

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**  
**FAKULTA STROJNÍ**  
**ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI ZAKÁZKOVÉ VÝROBY  
MALÉHO STROJÍRENSKÉHO PODNIKU**

**EFFICIENCY EVALUTION OF CUSTOM PRODUCTION  
IN A SMALL ENGINEERING COMPANY**

AUTOR: Bc. Jakub Bureš

STUDIJNÍ PROGRAM: Strojní inženýrství

VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

**PRAHA 2021**

**I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE**

Příjmení: **Bureš** Jméno: **Jakub** Osobní číslo: **466496**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Strojní inženýrství**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

**II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI**

Název diplomové práce:

**Hodnocení efektivnosti zakázkové výroby malého strojírenského podniku**

Název diplomové práce anglicky:

**Efficiency Evaluation of Custom Production in a Small Engineering Company**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – Zdůvodnění zadání a cíle práce
2. Teoretická část – Současné zdroje podnikových informací a popis nástrojů ekonomického řízení
3. Analytická část – Analýza zakázkového reportingu v strojírenském podniku
4. Návrhová část – Návrh a postupy realizovaných opatření
5. Závěr – Shrnutí a zhodnocení výsledků práce

Seznam doporučené literatury:

- [1] SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.  
[2] FREIBERG, František a Martin ZRALÝ. Ekonomika podniku. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003. ISBN 80-01-02812-7.  
[3] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.  
[4] LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D., institut ekonomických studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **30.04.2021** Termín odevzdání diplomové práce: **23.07.2021**Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2022**doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práceIng. Miroslav Žilka, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedryprof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)**III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ**

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

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne: .....

.....

**Podpis**

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením efektivnosti zakázkové výroby malého strojírenského podniku Preva, spol. s r. o. Teoretická část je rozdělena na osm oddílů. První oddíl se věnuje současné situaci drobného podnikání v ČR. Druhý a třetí oddíl se zaměřuje na zdroje podnikových informací a nástroje ekonomického řízení. Čtvrtý až sedmý oddíl objasňuje důležité pojmy jako jsou controlling, reporting, rozpočetnictví a manažerské účetnictví. Osmý oddíl vysvětluje a zabývá se termínem Business Intelligence. V praktické části je analyzována současná situace reportingu zakázkové výroby malého strojírenského podniku Preva, spol. s r. o. Součástí analýzy je také návrh nového interního informačního systému, který umožňuje vytvořit nový reporting zakázkové výroby podniku. Práce dále obsahuje hodnocení efektivnosti zakázkové výroby, v němž se autor snaží popsat efektivnost řízení podniku. Na závěr autor navrhuje postupy a opatření pro zlepšení efektivnosti a řízení podniku.

## **Klíčová slova**

Náklady, výnosy, reporting, informační systém, zakázková výroba, hodnocení efektivnosti

## **Abstract**

This diploma thesis is concerned with efficiency evaluation of custom production in a small engineering company Preva, spol. s r. o. The theoretical part is divided into eight sections. The first section deals with the current situation of small business in the Czech Republic. The second and third sections focus on corporate information resources and economic management tools. The fourth to seventh sections clarify important concepts such as controlling, reporting, budgeting and managerial accounting. The eighth section explains and deals with the term Business Intelligence. The practical part analyzes the current situation of custom production reporting of a small engineering company Preva, spol. s r. o. Part of the analysis is also concerned with the design of a new internal information system, which allows to create a new reporting of custom production of the company. The work also contains an evaluation of efficiency of custom production, in which the author tries to describe the effectiveness of business management. Finally, the author proposes procedures and measures to improve the efficiency and management of the company.

## **Keywords**

Costs, revenues, reporting, information system, custom production, efficiency evaluation

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Theodoru Beranovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a poskytnutí důležitých a odborných informací, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Dále chci poděkovat Ing. Janu Lhotovi, Ph.D. za poskytnutí cenných poznatků, rad a konzultací. Rovněž bych chtěl také poděkovat Ing. Janu Jiravovi, který práci obohatil o objektivní poznámky a postřehy.

Nakonec bych chtěl poděkovat nejdůležitější osobě, a tím je jednatel podniku Preva, spol. s r. o. Josef Bureš, který mi poskytl důležitá data a cenné poznatky, bez kterých by tato práce ani nemohla být napsána.

# Obsah

Úvod .....	11
Teoretická část .....	13
1 Situace drobného podnikání v ČR .....	14
1.1 Podnikání .....	15
1.2 Obchodní firma .....	16
1.3 Vymezení malého a středního podnikání .....	16
1.4 Význam malých a středních podniků .....	17
2 Zdroje podnikových informací .....	18
2.1 Rozvaha .....	19
2.1.1 Aktiva podniku .....	19
2.1.2 Pasiva podniku .....	19
2.1.3 Základní rozvahové změny .....	20
2.2 Výkaz zisku a ztráty .....	21
2.2.1 Výnosy .....	24
2.2.2 Náklady .....	24
2.3 Výkaz cash flow .....	26
2.3.1 Přímá metoda cash flow .....	26
2.3.2 Nepřímá metoda cash flow .....	27
2.4 Provázanost mezi účetními výkazy .....	28
3 Popis nástrojů ekonomického řízení .....	29
3.1 Finanční analýza .....	30
3.1.1 Metody finanční analýzy .....	30
3.2 PEST analýza .....	33
3.3 Porterův model 5-ti konkurenčních sil .....	34
3.4 SWOT analýza .....	35
3.5 Marketingový mix .....	36
4 Controlling .....	37
4.1 Funkce controllingu .....	38
4.2 Cíle controllingu .....	39
4.3 Úlohy controllingu .....	40
5 Reporting .....	41
5.1 Význam reportingu .....	41
5.2 Typy reportů .....	43

5.3	Metodika zpracování dat .....	44
5.4	Uživatelé reportingu .....	45
5.4.1	Externí uživatelé .....	45
5.4.2	Interní uživatelé .....	46
6	Rozpočetnictví .....	47
6.1	Úkoly a obsah rozpočetnictví.....	47
6.2	Fáze rozpočtového procesu.....	49
6.3	Formy rozpočtů.....	50
7	Manažerské účetnictví .....	50
7.1	Základní rysy manažerského účetnictví .....	51
7.2	Vztah manažerského a finančního účetnictví .....	52
8	Business Intelligence (BI) .....	53
	Analytická část.....	54
9	Představení společnosti .....	55
9.1	Charakteristika podniku .....	55
9.2	Organizační struktura podniku .....	56
10	Analýza zakázkového reportingu podniku.....	57
11	Analýza současného reportingu zakázkové výroby podniku .....	57
12	Analýza reportingu zakázkové výroby podniku podle nově stanovených kritérií .....	58
12.1	Volba kritérií k analýze vstupních dat .....	58
12.2	Provedení podrobných návrhů dílčích reportinguů za pomocí nástroje Power BI .....	67
12.3	Analýza reportingu nákladů a výnosů .....	69
12.4	Analýza reportingu nákladů.....	71
12.5	Analýza reportingu výnosů.....	74
12.6	Analýza reportingu zakázek.....	76
12.7	Analýza reportingu nevýrobních dodavatelů.....	79
12.8	Analýza reportingu výrobních dodavatelů .....	81
12.9	Analýza reportingu kooperace .....	83
12.10	Analýza reportingu dopravních prostředků.....	86
12.11	Analýza reportingu nevýrobních odběratelů .....	87
12.12	Analýza reportingu výrobních odběratelů .....	88
	Návrhová část.....	90
13	Hodnocení efektivity zakázkové výroby podniku .....	91
13.1	Hodnocení nákladů a výnosů .....	91



13.2	Hodnocení zakázek.....	96
14	Návrhy a postupy realizovaných opatření .....	99
14.1	Návrh možností redukce nákladů .....	100
14.1.1	Redukce nákladových položek .....	101
14.1.2	Náklady na dopravní prostředky.....	101
14.1.3	Racionalizace ekonomického útvaru .....	103
14.1.4	Náklady na telefonní tarify .....	104
14.1.5	Náklady na softwarové služby a softwary .....	105
14.1.6	Náklady na kancelářské prostředky .....	105
14.1.7	Náklady na skladování technických plynů .....	106
14.1.8	Shrnutí výsledku navrhované redukce nákladů .....	107
14.2	Investice do CNC pálicího stroje.....	108
14.3	Možnosti zvýšení výnosů .....	110
14.4	Skladové zásoby.....	111
14.5	Účty finančních prostředků .....	111
15	Závěr .....	112
	Bibliografie.....	114
	Seznam obrázků.....	118
	Seznam tabulek.....	120
	Seznam příloh .....	122

## Seznam použitých symbolů a zkratk

THP	technicko-hospodářský pracovník
MSP	malé a střední podniky
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti (key performance indicators)
BI	business intelligence
MIS	manažerský informační systém
EIS	exekutivní informační systém
IS/ICT	informační systém/informační a komunikační technologie
HPP	hlavní pracovní poměr
DPP	dohoda o provedení práce
FP	platba bankovním převodem
HV	platba hotově
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
KHM	krátkodobý hmotný majetek
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
STK	stanice technické kontroly
HRS	hodinová režijní sazba

# Úvod

Diplomová práce se zabývá hodnocením efektivnosti zakázkové výroby strojírenského podniku Preva, spol. s r.o. (dále jen Preva), které má firmě pomoci ukázat aktuální ekonomický stav, a také může firmě poskytnout podklady pro zlepšení ekonomické situace podniku. V současné době podnik pro mapování a reporting ekonomických ukazatelů používá pouze výpisy ze zakázkových listů a výkazy ve finančním účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow). Tento způsob firemního reportingu je ovšem nedostačující, jelikož nebere v úvahu všechny faktory, které přímo ovlivňují a souvisí s náklady a výnosy podniku.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit jednotný a ucelený interní informační systém zakázkové výroby, který pracuje s aktuálními a relevantními informacemi a poskytuje co nejpřesnější informační podklady pro ekonomický reporting podniku. Výstupy z tohoto nového informačního systému poslouží pro samotné hodnocení efektivnosti zakázkové výroby podniku.

Pro dosažení cíle, tedy vytvoření nového interního informačního systému a následného hodnocení efektivnosti zakázkové výroby, musím nejprve poznat současnou situaci podniku. Rovněž musím analyzovat podnikové náklady a výnosy, které dále klasifikuji do určitých skupin.

Pro splnění cíle diplomové práce je třeba splnit tyto úkoly:

- Definování pojmů reporting, controlling a manažerské účetnictví
- Analýza současné ekonomické situace a ekonomického reportingu podniku
- Stanovení kritérií pro nový způsob klasifikace dat

- Návrh nového interního informačního systému pro ekonomický reporting
- Shrnutí a zhodnocení efektivnosti zakázkové výroby podniku
- Návrh postupů pro zlepšení ekonomické situace podniku

Práce je rozdělena do tří hlavních oblastí – teoretické, analytické a návrhové. V úvodu teoretické části popíšu zdroje podnikových informací a uvedu různé nástroje ekonomického řízení. V dalších kapitolách se zaměřím na controlling, reporting, rozpočetnictví a manažerské účetnictví. Tyto pojmy jsou velmi důležité při řízení podniku. Závěr teoretické části věnuji termínu Business Intelligence (BI).

