zdroj : [14]})$$

Kde VA= výnosnost aktiv

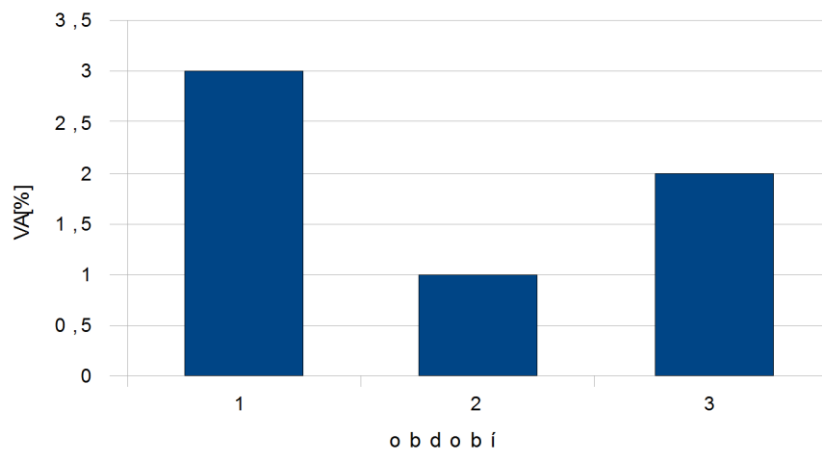
UR = úroky

DU = daňové úspory

$$VA_1 = \frac{CZ + UR - DU}{PA} = \frac{3464 + 187 - \frac{438}{3902}}{116643} = 0,03 \text{ (3\%)}$$

$$VA_2 = \frac{CZ + UR - DU}{PA} = \frac{978 + 526 - \frac{83}{1061}}{147011} = 0,01 \text{ (1\%)}$$

$$VA_3 = \frac{CZ + UR - DU}{PA} = \frac{1862 + 298 - \frac{142}{1720}}{88037} = 0,02 \text{ (2\%)}$$