V analytické části práce přiblížím současnou situaci a ekonomického reportingu podniku Preva. V úvodu analytické části se nacházejí základní informace o podniku – jeho sídlo, historie a organizační struktura podniku. Dále se zaměřuji na analýzu současného stavu reportingu podniku a jeho způsob hodnocení efektivnosti zakázkové výroby. V závěru této části představuji nový návrh interního informačního systému a blíže se zaměřuji na reportingu jednotlivých ekonomických sekcí podniku, které již z tohoto informačního systému vycházejí.

V návrhové části se zaměřím na hodnocení aktuální efektivnosti zakázkové výroby podniku Preva pomocí reportingu, které vycházejí z dat nového interního informačního systému. V závěru návrhové části navrhuji na základě hodnocení efektivnosti zakázkové výroby opatření a postupy, které by podniku pomohly ke zlepšení jeho ekonomické situace.

## **Teoretická část**

# 1 Situace drobného podnikání v ČR

V první kapitole práce je klíčové si vymezit a definovat důležité pojmy spjaté s drobným podnikáním. V úvodu kapitoly nejprve uvedu klíčové terminologie z pohledu podnikání a obchodní firmy. Dále se v teoretické části zaměřím na vymezení a význam malých a středních podniků v České republice.

Malé podniky tvoří velmi významnou část naší ekonomiky a zaujímají v celé struktuře firem absolutní většinu. Jsou zdrojem podnikatelských inovací, nových pracovních míst a dovedností.

V České republice malé podniky tvoří přes 90 % všech podniků a zahrnují téměř polovinu všech pracovních míst. Z toho tedy vyplývá, že malé podniky jsou páteří českého hospodářství, pozvedávají inovaci a podnikavost. Zároveň podporují ekonomický růst, zaměstnanost a konkurenceschopnosti (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 406-409).

Podrobnější data o situaci malých podniků v ČR jsou shrnuty v tabulce 1.

**Tabulka 1: Situace podniků v ČR (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 406)**

Podniky	Počet podniků		Počet zaměstnanců	
	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Mikropodniky	897 895	92,1 %	1 076 383	30,1 %
Malé podniky	34 339	6,6 %	674 344	18,9 %
Střední podniky	6 815	1,1 %	696 760	19,5 %
Velké podniky	1 463	0,2 %	1 127 022	31,5 %
Celkem	940 513	100,0 %	3 574 509	100,0 %

## 1.1 Podnikání

Definice pojmu podnikání je několik a každá z těchto definic se v určitém ohledu liší. Níže uvedu definici podnikání podle autora, který dle mého názoru koncept nejlépe vystihuje:

*„Podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku“*  
(Němec, 1998, s. 15).

Podnikání lze také podle Vebera, Srpové a kol. vyložit i z těchto hledisek:

- Ekonomické pojetí – podnikání se rozumí jako zapojení ekonomických zdrojů a aktivit k navýšení jejich původní hodnoty
- Psychologické pojetí – z tohoto hlediska je podnikání chápáno jako činnost motivována něčím získat, něčeho dosáhnout nebo si něco splnit neboli podnikání je motivačním prostředkem k dosažení seberealizace
- Sociologické pojetí – v tomto pojetí je podnikání především zaměřeno na využití zdrojů a vytváření nových pracovních míst a příležitostí (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 13-14)

Podnikání je charakterizováno podstatnými rysy:

- cílevědomá činnost
- iniciativní, kreativní přístupy, organizování a řízení procesů
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota (Jones, 1991, s. 21-22)

Vlastní odpovědnost je hlavním znakem podnikání. Pomáhá podnikateli najít cestu k úspěchu, překonat bariéry a vyhnout se neúspěchu. Hlavním cílem podnikání je dosahování zisku. Výsledkem podnikání může však být i ztráta, ale to není smyslem podnikání (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 19).

## 1.2 Obchodní firma

Podnik je interpretován jako soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání. Bohužel název „podnik“ současná legislativa nezná. Tento název byl nahrazen pojmem „obchodní firma“ (Němec, 1998, s. 16).

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Firmou fyzické osoby uvede vždy její jméno a příjmení a podnikatel (fyzická osoba) nesmí mít pod sebou více obchodních firem (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 15-16).

Mezi jednotlivými složkami firmy patří:

- a) Osobní – pracovníci, manažeři, podnikatelé, THP (technicko-hospodářský pracovníci)
- b) Hmotné – budovy, pozemky, zařízení, stroje, dopravní prostředky, materiál
- c) Nehmotné – patenty, licence, softwary
- d) Finanční – hotovost, akcie, směnky (Němec, 1998, s. 16)

## 1.3 Vymezení malého a středního podnikání

Definice a vymezení malého a středního podniku bylo formulováno nařízením Komise Evropské společnosti č. 800/2008 a platí i u nás v ČR. Základní kritéria pro vymezení jsou:

- počet zaměstnanců
- roční obrat
- bilanční aktiva (majetek) (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 489)



Porovnáním těchto kritérií vykrystalizují jednotlivé typy (kategorie) podniků, které jsou k nahlédnutí v tabulce 2.

**Tabulka 2: Vymezení malých a středních podniků podle jednotlivých kritérií (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 409)**

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
Mikro	<10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malé	<50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední	<250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Dále malé a střední podniky mají ještě významnou podmínku nezávislosti. Podmínka zní, že méně než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv může patřit vlastníku nebo skupině vlastníků, kteří nesplňují definici MSP (malých a středních podniků) (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 410).

## 1.4 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky tvoří velmi významnou součást každé vyspělé ekonomiky. Napomáhají vytvářet nové pracovní příležitosti, konkurenceschopnost na trhu a zvyšují ekonomický výkon celé společnosti (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 491-492).

Malé a střední podniky mají dva hlavní přínosy, která jsou:

- Společenský přínos – stabilizují společnost, umožňují podnikatelům realizovat produktivní a inovativní procesy a dovytváří urbanizaci měst i vesnic
- Ekonomický přínos – uplatnění především na lokálním (okrajovém) trhu, dokáží rychle reagovat na změny, jsou flexibilní a cílí na přání a požadavky zákazníků (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 20-21)

## 2 Zdroje podnikových informací

Pro úspěšné ekonomické řízení podniku je zapotřebí mít k dispozici dostatečné množství hodnotných údajů vedení společnosti pro důležitá rozhodnutí a posouzení, minulého, současného i budoucího vývoje hospodaření podniku. Proto je důležité čerpat z kvalitních informačních pramenů a údajů. Pokud by tyto podklady byly neúplné či dokonce nekvalitní, mohlo by dojít ke zkreslení skutečnosti, a tak by docházelo ke špatnému rozhodování při důležitých situacích (Růčková, 2019, s. 21).

Pro úspěšné a kvalitní zpracování ekonomické analýzy jsou nejdůležitější tři základní účetní výkazy. Vrcholové účetní výkazy poskytují interním a externím uživatelům hodnotné informace o finančně hospodářském dění podniku.

Účetními výkazy jsou rozuměny tyto:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty (výsledovka)
- Výkaz cash flow (Freiberg a Zralý, 2003, s. 67-71)

Znalost obsahu jednotlivých položek účetních výkazů je základní předpoklad pro práci s nimi. Důležité je také znát vzájemné propojení těchto tří účetních výkazů. Zároveň je nutné s informacemi z účetních výkazů zacházet opatrně vzhledem k jejich vypovídací schopnosti, neboť slouží především pro účely účetní a daňové a neobsahují tudíž informace, které by věrně zobrazily ekonomickou realitu podniku (Růčková, 2019, s. 21-22).

Proto je důležité čerpat i z nefinančních informací, které jsou převážně vnitropodnikové a každý podnik si je vytváří sám. Mohou to být například podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace nebo evidence poptávky a odbytu. Spojením finančních a nefinančních informací dohromady

vznikne kompletní vstupní data pro sestavení ekonomické analýzy podniku (Grünwald a Holečková, 2006, s. 4-8).

## **2.1 Rozvaha**

Rozvaha podniku představuje základním finančním výkazem podniku. V rozvaze jsou zachyceny informace o struktuře podnikových aktiv a pasiv. Levá strana rozvahy, nazývaná jako strana aktiv či majetku, ukazuje, co podnik vlastní neboli stav hmotného a nehmotného majetku. Pravá strana rozvahy, nazývaná jako strana pasiv či kapitálu, znázorňuje, jakými zdroji je majetek podniku financován. Sestavuje se vždy k určitému datu (Freiberg a Zralý, 2003, s. 67).

### **2.1.1 Aktiva podniku**

Aktiva rozumíme jako celkovou výši ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku. Zdroje bývají označovány jako majetek podniku. V rozvaze se aktivity člení dle likvidity, kdy začínáme u položek nejméně likvidní (dlouhodobý majetek) až k položkám nejlikvidnějším (krátkodobý majetek). V rámci majetkové situace se analyzuje, v jakých konkrétních druzích je majetek vázán, do jaké míry je opotřebený a jaký je vztah mezi dlouhodobým a krátkodobým majetkem. Mimo jiné je důležité také sledovat obrat zásob či optimální strukturu aktiv (Růčková, 2019, s. 25-27).

### **2.1.2 Pasiva podniku**

Pasiva ukazují, jakým způsobem jsou aktiva financována neboli představují zdroje krytí majetku. Základním kritériem jejich členění je vlastnictví zdrojů financování. Z tohoto pohledu tedy lze zdroje rozlišovat na zdroje vlastní a cizí (Grünwald a Holečková, 2006, s. 4-8). Pokud tedy majetek byl financován vlastníky podniku, zdroje se zahrnují do vlastního kapitálu. Pokud byl ale majetek financován věřiteli, tak pak je zahrnut do položky cizích zdrojů. Vlastní kapitál také obsahuje zdroje, které jsou

vytvořené vlastní činností podniku, a jsou to třeba položky výsledků hospodaření za minulé léta a běžné období nebo různé fondy tvořené ze zisku (Paseková, 2007, s. 26-30).

### 2.1.3 Základní rozvahové změny

Položky rozvahy se mění v závislosti na uskutečněných hospodářských transakcích. Aby se neporušila rovnost stran bilance, musí změna jedné položky rozvahy nutně vést ke změně jiné položky. Proto platí takzvané bilanční pravidlo, které říká, že aktiva se rovnají pasivům (Freiberg a Zralý, 2003, s. 68-69).

Rozvaha sumarizuje podnikový majetek (aktiva) a finanční zdroje (kapitál) k určitému časovému okamžiku, například k poslednímu dni každého roku nebo čtvrtletně. Zkrácenou podobu struktury podnikové rozvahy znázorňuje tabulka 3 (Freiberg a Zralý, 2003, s. 67).

**Tabulka 3: Schéma struktury podnikové rozvahy (Paseková, 2007, s. 27)**

ROZVAHA			
Označení	Aktiva	Označení	Pasiva
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	A.	Vlastní kapitál
		A.I	Základní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.II	Kapitálové fondy
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.III	Rezervní fondy, fondy ze zisku
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	A.IV	Výsledek hospodaření minulých let
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	A.V	Výsledek hospodaření účetního období (+/-)

C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I	Zásoby	B.I	Rezervy
C.II	Dlouhodobé pohledávky	B.II	Dlouhodobé závazky
C.III	Krátkodobé pohledávky	B.III	Krátkodobé závazky
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

## 2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka sumarizuje výnosy a náklady podniku a poskytuje informace ohledně finanční výkonnosti (efektivitě) podniku za určité období, například roční časové období. Tento výkaz podrobně rozvádí jedinou rozvahovou položku, která je výsledek hospodaření za účetní období (dosažený zisk nebo ztráta). Úkolem výsledovky je podrobně nahlédnout do struktury výsledku hospodaření a zjistit, které náklady a výnosy ovlivnily vytvoření dosaženého zisku/ztráty za dané účetní období. Čistý zisk/ztráta se spočítá jako rozdíl výnosů a nákladů (zahrnuje se i daň ze zisku). Výsledovka neposkytuje ale údaje o tom, na jaký účel (na jaké výrobky, služby a aktivity) a ve kterém středisku, útvaru nebo divizi byly výrobní faktory a služby spotřebovány. Tento úkol přísluší vnitropodnikovému účetnictví, respektive kalkulace nákladů a rozpočetnictví (Paseková, 2007, s. 30-31).

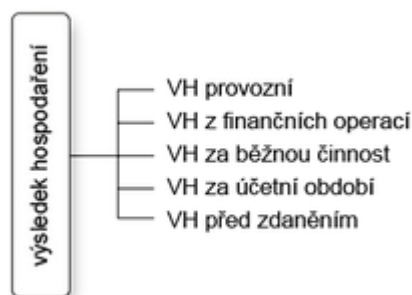
Přehled nákladových a výnosových položek výkazu zisku a ztráty jsou shrnuty v tabulce 4 a náklady jsou ve výkazu prezentovány v druhovém členění.

Tabulka 4: Struktura jednotlivých položek ve výkazu zisku a ztráty (Růčková, 2019, s. 33)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
Označení	Jednotlivé položky
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
A 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží
A 2.	Spotřeba materiálu a energie
A 3.	Služby
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)
C.	Aktivace (-)
D.	Osobní náklady
D 1.	Mzdové náklady
D 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady
E.	Úpravy hodnot v provozní činnosti
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly

V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti
J.	Nákladové úroky a podobné náklady
VII.	Ostatní finanční výnosy
K.	Ostatní finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)
L.	Daň z příjmů
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)

Ve struktuře výkazu zisku a ztráty je možno nalézt několik stupňů výsledků hospodaření. Jednotlivé výsledky hospodaření se od sebe liší tím, jaké náklady a výnosy do jejich struktury vstupují. Jednotlivé členění výsledku hospodaření je znázorněno na obrázku 1 (Růčková, 2019, s. 33).



Obrázek 1: Schéma členění výsledku hospodaření (Růčková, 2019, s. 33)

### 2.2.1 Výnosy

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité časové období (měsíc, rok). Jako hlavní složkou výnosů patří tržby, které podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Slouží hlavně k úhradě nákladů a daní, nebo třeba k výplatě dividend (Synek a kol., 2011, s. 74-77).

Výnosy podniku tvoří:

- a) Provozní výnosy – získané z provozně-hospodářské činnosti (tržby za prodej)
- b) Finanční výnosy – získané z finančních investic, vkladů a cenných papírů
- c) Mimořádné výnosy – získané mimořádně (např. prodej odepsaných strojů) (Synek a kol., 2011, s. 74)

### 2.2.2 Náklady

Podnikové náklady jsou charakterizovány jako peněžně vyjádřenou spotřebou výrobních faktorů (práce, půda, kapitál). Slouží hlavně k vynaložení na tvorbu podnikových výnosů a nutných nákladů spojených s činností podniku. Charakterizuje tedy nejenom to, co bylo v penězích zapláceno, ale vše, co bylo obětováno (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 42-43).



Abychom účinně řídili náklady v podniku, je zapotřebí náklady rozčlenit do stejnorodých skupin a existuje mnoho způsobů, jak je členit.

Náklady lze členit takto:

- a) Druhovému členění nákladů – vychází ze spotřebovaných výrobních faktorů a jednotlivé druhy nákladů se liší svým původem vzniku
  - provozní náklady – spotřeba materiálu, služby, osobní náklady
  - finanční náklady – úroky, prodané cenné papíry a vklady
  - mimořádné náklady – tvorba opravných položek a rezerv
- b) Účelové členění nákladů – jsou rozčleněné podle svého účelu, nejčastěji podle vztahu k jednici prováděného výkonu
  - náklady jednicové – náklady přímo souvisí s prováděným výkonem
  - náklady režijní – náklady, u kterých nelze přímo určit vztah k určité jednotce výkonu
- c) Kalkulační členění nákladů – rozděluje náklady podle výkonu, tyto informace pak umožní sestavit kalkulaci
  - náklady přímé – lze je přímo přiřadit ke kalkulační jednici
  - náklady nepřímé – nemůžeme je přímo přiřadit ke kalkulační jednici
- d) Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby – třídí náklady podle vztahu k objemu vytvořených výkonů
  - variabilní náklady – jsou závislé na určitém objemu výroby
  - fixní náklady – jsou nezávislé na objemu a využití výrobní kapacity podniku

- e) Náklady podle původu spotřebovaných vstupů – člení náklady podle původu vzniku spotřebovaných vstupů
- prvotní (externí) náklady – náklady, které ještě nikdy nebyly zaznamenány v podniku
  - druhotné (interní) náklady – náklady, které už byly vynaloženy na určitý výkon a byly zapsány v daném podnikovém útvaru (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 43-49)

## **2.3 Výkaz cash flow**

Výkaz cash flow srovnává bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich využitím (výdaji) za určité časové období a také slouží k posouzení skutečné finanční situaci podniku (Růčková, 2019, s. 35).

Hlavním cílem tohoto výkazu je přetransformovat nákladové a výnosové položky do podoby peněžního toku. Peněžním tokem rozumíme veličinu, která zobrazuje přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při činnosti organizace za dané období. Výkaz cash flow je důležitým doplňkem informací k rozvaze a výkazu zisku a ztráty, neboť zisk ještě nemusí znamenat dostatek peněžních prostředků, a naopak vykazovaná ztráta jejich nedostatek (Paseková, 2007, s. 34).

Přehled o peněžních tocích lze vytvořit dvěma způsoby, a to přímou nebo nepřímou. Každý podnik má ale možnost výběru, i když častěji se používá nepřímá metoda (Růčková, 2019, s. 37).

### **2.3.1 Přímá metoda cash flow**

Přímá metoda je obecně pracnější než metoda nepřímá, neboť je konturována na základě všech skutečných příjmů a výdajů, zobrazených na účtech peněžních prostředků za určité časové období. Tudíž lze říct, že

cash flow se spočítá jednoduše jako rozdíl příjmů a výdajů (Synek, Kislíngrová a kol., 2015, s. 282-283).

$$\text{Cash flow} = \text{Příjmy} - \text{Výdaje [Kč]} \quad (1)$$

### 2.3.2 Nepřímá metoda cash flow

Cash flow zjišťované pomocí nepřímé metody vychází z hospodářského výsledku (čistého zisku) za období. Dále se čistý zisk upravuje o náklady a výnosy, jež nejsou peněžními výdaji a peněžními příjmy. Mohou to být například odpisy, dlouhodobá aktiva, změna stavu zásob a změna stavu opravných položek (Synek, Kislíngrová a kol., 2015, s. 283).

Přehled o peněžních tocích je možné rozdělit na tři základní podnikatelské aktivity, a to na provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. V tabulce 5 je zobrazená struktura sestavení cash flow pomocí nepřímé metody.

**Tabulka 5: Sestavení struktury cash flow pomocí nepřímé metody (Růčková, 2019, s. 38)**

NEPŘÍMÁ METODA CASH FLOW
Čistý zisk (po zdanění a úhradě úroků)
+ odpisy
+ jiné náklady
- výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz
Cash flow ze samofinancování
± změna pohledávek (+ úbytek, – přírůstek)
± změna krátkodobých cenných papírů (+ úbytek, – přírůstek)

± změna zásob (+ úbytek, – přírůstek)
± změna krátkodobých závazků (+ přírůstek, – úbytek)
Cash flow z provozní činnosti
± změna fixního majetku (+ úbytek, – přírůstek)
± změna nakoupených obligací a akcií (+ úbytek, – přírůstek)
Cash flow z investiční činnosti
± změna dlouhodobých závazků (+ přírůstek, – úbytek)
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
- výplata dividend
Cash flow z finančního činnosti
Cash flow = samofinancování + provozní činnosti + investiční činnosti + finanční činnosti

## 2.4 Provázanost mezi účetními výkazy

V předchozích kapitolách byly přiblíženy a shrnuty tři nejdůležitější účetní výkazy, které se používají pro získání vstupních dat při ekonomickém řízení podniku a pro potřeby finanční analýzy. V níže uvedeném obrázku 2 je znázorněna vzájemná provázanost jednotlivých účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow).



Obrázek 2: Schéma tříbilančního systému (Freiberg a Zralý, 2003, s. 71)

Ze schématu je pak očividné, že společným prvkem rozvahy a výsledovky je zisk, který je v rozvaze veden na straně pasiv jako přírůstek vlastního kapitálu. Ve výkazu zisku a ztráty je zisk vykazován jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Další společný prvek je u výkazu cash flow a rozvahy a jedná se zde o stav peněžních prostředků. Jde o krátkodobé peněžní prostředky podniku, které jsou v rozvaze promítnuty na straně aktiv (jako součást majetku podniku). Stejná položka je zachycena i ve výkazu cash flow (Růčková, 2019, s. 40-42).

### 3 Popis nástrojů ekonomického řízení

V této kapitole se zaměřím na ekonomické nástroje řízení podniku. Jsou to nástroje, které vedou ke zlepšení a k lepší efektivnosti řízení podniku. Důležité je používat nejenom finanční ale i nefinanční nástroje, neboť jenom finanční nástroje nám úplně neukáží přesnou realitu společnosti. Někdy totiž dokonce nefinanční nástroje nám vypoví o situaci podniku daleko víc než finanční. Proto uvedu jeden finanční nástroj, které je finanční analýza a poté popíšu čtyři nefinanční nástroje, které jsou PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a marketingový mix.

## **3.1 Finanční analýza**

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást soustavy podnikového řízení. Je úzce spojena s účetnictvím a finančním řízením podniku. Jejich vzájemný vztah je charakterizován tak, že účetnictví poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow). Finanční analýza totiž nám umožňuje dosáhnout k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž je možné přijmout různá rozhodnutí či opatření. Tato analýza představuje hodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku (Grünwald a Holečková, 2006, s. 4).

Cílem finanční analýzy je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabé stránky, které by mohly vést k problémům a stanovovat silné stránky. Především se tedy snaží vyjádřit komplexně majetkovou a finanční situaci podniku, tzn. zachytit všechny její finanční složky a poté tyto položky zhodnotit (rozbor výnosnosti majetku, rozbor zadluženosti) a také připravit podklady i pro interní rozhodování managementu podniku. Pro správné sestavení analýzy je důležité především kvalitní příprava podkladů pro rozhodování a fungování podniku, jelikož existuje úzká vazba mezi účetnictvím a rozhodováním o finanční situaci podniku (Grünwald a Holečková, 2006, s. 4-5).