Graf 9 : Výnosnost aktiv, Zdroj: vlastní zpracování

8.4 Míry finanční stability Podíl závazků a aktiv

$$D/A = \frac{D}{A} \text{ (Zdroj: [14])}$$

Kde D/A = podíl závazku

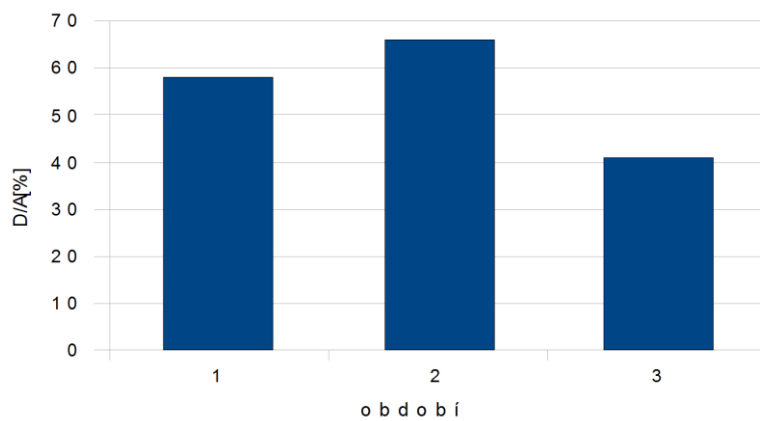
D = celkové závazky

A = celková aktiva

$$D/A_1 = \frac{D}{A} = \frac{68175}{116643} = 0,58 \text{ (58\%)}$$

$$D/A_2 = \frac{D}{A} = \frac{97565}{147011} = 0,66 \text{ (66\%)}$$

$$D/A_3 = \frac{D}{A} = \frac{36701}{88037} = 0,41 \text{ (41\%)}$$



Graf 10 : Podíl závazků a aktiv, Zdroj: vlastní zpracování

Úrokové krytí

$$UK = \frac{HZ}{UR} \quad (\text{Zdroj : [14]})$$

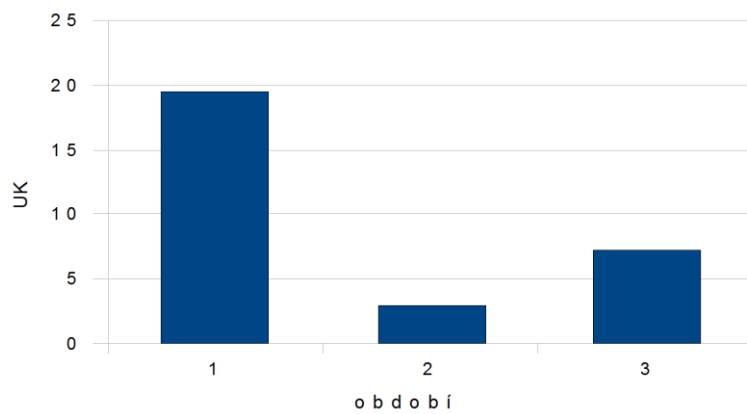
Kde HZ = hrubý zisk

UR = úroky

$$UK_1 = \frac{HZ}{UR} = \frac{3464 + 187}{187} = 19,5$$

$$UK_2 = \frac{HZ}{UR} = \frac{978 + 526}{526} = 2,9$$

$$UK_3 = \frac{HZ}{UR} = \frac{1862 + 298}{298} = 7,2$$



Graf 11 : Úrokové krytí, Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Z provedené analýzy a následného návrhu je patrné, že společnost nemá vypracovaný systém reportů. Aby bylo možno tento systém navrhnout a zavést, je nutné získat přístup k vnitropodnikovým informacím, které mně společnost nebyla ochotna poskytnout, což byla hlavní překážka mé práce a odpovídá to i hloubce jejího zpracování. Zvolila jsem tedy výběr hlavních ukazatelových skupin, které splňují hlavní vlastnost bilanční analýzy – odhalit možná problémová místa v hospodaření podniku. Pokud bych měla provést podrobný návrh, jsem si vědoma toho, že bych musela dobře poznat informační systém, který podnik používá a znát jeho možnosti. Provedená finanční analýza je relativně stručná, ale poskytuje základní poznatky o možném vývoji společnosti. Dále jsem si vědoma, že práce neobsahuje plánované hodnoty, které bych potřebovala pro zjišťování odchylek a jejich korekci. Veškerá omezení vycházejí z nemožnosti získání vnitropodnikových informací. V závěru konstatuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala vlastně z větší části jako rešerši a to zejména v její teoretické části. Jsem si vědoma základní úrovně provedeného návrhu a všech možností dalšího zlepšení.

Seznam grafů :

Graf 1 : Podíl oběžných aktiv a pasiv

Graf 2 : Okamžitá likvidita

Graf 3 : Obrat zásob

Graf 4 : Doba obratu zásob

Graf 5 : Obrat aktiv

Graf 6 : Zisk připadající na akcii

Graf 7 : Rentabilita čistého zisku

Graf 8 : Výnosnost investic

Graf 9 : Výnosnost aktiv

Graf 10 : Podíl závazků a aktiv

Graf 11 : Úrokové krytí

Seznam obrázků :

Obrázek 1: Plán podniku

Obrázek 2: Logo Step Trutnov a.s

Seznam použitých zdrojů :

- [1] DOČEKALOVÁ, Hana. *Reporting vybrané firmy*. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 47 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc. Zkrácená verze.
- [2] KONEČNÝ, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling (3. ed.)*. Brno: CERM, 2005. 153 s. ISBN: 80-214-2869-4
- [3] KUTÁČ, J., JANOVSÁ, K. *Podnikový controlling*, 1 vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2012. ISBN: 978-80-248-2593-9.
- [4] ZRALÝ M. , Interní výukové materiály, ÚŘEP
- [5] ESCHENBACH, R. a kol.: *Controlling*. 2.vyd., ASPI Publishing, s.r.o., Praha 2004, 816 s., ISBN 80-73570-35-1.
- [6] ŠOLJAKOVÁ Libuše , FIBÍROVÁ Jana. *Reporting* 3. rozšířené vydání , Praha: Grada, 2010, 224 s.ISBN 978-80-247-2759-2
- [7] MACHAČ Otakar, *Reporting jako součást informačního systému podniku* [on-line] [cit. 2014-12-12] Dostupný z WWW : <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>
- [8] VYSUŠIL, Jiří. *Plánování není přežitek*. Praha: Profess, [1995], 91 s. Tajemství prosperity. ISBN 80-85235-18-8.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4
- [10] *Webové stránky společnosti Step TRUTNOV* [on-line] [cit. 22.06.2015] Dostupné z <http://www.steptrutnov.cz/o-spolecnosti.html>
- [11] *Účetní uzávěrka společnosti Step TRUTNOV za rok 2011*
- [12] *Účetní uzávěrka společnosti Step TRUTNOV za rok 2012*
- [13] *Účetní uzávěrka společnosti Step TRUTNOV za rok 2013*
- [14] MACÍK, Karel. *Účetnictví pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995, 350 s. ISBN 80-7169-225-5.