### **3.1.1 Metody finanční analýzy**

Metody finanční analýzy jsou využívány při potřebě zjištění finanční situace podniku. Jednotlivé metody byly postupem času standardizovány a rozděleny do určitých podskupin analýzy, které spolu velmi úzce souvisí a společně tvoří ucelený pohled na finanční analýzu podniku (Růčková, 2019, s. 43-44).

Celkem jsem vybral tři hlavní metody finanční analýzy, které jsou tyto:

- 1) Horizontální analýza
  - 2) Vertikální analýza
  - 3) Poměrová analýza
- 1) Horizontální analýza – Jedná se o jednu ze základních metod finanční analýzy, která je v podnicích nasazována velmi běžně. Zabývá se porovnáním změn položek jednotlivých výkazů a vývoje finančních ukazatelů v časové řadě, proto se jí také říká analýza časových řad. Z těchto změn pak lze odvozovat i pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnosti. K dosažení vypovídací schopnosti této metody je zapotřebí mít k dispozici velké množství dat s dostatečně dlouho časovou posloupností (Kalouda, 2016, s. 62).
  - 2) Vertikální analýza – Je to základní metoda finanční analýzy, která pracuje se strukturou zvolených ukazatelů v rámci sledovaného období po jednotlivých letech. Je založena na procentuálním vyjádření jednotlivých položek ve finančním výkazu ku položce, která je označována jako základ (v procentuálním vyjádření 100 %). V případě analýzy struktury aktiv nebo pasiv se jako základ bere celková aktiva, popřípadě celková pasiva. Ve výkazu zisku a ztráty jsou základní položky zpravidla celkové tržby. Vertikální analýza rozvahy nám umožňuje bližší pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku a je vidět poměr jejich jednotlivých položek (Kalouda, 2016, s. 62).
  - 3) Poměrová analýza – Patří mezi nejčastěji používanou metodu z hlediska využitelnosti. Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází pouze z údajů ze základních účetních výkazů. Poměrový ukazatel se spočítá jako poměr jedné nebo několika položek k jiné položce nebo jejich skupině uvedené v základních účetních výkazech a mezi nimiž existují určité souvislosti (Růčková, 2019, s. 56).

Proto lze rozlišovat různé skupiny poměrových ukazatelů, které jsou členěny takto:

- Ukazatele rentability – Jsou označované také jako ukazatelé výnosnosti a vyjadřují poměr konečného zisku, který podnik dosáhl (výstup), k určitému srovnávacímu základu (vstup). Tyto ukazatele hodnotí všeobecnou efektivitu využití kapitálu vloženého do podnikatelské činnosti bez ohledu na jeho zdroj. Většinou u těchto ukazatelů rentability se v čitateli vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu nebo tržby.
- Ukazatele likvidity – Měří schopnost podniku hradit své závazky, přičemž likvidita je definována jako míra schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky včas a v plné výši do dne jejich splatnosti. Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se mohou objevit a není dále schopen hradit své běžné závazky, což může vést k bankrotu. Obecně lze říct, že ukazatele likvidity mají tvar podílu toho, čím možno platit k tomu, co je nutno zaplatit.
- Ukazatele aktivity – Vypovídají o vázanosti kapitálu v podniku v jeho různých formách, informují o tom, jak účinně podnik využívá svůj majetek a vypovídají o efektivitě finančního řízení podniku. Nejčastěji tyto ukazatelé vyjadřují počet obrátek aktiv nebo jednotlivých složek zdrojů.
- Ukazatele zadluženosti – Analyzují a monitorují strukturu finančních zdrojů podniku v rozsahu použití vlastního a cizího kapitálu, přičemž se hledá optimální vztah (struktura a výše) mezi vlastním a cizím kapitálem (Kiseľáková a Šoltés, 2017, s. 21).



## 3.2 PEST analýza

Analýza PEST se zaměřuje na hodnocení jednotlivých vlivů makroprostředí podniku. Název PEST vznikl z počátečních písmen sledovaných skupin (oblastí) faktorů. Přeskupením písmen a přidáním dalších vlivů vznikají další variace jako třeba PESTLE, SLEPTE apod. (Kozel a kol., 2011, s. 45).

Zkoumané oblasti jsou tyto:

- Politická oblast (Political) – analyzuje politickou situaci a legislativní předpisy v dané zemi
- Ekonomická oblast (Economic) – analyzuje ekonomické podmínky na daných trzích
- Sociální oblast (Social) – zaměřuje se na sociální podmínky jako jsou vzdělání, životní styl lidí, zdravotní péče apod.
- Technologická oblast (Technological) – zkoumá technologické podmínky, podpora vlády výzkumu a vývoje (Hadraba, 2004, s. 67)

V tabulce 6 jsou uvedeny některé z faktorů, které se konkrétně sledují v rámci jednotlivých faktorů (oblastí) PEST analýzy.

**Tabulka 6: Jednotlivé externí faktory makroprostředí podniku při analýze PEST (Hadraba, 2004, s. 68)**

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
- trendy vývoje HDP - úrokové sazby - míra inflace - míra nezaměstnanosti - množství peněz v oběhu	- nové objevy a vynálezy - celková technologická úroveň - podpora vlády k výzkumu a vývoji - hloubka a frekvence technologických změn

Politicko-právní faktory	Sociálně-kulturní faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>- daňová politika</li> <li>- politická stabilita vlády</li> <li>- legislativa</li> <li>- sociální politika</li> <li>- regulace zahraničního obchodu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- demografické trendy</li> <li>- mobilita obyvatelstva</li> <li>- míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>- rozdělování příjmů</li> <li>- životní úroveň a životní styl lidí</li> </ul>

Smyslem totiž této analýzy je zjišťovat jak statická data a trendy ovlivňují současný a budoucí vývoj podniku. Je třeba také v rámci metody PEST brát v potaz dynamické hledisko. To znamená, že podnik by měl zvažovat vývoj faktorů v čase a proměnlivost jejich vlivu v rámci celkového působení vnějšího prostředí podniku (Kozel a kol., 2011, s. 45).

### 3.3 Porterův model 5-ti konkurenčních sil

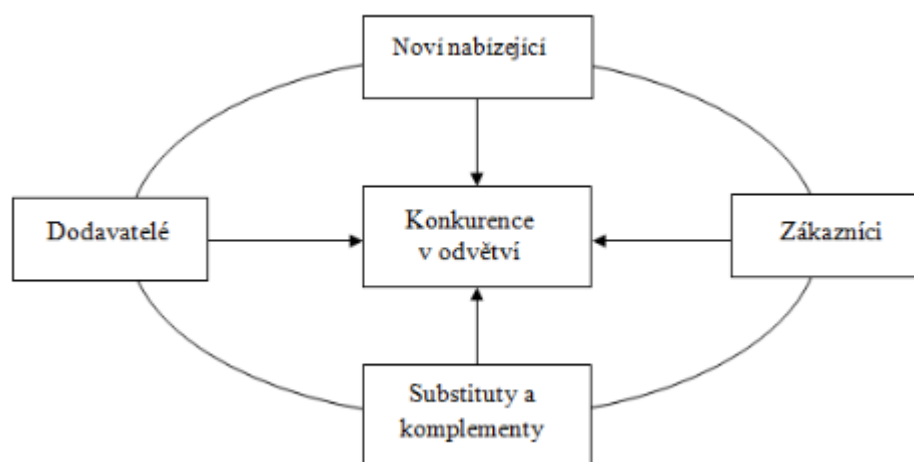
Porterův model pěti konkurenčních sil je zaměřen na konkurenční prostředí a jak ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model vymezuje pět sil významně ovlivňující přitažlivost trhu. I když všech pět sil jsou nazývány konkurenčními, tak jen první tři se týkají síly (Hadraba, 2004, s. 75).

Mezi pěti silami Porterova modelu patří:

- 1) Konkurence v odvětví – soupeření mezi stávajícími podniky na daném trhu
- 2) Potenciální (noví) konkurenti – vstupování nových konkurentů do daného odvětví
- 3) Substituty – vytváření substitučních nebo komplementárních produktů od konkurence

- 4) Odběratelé (zákazníci) – vyjednávací vliv odběratelů (spolupráce s možností většího objemů objednávek)
- 5) Dodavatelé – vyjednávací síla dodavatelů (monopolní dodavatel nebo naopak hodně dodavatelů) (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 173-175)

Pro lepší přehlednost a ilustraci Porterova modelu je přiložen obrázek 3.



Obrázek 3: Model konkurenčních sil podle Portera (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 174)

Po definování všech sil lze říct, že tato Porterova analýza hlavně zjišťuje ziskový a ztrátový potenciál daného odvětví a může sloužit jako jeden z nástrojů ke stanovení obchodní strategie (Hadraba, 2004, s. 85).

### 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi strategické analýzy a spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu podniku (vnitřní prostředí) a současné situace okolí podniku (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí se identifikuje a hodnotí silné a slabé stránky podniku. Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory společnosti a patří sem třeba výrobní faktory (práce, půda, kapitál), zaměstnanci a vlastní zdroje. Vnější prostředí se zaměřuje na příležitosti a hrozby daného podnik. Faktory vnějšího

prostředí jsou oblasti, které podnik nemůže sám ovlivnit a jsou nezávislé na chodu firmy. Většinou tyto faktory působí z prostředí mimo podnik, a proto jsou výsledkem vnějšího prostředí určité hrozby a příležitosti (Grasseová a kol., 2012, s. 295-298).

	<b>POMOCNĚ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> <b>PROSTŘEDÍ</b>	<b>STRENGTHS</b> (silné stránky)	<b>WEAKNESSES</b> (slabé stránky)
<b>VNĚJŠÍ</b> <b>PROSTŘEDÍ</b>	<b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti)	<b>THREATS</b> (hrozby)

Obrázek 4: SWOT analýza (Grasseová a kol., 2012, s. 299)

Při realizaci SWOT analýzy je nezbytné stanovit účel využití neboli k čemu budou dosažené výsledky touto analýzou využívat. Standartně hlavně slouží jako podklad pro definování vizí a cílů, pro zformulování strategických cílů anebo pro identifikaci kritických oblastí (Grasseová a kol., 2012, s. 296-297).

### 3.5 Marketingový mix

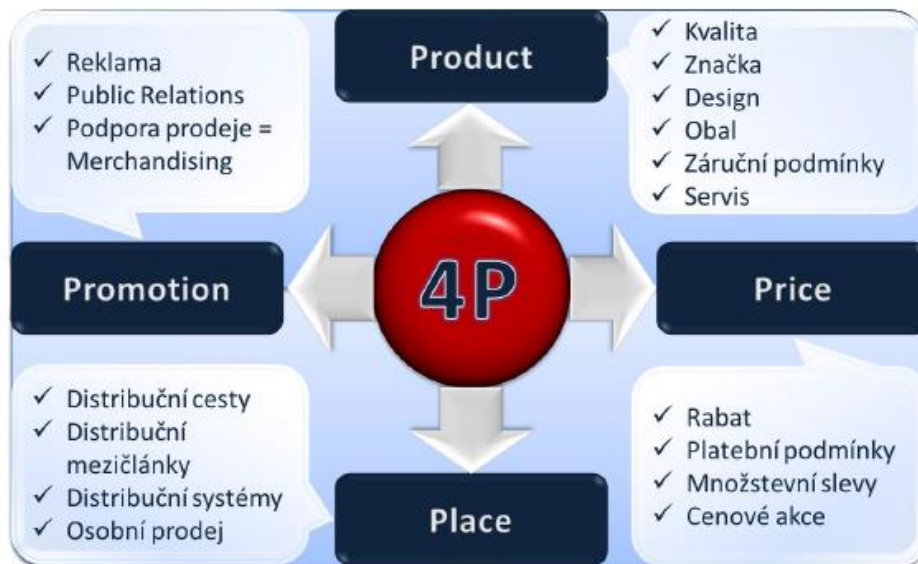
Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, které jsou používány pro dosažení stanovených marketingových cílů na daném trhu. Slouží hlavně pro realizaci prodejních cílů na určitém trhu.