Seznam příloh:

Příloha 1. Rozvaha v zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč.)

Příloha 2. Výkaz zisku a zráty v zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč.)

Příloha 1. Rozvaha v zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč.)

Označení	Aktiva	Č. řádku	2011	2012	2013
	Aktiva celkem	001	116643	147011	88037
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	15483	0	0
B	Dlouhodobý majetek	003	28897	54315	43564
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	243	122	36
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	28649	54188	43523
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	5	5	5
C	Oběžná aktiva	007	72066	92510	43771
C I.	Zásoby	008	7675	8234	8312
C II.	Dlouhodobé pohledavky	009	993	86	216
C III.	Krátkodobé pohledavky	010	52431	82648	33755
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	10967	1542	1488
D I.	Časové rozlišení	012	197	186	702

Označení	Pasiva	Č. řádku	2011	2012	2013
	Pasiva celkem	013	116643	147011	88037
A	Vlastní kapitál	014	48468	49446	51308
A I.	Základní kapitál	015	26483	26400	26400
A II.	Kapitalové fondy	016	0	0	0
A III.	Rezervní fondy a ost. fondy	017	2200	2283	2283
A IV.	Výsledek hosp. minulých let	018	16321	19785	20763
A V.	Výsledek hospodaření běžného uč. období	019	3464	978	1862
B	Cizí zdroje	020	68175	97565	36701
B I.	Rezervy	021	0	0	0
B II.	Dlouhodobé závazky	022	7749	6584	5457
B III.	Krátkodobé závazky	023	43231	71313	14931
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	17195	19668	16313
C I.	Časové rozlišení	025	0	0	28

Zdroj: upraveno podle [11], [12], [13]

Příloha 2. Výkaz zisku a zráty v zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč.)

Označení	Text	Č. řádku	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0	0
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0	0
+	Obchodní maže	03	0	0	0
II.	Výkony	04	82402	131879	53205
B	Výkonová spotřeba	08	58430	123879	31934
+	Přidaná hodnota	11	23972	8000	21271
C	Osobní náklady	12	18125	20191	17131
D	Daně a poplatky	17	225	40	71
E	Odpisy dlouhodobého hm. a nehm. majetku	18	2356	3343	3821
III.	Třby z prodeje dlouhodobého majetku a materialu	19	232	265	123
F	Zůstatková cena prod.dlouh. majetku a mat.	22	1	316	0

G	Změna stavu rezerv a opr.položek v prov.oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	11	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	965	18332	2201
H	Ostatní provozní náklady	27	431	591	484
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4020	2116	2088
V I.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0
J	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0
V II.	Výnosy z dlouh. finančního majetku	33	0	0	0
V III.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0
K	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a der.	39	0	0	0
L	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a der.	40	0	0	0
M	Změna stavu rezerv a opr. položky ve fin. obl.	41	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	59	16	9
N	Nákladové úroky	43	187	526	298
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	505	249	387
O	Ostatní finiční náklady	45	809	993	1000
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0
P	Převod finančních nákladů	47	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-432	-1254	-902
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	438	83	-142
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3150	779	1328
XIII.	Mimořádné výnosy	53	314	212	527
R	Mimořádné náklady	54	0	13	-7
S	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	314	199	534
T	Převod podílu na HV společníkům	59	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za úč. období	60	3464	978	1862
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	3902	1061	1720

Zdroj: upraveno podle [11], [12], [13]