Marketingový mix tvoří tzv. 4P:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)

- Distribuce (Place)
- Propagace (Promotion) (Zralý a Žilka, 2018, s. 29)

Zaměření jednotlivých oblastí marketingového mixu jsou uvedena na obrázku 5.



Obrázek 5: Marketingový mix (4P) (Zralý a Žilka, 2018, s. 29)

## 4 Controlling

Pojem controlling má několik různých definic a každá se v určitém ohledu liší. Proto jsem se rozhodl pracovat s definicí, která podle mého názoru pojem controlling nejlépe definuje:

*„Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací“ (Fibířová, 2003, s. 10).*

Zjednodušeně lze říct, že controlling je chápáno jako souhrn nástrojů vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění řídicích procesů v podniku. Rozlišujeme také různé typy controllingu. První je strategický controlling,

který se hlavně zaměřuje na poslání podniku a strategické cíle. Další je operativní controlling, jenž se sestavuje jen na kratší horizont v podobě 1 až 3 roků a soustřeďuje se hlavně na kvantitativní stránku řízení (například likvida, rentabilita a hospodárnost podniku). Posledním typem controllingu je nákladový. Je hlavním nástrojem ekonomického řízení podniku pomocí přesně definovaného systému, který je založen na strukturované marži (Lazar, 2012, s. 174-175).

## **4.1 Funkce controllingu**

Na začátku rozvoje plnil controlling hlavně funkci registrační neboli byl především zaměřen na sběru dat. S dalším vývojem controllingu se i rozšiřovala kompetence. Následující stupeň byl orientován na kontrolu hospodárnosti a na vypracování zlepšovacích návrhů, tzv. navigační funkce. V poslední letech se jeho vývojový stupeň ještě navýšil a momentálně plní inovační a koordinační funkci. Vytváří vlastní systém řízení podniku a využívá k tomu všechny podnikové informace z oblasti plánování a kontroly (Mikovcová, 2007, s. 11-12).

Proto controlling je možný najít ve všech podnikových činnostech. Controlling je spojený s výrobou, prodejem, marketingem, nebo s personálním řízením. Obecně je ale spojován se zajištěním informací ohledně finanční situace podniku (Fibířová, 2003, s. 10-11).

Základní funkce tedy controllingu jsou:

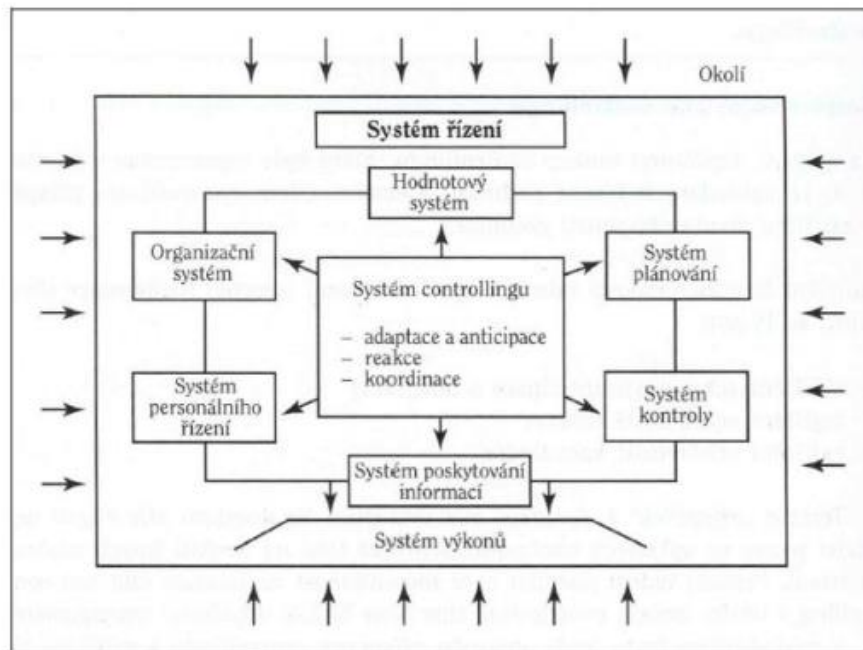
- funkce plánovací
- funkce informační
- reporting

## 4.2 Cíle controllingu

Základní cílem controllingu je přispět k zajištění celého chodu podniku. Tento cíl jde ještě rozložit na dílčí cíle, což jsou:

- Zajištění schopnosti předvídání a adaptace – controlling poskytuje informace ohledně změn v okolí a o možných budoucích změnách okolí, díky tomu podporuje schopnosti předvídání a adaptace
- Zajištění schopnosti reakce podniku – controlling pomáhá zavést informační kontrolní systém, který pomáhá manažerům ukazovat průběžný vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem
- Zajištění schopnosti koordinace – controlling spojuje podnikové aktivity jednotlivých podsystémů řízení podniku a umožňuje manažerům korigovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a držet vše ve vzájemný rovnováze (Mikovcová, 2007, s. 13-15)

Celý systém controllingu, jeho jednotlivé skupiny i vztahy uvnitř i navenek je znázorněn schematicky na obrázku 6.



Obrázek 6: Cíle controllingu v systémovém řízení (Mikovcová, 2007, s. 15)

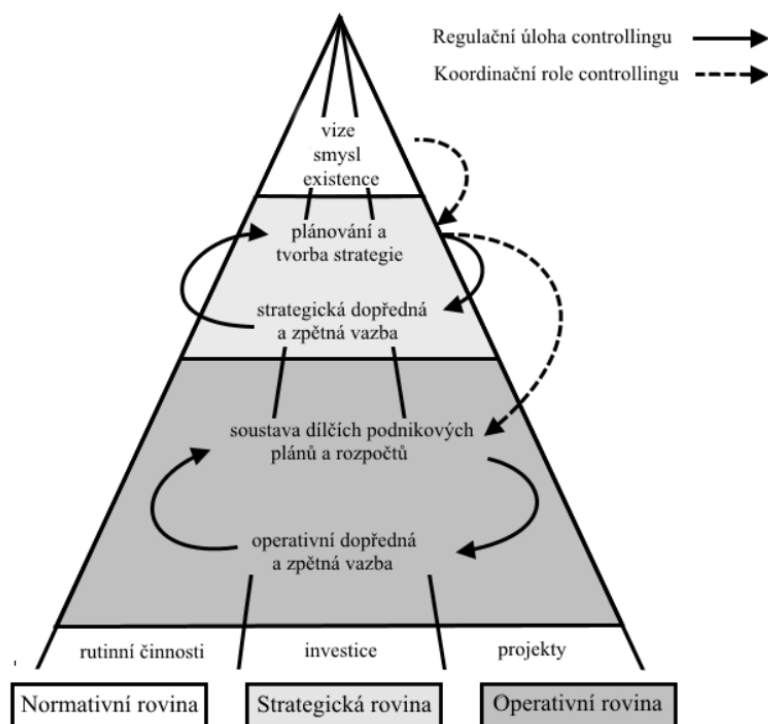
### 4.3 Úlohy controllingu

Controlling pomáhá managementu při strategickém i operativním řízení podniku, neboť plní koordinační, regulační i informační funkci.

Úlohy controllingu jsou hlavně:

- určení vize podniku
- plánování a řízení investic a projektů
- určení strategie podniku
- plánování a řízení podnikových procesů
- operativní plánování a rozpočtnictví (Mikovcová, 2007, s. 27)

Pro lepší znázornění propojenosti jednotlivých úloh s taktickým řízením je přiložen obrázek 7.



Obrázek 7: Úlohy controllingu v jednotlivých úrovních řízení (Mikovcová, 2007, s. 28)



## 5 Reporting

Reporting je jednou z podstatných součástí controllingového systému. Představuje komplexní soustavu vnitropodnikových výkazů a zpráv, které slučuje data pro řízení podniku jako celku. Důležitou součástí reportingu jsou stanovená kritéria řízení výkonnosti (klíčové ukazatele výkonnosti – KPI). Tyto ukazatele slouží jako hodnocení skutečného stavu podniku a srovnávají je s podnikovými úkoly a cíli. Charakteristické vlastnosti systému kritérií řízení jsou jejich komplexnost, propojení s řízením základních faktorů vývoje efektivnosti, využívání dosažených výnosů a vynaložených nákladů a využití vhodné kombinace finančních a naturálních kritérií (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10).

Reporting využívá informace z finančního účetnictví, ale i manažerského účetnictví. Reporting lze tedy chápat jako nástroj pro předání informací o situaci podniku mezi zainteresovanými stranami (manažeři, majitel, zaměstnanci) nebo jako komplexní systém pro shromažďování, třídění a vyhodnocení informací, které slouží manažerům jako podklady pro důležitá rozhodnutí a řízení podniku. Nedílnou součástí reportingu jsou také poznámky a komentáře (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 10-11).

### 5.1 Význam reportingu

Cílem reportingu je poskytnout informace všem úrovním managementu podniku, které jsou relativní z hlediska rozhodování. Zajišťuje aktuální a kvalitní externí i interní informace, které jsou obsahem vypracované zprávy – reportu. Obsah a forma informací, které obsahují podnikové reporty jsou dány podnikovými směrnici nebo metodickými pokyny (Mikovcová, 2007, s. 156).

Pro dosažení vysokých vypovídajících schopností podnikových reportů, je nutné si předem stanovit:

- potřebné údaje
- metodika zpracování
- výstupy z hlediska dat
- finální výstupy jako doporučení (Mikovcová, 2007, s. 156-157)

Úkolem reportingu je tedy příprava informací, které vedení podniku potřebuje k rozhodování a řízení, přičemž by měly být dodržovány následující požadavky na reporty:

- objektivita (objektivní informace)
- ověřitelnost a srozumitelnost (informací, zdrojových dat, použitých metod a výsledků)
- vhodný obsah, forma a struktura zprávy (respektovat rovinu pro kterou je zpráva určena – strategickou, taktickou nebo operativní)
- včasnost (dodržet termín dodání zprávy příjemci)
- zásada stručnosti a adresnosti (rozsah 5-20 stran záleží, komu je zpráva určena)
- písemná zpráva musí být doprovázena ústní prezentací
- pravidelnost (týká se nejen podnikových reportů ale také i prezentace) (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 113)

## 5.2 Typy reportů

Reporting lze rozdělit na jednotlivé typy reportingů, které jsou charakterizovány svým využitím, přínosem, a hlavně způsobem vytvoření.

Podle pravidelnosti poskytovaných zpráv, se reporting rozděluje na:

- Standartní reporting
- Mimořádný reporting

Standartní reporting je vyhotoven v pravidelných intervalech, které mají předem definovanou strukturu podle potřeb konkrétního podniku. Obvyklé časové intervaly podávání zprávy bývají měsíční, čtvrtletní nebo roční. V případě potřeby operativního řízení je možné, aby podnik interval zkrátil nebo prodloužil. Musí ale brát v potaz, že čím kratší cykly, tím vyšší náklady na vyhotovování výkazů (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 14).

Mimořádný reporting je zpravidla vystavován na základě žádosti managementu. Jeho mimořádnost může být spojována s termínem vyhotovení. Například z důvodu krize nebo investice majetku, kdy management potřebuje podnikové informace, které k normálnímu rozhodování nepotřebuje znát (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 14-15).

Pak se dále reporty člení podle struktury na:

- Souhrnný reporting
- Dílčí reporting

Souhrnný reporting uvádí základní finanční ukazatele o hospodaření celého podniku za určité období. Hlavně se srovnávají skutečné hodnoty s těmi plánovanými nebo případně srovnávání s hodnotami ukazatelů z období minulého roku. Report by měl také být doplněn komentáři, které upozorňují na určité odchylky mezi skutečností a plánem a také analyzují jejich příčiny (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 15).

Dílčí reporting se zaměřuje na určitou oblast nebo středisko (výrobní, obchodní, nebo personální). Jejich struktura vychází hlavně ze specifik, zvyklostí a potřeb daného podniku (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 15).

### **5.3 Metodika zpracování dat**

Vrcholným a zároveň závěrečným výstupem reportingu by mělo být omezené množství dat, která podporují k přijetí opatření a k dalšímu rozhodovacímu procesu. Ve skutečnosti bohužel dochází velmi často k opaku, neboť výstupem je ještě širší spektrum dat, než bylo na vstupu. Tudíž není možné tyto informace použít bez dalšího zpracování k rozhodování a nelze také z toho přijmout určité efektivní opatření (Mikovcová, 2007, s. 158).

Podniky v současnosti se řídí podle existujících doporučení týkajících se metodiky reportingu, přičemž metodikou lze rozumět jako zpracování informací předem definovaným postupem a s cílem získat požadovanou strukturu dat. Přesto management podniku by se měl snažit najít takovou metodiku, která bude vytvořená přímo na jejich daný podnik. Neboť správně zvolená metodika je hlavním předpokladem dalšího využívání reportingu pro kvalitní rozhodování (Mikovcová, 2007, s. 158).

Tyto získaná a požadovaná data pak mají pomoci naplnit určité úkoly reportingu, které jsou:

- napomoci k přijetí kvalitních rozhodnutí
- umožnit posouzení důsledků přijatých opatření
- umožnit kontrolu (takzvaně vykázat a analyzovat odchylky mezi skutečností a plánem)
- přispět k plnění strategických cílů podniku
- zajistit rozhodování v souladu s podnikovými a strategickými cíli (Mikovcová, 2007, s. 158-159)

## 5.4 Uživatelé reportingu

Pokud se chce pochopit úplný význam a smysl reportingu, tak je nezbytné analyzovat potenciální uživatele, pro které je reporting určen a sestaven. Uživatele jsou členěny do dvou širokých skupin, a to:

- Externí uživatelé
- Interní uživatelé (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 11-12)

### 5.4.1 Externí uživatelé

Externí uživatelé mají pouze omezený přístup k informacím o podniku a využívají hlavně externí výkazy finančního účetnictví. Mezi nimi patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Tyto uživatelé zastupují široké spektrum jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů apod. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12).

Mezi nejdůležitější externími uživateli patří:

- Zaměstnanci podniku – obvykle se nepodílí na řízení podniku, ale jejich zájmem může být třeba vývoj mezd, pracovní podmínky, odborný růst nebo přístup ke vzdělání
- Spolupracující podniky – do této skupiny řadíme dodavatele, odběratele, banky, věřitele apod., tato skupina především chce znát finanční situaci a zdraví podniku zejména z hlediska schopnosti hradit své závazky
- Vlastníci podniku a investoři – vlastníci sledují hlavně finanční stav podniku (likvidita, rentabilita a ziskovost podniku), investoři zejména pozorují svoje cenné papíry neboli, jestli dostanou zapláceno včas a v takové částce, jaká byla dohodnuta

- Statutární orgány – zejména v souvislosti s výkonem kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku, patří sem finanční úřad, úřad práce a správa sociálního zabezpečení
- Orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst – tato skupina má zájem na oboustranném prospěchu ve vztahu podnik a daný region
- Široká veřejnost a společenské organizace – s podnikem spolupracují například v oblasti životního prostředí a apod.
- Konkurence – ty chtějí znát srovnání hospodářských výsledků mezi nimi a daným podnikem, sledují třeba ukazatele ziskovosti, rentability, tržby, marže apod. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 12-13)

#### **5.4.2 Interní uživatelé**

Interní uživatelé mají rozhodovací pravomoci a jsou také zodpovědní za výsledky činnosti podniku. Mezi interní uživatelé patří vlastníci (pokud vykonávají manažerskou funkci) a management na různých úrovních podnikového a vnitropodnikového řízení (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 13).

Interní reporting využívají zejména pracovníci na různých úrovních podnikové hierarchie (například management) jako nástroj při rozhodování a vrcholového řízení podniku. Do systému výkaznictví by se měly zahrnout všechny důležité oblasti a stupně existující v podniku, tzn. v podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo“ (Fibírová, 2003, s. 24-25).

## 6 Rozpočetnictví

Tvorba, sestavování a vyhodnocování rozpočtů patří doposud k základním předmětům činnosti pracovníků ekonomických útvarů. V praxi se rozpočetnictví přisuzuje často vysoká důležitost, neboť plánuje a kontroluje vývoj ekonomický ukazatelů podniku. Zjednodušeně lze říct, že rozpočty jsou definovány jako plán převedený na peněžní jednotky a je orientovaný hlavně na budoucnost (Popesko a Papadaki, 2016, s. 219).

Rozpočty plní zejména tři základní funkce:

- stanovuje plánované hodnoty nákladů a výnosů v peněžních jednotkách jak v jednotlivých střediskách, tak i jako celku za podnik
- plní kontrolní a odpovědnostní funkci, poněvadž údaje v rozpočetnictví se porovnávají s údaji ve vnitropodnikovém účetnictví
- poskytuje informace pro tvorbu předběžných kalkulací, neboť předkládá informace o plánovaných nákladech (Popesko a Papadaki, 2016, s. 219)

### 6.1 Úkoly a obsah rozpočetnictví

Úkolem rozpočtů je stanovení tokových a stavových veličin ex ante v souladu s podnikovými strategickými i taktickými cíli neboli naplňuje stanovovat úkoly příslušným adresátům v podniku. Zároveň slouží také jako opora pro kontrolu plnění těchto stanovených úkolů (Macík, 2008, s. 172).

Tento hlavní úkol pak lze dále rozpadnout na dílčí úkoly, které jsou charakterizovány následovně:

- zefektivnit řídicí procesy (zejména fáze plánování a rozhodování)
- koordinovat podnikové činnosti (během sestavování rozpočtů napomáhají a zjišťují nedostatky podnikových činností, např. nevyužití výrobní kapacity strojů nebo nedostačující finanční zdroje podniku)
- poskytnout podklady pro průběžnou kontrolu (srovnávání údajů mezi realitou a rozpočtem a díky tomu se získávají odchylky, které napomáhají identifikovat chyby při sestavování rozpočtů)
- motivovat k dosažení cílů podniku (pracovníci stanovené cíle v rozpočtu lépe akceptují, neboť se mohou aktivně podílet na sestavování rozpočtů) (Hradecký a kol., 2008, s. 124-125)

Obsah rozpočetnictví je samozřejmě určité vyjádření peněžních údajů. Toto hrubé obsahové vymezení se dále konkretizuje. Se zaměřením rozpočetnictví z hlediska podniku jako celku, tak vnitřní obsah rozpočetnictví se rozděluje takto:

- Celopodnikové rozpočty – stanovené úkoly se týkají podniku jako celku, do celopodnikového rozpočtu patří třeba rozvaha, výsledovka a rozpočet peněžních toků
- Střediskové rozpočty – úkoly jsou omezené pro konkrétní středisko (Hradecký a kol., 2008, s. 126)

Dále obsah rozpočtů středisek lze dělit podle charakteru rozpočtových veličin na:

- Rozpočty nákladů a výnosů
- Rozpočty stavů (stavových veličin)
- Rozpočty příjmů a výdajů (Hradecký a kol., 2008, s. 127)



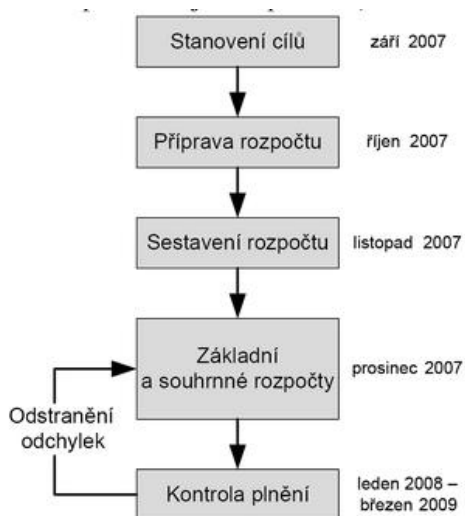
## 6.2 Fáze rozpočtového procesu

Tvorba rozpočtů se zpravidla vytváří v posledních čtyřech měsících roku. Nejprve jsou definovány základní rozpočtové priority a postupy, jimiž se daný útvary musí řídit. Na základě těchto priorit se sestaví návrhy pro tvorby rozpočtů pro jednotlivá střediska. Tyto návrhy jsou pak konzultovány s vedením podniku (Popesko a Papadaki, 2016, s. 220).

Rozpočtový proces se skládá ze čtyř základních fází a jedná se o:

- 1) Příprava rozpočtu – sběr dat a informací potřebné pro sestavení rozpočtu
- 2) Sestavení rozpočtů – vytváření základních a souhrnných rozpočtů
- 3) Kontrola plnění rozpočtů a identifikace odchylek – srovnávání skutečných a rozpočtovaných hodnot a identifikace odchylek
- 4) Odstranění odchylek – odstranění negativních dopadů odchylek, eventuálně vytváření opatření (Popesko a Papadaki, 2016, s. 221)

Pro přehlednost průběhu jednotlivých fází rozpočtového procesu je přiložen obrázek 8.



Obrázek 8: Jednotlivé fáze rozpočtového procesu (Popesko a Papadaki, 2016, s. 221)

## 6.3 Formy rozpočtů

Podle rozdílného způsobu sestavování režijních nákladů, se rozpočty rozlišují do dvou hlavních forem a to:

- a) Pevný rozpočet
- b) Pružný rozpočet

Pevný rozpočet je vhodný pro útvary, u kterých nedochází ke kolísání kapacity a je velmi obtížné měřit výkon. Nejsou závislé na objemu výkonů střediska. Proto se nejvíc používá u nevýrobních středisek – ekonomický, právní, vývojový atd. (Macík, 2008, s. 175).

Pružný rozpočet je mnohem efektivnějším nástrojem pro řízení režijních nákladů než pevný rozpočet, neboť respektuje vývoj režijních nákladů na objemu výkonů střediska. Základem pružného rozpočtu je rozlišení variabilních a fixních nákladů. Variabilní náklady jsou totiž závislé na objemu výkon. Objem tohoto výkonu se může vyjádřit třeba počtem výrobků, počtem normohodin nebo jiných aktivit, a proto se nejvíce používá ve výrobních útvarech (Macík, 2008, s. 175).

## 7 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví je účetnictví podniku, které je určeno interním uživatelům. Charakterizuje se obecně jako systém, jenž zobrazuje a sleduje ekonomickou realitu podniku a také uspořádává informace a data o podnikové činnosti do jednotlivých přehledů a výkazů. Tyto podklady mají pak pomoci managementu při jejich rozhodování a řízení podniku (Král, 2010, s. 20-21).

Cílem manažerského účetnictví je poskytovat odpovědi a informace na určité otázky týkající se s řízením podniku. Informace poskytované

manažerským účetnictvím mohou být také použity pro budoucí rozhodování, a to jak krátkodobé, tak i dlouhodobé (Lazar, 2012, s. 1-2).

Na rozdíl od finančního účetnictví jejímž hlavním cílem je zobrazení podnikatelských procesů pro externí uživatele a vyznačuje se vysokým stupněm jednotnosti a formalizovanosti informací. Výsledkem finančního účetnictví jsou například rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow (Macík, 2000, s. 195).

Manažerské účetnictví využívá a zahrnuje všechny položky informačního systému v podniku, které jsou:

- Účetnictví
- Rozpočetnictví
- Kalkulační systém
- Controlling
- Statistické a rozborové metody (statistika) (Macík, 2000, s. 196)

## **7.1 Základní rysy manažerského účetnictví**

Manažerské účetnictví se vyznačuje několika charakteristikami:

- Zaměřuje pozornost na informace pro využití uvnitř podniku
- Nemusí se řídit legislativními úpravami pravidel pro vedení účetnictví
- Pokrývá informační potřeby manažerů pro řízení a rozhodování
- Klade menší důraz na přesnost dat a větší důraz na data nepeněžního charakteru

- Zaměřuje hlavně pozornost na jednotlivé části podniku (útvary) než na podnik jako celek
- Podnik není povinen vést manažerské účetnictví (Hradecký a kol., 2008, s. 75)

Obecný úkol manažerského účetnictví lze formulovat jako výsledek zpracování informací z položek informačního systému podniku (kalkulace, rozpočetnictví a účetnictví). Tento zobecněný úkol lze dále konkretizovat. Takže mezi podrobnější úkoly manažerského účetnictví patří tyto body:

- Poskytuje informace o struktuře nákladů (zejména druhové a účelové)
- Poskytuje informace o výkonech
- Poskytuje informace o útvarech (střediscích)
- Zabezpečuje běžnou kontrolu nákladů
- Přiřazování odpovědnostního řízení v jednotlivých útvarech
- Zabezpečuje dobrou funkci kalkulačního systému (Král, 2010, s. 21-22)

## **7.2 Vztah manažerského a finančního účetnictví**

Podnikové účetnictví tvoří hlavně finanční a manažerské účetnictví. Základním rozlišovacím znakem obou druhů účetnictví jsou rozdílní uživatelé (adresáti) jejich informací. Finanční účetnictví je vytvářeno a určeno pro externí uživatele mimo podnik. V případě manažerského účetnictví patří k hlavním adresátům jeho informací management neboli interní uživatelé uvnitř podniku. Je tedy možné označovat manažerské účetnictví jako interní reporting a finanční jako externí reporting (Hradecký a kol., 2008, s. 73).

Pomocí výkazů finančního účetnictví podnik komunikuje se svým okolím a sděluje tím, jak výkonný a efektivní byl při své činnosti a jaká byla jeho finanční situace. Naopak manažerské účetnictví poskytuje zejména manažerům podrobnější pohled na podnikovou činnost v rámci celé společnosti (Hradecký a kol., 2008, s. 73).

## **8 Business Intelligence (BI)**

Při rozvoji ERP (Enterprise Resource Planning, česky podnikový informační systém) dochází hlavně k rozvoji integračních vazeb s ostatními systémy v rámci globální architektury. Jde o propojení manažerského informačního systému (MIS) a informačního systému pro podporu vrcholového rozhodování (EIS). Toto datové integrační propojení je základem vzniku manažerského informačního systému typu Business Intelligence, respektive zkratkou BI (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 238).

Business Intelligence (BI) představuje soubor procesů, aplikací a technologií IS/ICT, jež podporují analytické a plánovací činnosti podniku a jsou postaveny na základě multidimenzionality („vícerozměrnosti“), kterým tu rozumíme jako možnost nahlížet na realitu z několika možných úhlů pohledu. S tím jsou spojené i nároky na vhodnou prezentaci informací (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 238).

BI totiž představuje manažerský a hospodárně analytický soubor nástrojů podnikového managementu. Na multidimenzionálním principu BI integrují zpracovávané činnosti týkající se oblasti výroby, prodeje, marketingu, nákupu, controllingu, finančního řízení, řízení lidských zdrojů atd. Hlavní účel není však ve zpracování, jako v možnosti využití potřebného informačního zázemí pro systémové a strategicky založené řízení podniku v prostoru i čase (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 239).

## **Analytická část**

## 9 Představení společnosti

V této kapitole představím podnik, s kterým spolupracuji. Nejprve uvedu základní informace o podniku, jako je jeho zaměření a sídlo a poté se zaměřím na organizační strukturu podniku.

### 9.1 Charakteristika podniku

Při vytváření této diplomové práce spolupracuji s podnikem Preva, spol. s r.o. Jedná se o malý zámečnický podnik, jenž vyrábí strojní a kovové konstrukce pro strojírenský průmysl. Podnik se dále specializuje na výrobu stavebních výrobků a stavebních hmot, přípravné práce pro stavby a na nákladní silniční motorovou dopravu. Preva se zabývá zejména zakázkovou výrobou, neboť v tomto zámečnickém odvětví je velmi obtížné mít ucelený výrobní program.

Preva byla založena 1. 6. 1992, kdy během privatizace odkoupil část závodu n.p. Prefa Hýskov Josef Bureš, konkrétně její strojní dílny, a zbytek závodu si pronajal. V letech 1992–1994 společnost Preva vyráběla nejen strojní a kovové konstrukce, ale také různé typy panelů a betonových prvků pro stavební průmysl. V roce 1994 se firma rozhodla ukončit pronájem části závodu kvůli vysokým nákladům a malým tržbám pro podnik. Od roku 1994 až do současnosti se podnik věnuje pouze výrobě strojních a kovových konstrukcí.

Od založení podniku až do roku 2003 byl jediným vlastníkem a zároveň jednatelem společnosti Josef Bureš. Následně podnik převzal jeho syn Josef Bureš ml., který jej vede dodnes. Josef Bureš ve firmě zůstal spoluvlastníkem až do roku 2019. V současné době má společnost dva vlastníky. Podílníci jsou Josef Bureš ml. (60 %) a Lenka Bínová (40 %).

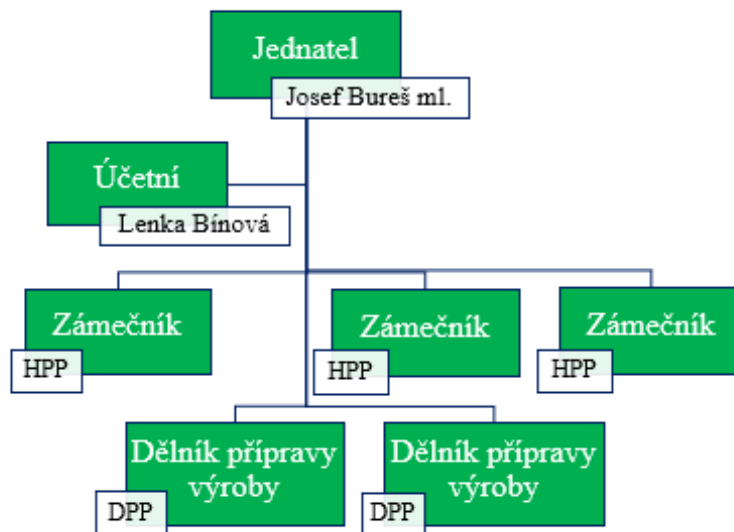
Podnik sídlí v obci Hýskov. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným (spol. s r.o.). Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč.

V současné době má firma 3 stále zaměstnance na HPP (hlavní pracovní poměr) a 2 brigádníky na DPP (dohoda o provedení práce).

## 9.2 Organizační struktura podniku

Jednatel společnosti Preva je Josef Bureš ml. Vedení společnosti se dále člení na samostatnou pozici účetní, kterou zastává Lenka Bínová, a na jednotlivé zámečníky a dělníky přípravy výroby. Rozdíl mezi zámečnickem a dělníkem je v jeho kompetenci a typu úvazku. Dělníci přípravy výroby mají pracovní smlouvu formou DPP a zámečníci HPP. Zámečníci jsou zároveň vyškolení ve sváření a vlastní patřičné svářečské certifikáty.

Pro detailnější a lepší uspořádání organizační struktury podniku přikládám schéma.



Obrázek 9: Organizační struktura podniku Preva (Vlastní tvorba, 2021)



## **10 Analýza zakázkového reportingu podniku**

V této části diplomové práce se zaměřím na analýzu zakázkového reportingu podniku. V tomto smyslu lze termín zakázkový reporting chápat jako reporting zakázkové výroby.

Nejprve shrnu současný stav ekonomických informací podniku a jeho způsob vytváření reportingu. V další kapitole představím nový model interního informačního systému a na něj navazující reportingu zakázkové výroby, které poskytnou co nejobsáhlejší a nejvěrnější ekonomické informace o podniku.

## **11 Analýza současného reportingu zakázkové výroby podniku**

Současný stav ekonomických informací podniku Preva je velmi neuspořádaný a neucelený. Podnik většinu informací čerpá pouze z dlouholeté zkušenosti řízení jednatele firmy. Jediná interní informační data, která si podnik vytváří a zaznamenává, je evidence zakázek neboli zakázkové listy, kam jednatel zapisuje jednotlivé odpracované hodiny pracovníků a cenu za materiál spotřebovaný na danou zakázku. Žádný další informační nástroj pro třídění interních informací, který by napomáhal jednateři řídit podnik, firma nepoužívá. Jediný způsob, kterým vedení sleduje ekonomický stav podniku, je finanční účetnictví, které pro Prevu zajišťuje externí firma. Pouze finanční účetnictví nicméně nedokáže poskytnout přesný ekonomický stav a zdraví podniku.

Vzhledem k tomu, že současný reporting zakázkové výroby je informačně nedostačující a v podstatě jej ani nelze označit za reporting v pravém slova smyslu, rozhodl jsem se vytvořit nový ucelený interní informační systém, který zohledňuje vazby řídicích prvků (sekcí a činností). Tento

system pomůže jednateli lépe řídit podnik a současně přispěje také ke správnějším rozhodnutím, kterým bude jednatel v budoucnosti čelit. Jelikož nový interní informační systém a patřičný reporting zakázkové výroby mají sloužit jako pomůcka pro získání nových informací a pro lepší orientaci v ekonomické situaci podniku, vytvořil jsem rozsáhlejší teoretický přehled, ze kterého budu při sestavování nového interního informačního systému a reportingu čerpat.

## **12 Analýza reportingu zakázkové výroby podniku podle nově stanovených kritérií**

V této kapitole nejprve popíšu proces tvoření vstupních dat a jednotlivá kritéria pro vytvoření reportingu zakázkové výroby. Poté se zaměřím na tvorbu reportingu a přiblížím moje pracovní postupy při tvoření reportů v Power BI. Na závěr podrobně charakterizuji a analyzuji jednotlivé sekce reportů v Power BI, které jsou pro nový interní informační systém podniku Preva důležité.

### **12.1 Volba kritérií k analýze vstupních dat**

Na začátku vytváření reportingu zakázkové výroby (nového interního informačního systému), je velmi důležité si stanovit určitá kritéria, podle kterých se následně jednotlivá data klasifikují. Pro třídění jednotlivých dat jsem využil a pracoval v nástroji Microsoft Excel (dále jen Excel). Jakýkoliv hotový zakoupený informační systém nemůže splňovat všechna kritéria, která jsou potřeba pro vnitřní řízení podniku. Celá vytvořená informační základna a vazby mezi informacemi jsou tvořeny na konkrétní podmínky podniku Preva.

Jednotlivá kritéria jsem stanovil takto:

- ID (jedinečné označení)
- Čísla sestav
- Popis položek
- Datумы fakturací
- Částky fakturací
- Náklady/Výnosy
- Přímé/Nepřímé náklady
- Zdroje nákladů
- Druhy náklad/výnosů
- Dodavatelé
- Kooperace
- Města – Dodavatelů/Kooperace
- Velikosti zakázek
- Odběratelé
- Města – Odběratelů
- Dopravní prostředky
- Druhy plateb

Kritérií je celkem 17 a jsou vytvořena na základě mojí analýzy podnikových a ekonomických dat firmy. Kritérií může být mnohem více nebo mohou být nastaveny jinak, ale to by znamenalo provést podrobnější studii o chování jednotlivých položek a dat v podniku Preva.

ID (jedinečné označení) je navrženo tak, aby každá položka (informace) měla svůj jedinečný klíč podle kterého je možné nalézt určitou položku.

Dalo by se říct, že se jedná o jakýsi očíslovaný seznam. Jeho vytvoření je důležité hlavně kvůli propojení Excelu s nástrojem Power BI.

Další nastaveným kritériem jsou čísla sestav. Nejedná se o sestavu jako takovou. Tato čísla jsou čerpaná z čísel fakturace, ale protože ne všechna data k sobě měla přiřazené číslo fakturace, pozměnil jsem název tak, aby zahrnoval všechny důležité identifikační položky. Čísla sestav proto patří mezi velmi důležitá kritéria, podle kterých jsou data rozčleněna do různých skupin. Struktura číslování sestav je také inspirována jednatelem podniku Preva. Každé číslo sestavy tedy obsahuje 9 čísel. První dvě čísla představují rok, kdy byla položka vytvořena, další dvě čísla se týkají skupiny dat (náklady a výnosy), do kterých daná informace spadá, a zbylá čísla jsou jen očíslovaný seznam (číslo položky v daném roce).

Návrh struktury systému číslování sestav: *XXYYZZZZZ*

X – Rok vytvoření položky

Y – Skupina dat (náklady a výnosy)

Z – Očíslovaný seznam (číslo položky v daném roce)

Jednotlivé skupiny dat jsou navrženy takto:

- 01 → Výnosy a náklady přímo se vztahující k výnosu (zakázce)
- 02 → Náklady FP (platba bankovním převodem – na položku byla vystavena faktura)
- 03 → Náklady HV (platba hotově)
- 04 → Mzdy a cestovné
- 05 → Sociální, zdravotní a úrazové pojištění
- 06 → Odpisy

Pro ilustraci a lepší pochopení přikládám jeden názorný příklad čísla sestavy → 180200119.

Jedná se tedy o položku, která byla vytvořena v roce 2018. Je to nákladová položka, která je zaplácena bankovním převodem (byla vystavena faktura se splatností), nevztahuje se přímo k zakázce a je to 119. nákladová položka v roce 2018, na kterou byla vystavena faktura.

Třetí kritérium je popis položek, který podrobně charakterizuje jednotlivá data. Na to přímo navazují datумы fakturací. V tomto sloupci jsou uvedeny datумы fakturací jednotlivých položek. Téměř všechny typy položek mají přesně stanovitelné datum fakturace. Výjimkou jsou dva typy – práce a skladový materiál spotřebovaný na zakázku. Jelikož u těchto položek nelze přesně určit datum fakturace, navrhuji u nich stanovit nová pravidla pro přiřazování datumů fakturace, a to:

- Datum fakturace práce → konec výroby zakázky
- Datum fakturace skladového materiálu (zásoby) → začátek výroby zakázky

Informace o počátku a konci výroby jednotlivých zakázek jsou čerpány z interních dokumentů podniku Preva, konkrétně z dílčích zakázkových listů.

Jednotlivá data jsou dále tříděna na náklady a výnosy, které představují další kritérium. Je to hlavní a zároveň nejzákladnější kritérium dělení dat. Poté se zaměřuji na náklady, které se dále dělí na přímé a nepřímé a představují samostatné kritérium (přímé/nepřímé náklady). Náklady, které se přímo vztahují k zakázce definuji jako přímé a ostatní náklady jako nepřímé (nevztahují se přímo k zakázce).

Dalším kritériem třídění dat jsou zdroje nákladů. Pojmem zdroj je chápán původce vzniku daného nákladu. Jednotlivé názvy a členění složek jsou čerpány z literatury.

Základní zdroje nákladů:

- 1) Osobní (lidské) zdroje
- 2) Hmotné zdroje
- 3) Nehmotné zdroje
- 4) Finanční zdroje

Pro lepší roztrídění jednotlivých nákladů v případě nového modelu reportingu podniku Preva jsem se rozhodl přidat další mnou vytvořené zdroje, které přesněji definují vznik nákladu:

- 5) Externí služby – náklady spojené se subdodavateli (kooperace), externí zaměstnanci, služba na likvidaci odpadu atd.
- 6) Nakoupené materiály – nakoupené materiály u dodavatelů
- 7) Skladové zásoby – materiály spotřebované ze zásob podniku
- 8) Spotřební zboží – materiál, který se rychle spotřebuje, př. hygienické a kancelářské prostředky

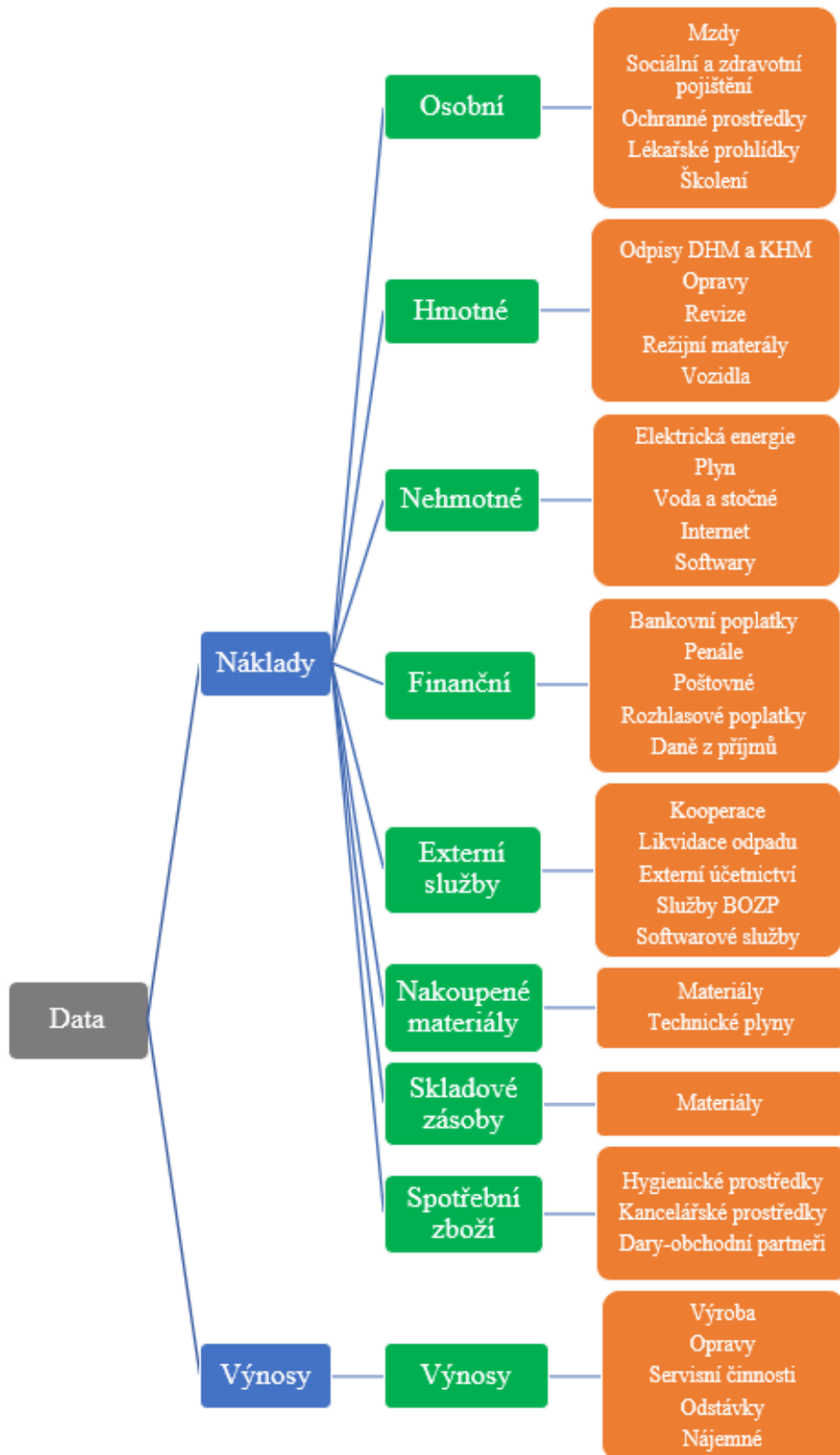
Po rozčlenění nákladů do jednotlivých skupin podle zdroje se náklady dále dělí podle druhu nákladu, který spadá do kritéria druhu nákladů/výnosů. Druhů nákladů je mnohem více, než zdrojů nákladů a představují poslední kategorii dělení nákladů. Patří sem i výnosy, jelikož se rovněž určitým způsobem dělí na jednotlivé druhy.

Příklad nově navržených druhů nákladů a výnosů:

- Bankovní poplatky
- Elektrická energie
- Externí účetnictví
- Kancelářské prostředky
- Lékařské prohlídky
- Materiály
- Servisní činnosti
- Vozidla-pohonné hmoty

Kompletní členění a stanovení jednotlivých druhů nákladů a výnosů je znázorněné v příloze 1 a v závorce jsou uvedeny zdroje nákladů a výnosů.

Pro lepší přehled třídění nákladů a výnosů jsem vytvořil schéma. Toto schéma se člení na čtyři barevně odlišené sloupce – data, náklady/výnosy, zdroje nákladů/výnosu a druhy nákladů/výnosů.



Obrázek 10: Schéma primárního rozřídění dat (Vlastní tvorba, 2021)



Po klasifikaci nákladů a výnosů jsou dalším kritériem dodavatelé. Tento údaj je ke každé položce přiřazen v případě, že jsou o dodavatelích dohledatelné informace. V tvorbě třídění dat rozlišují rozdíl mezi dodavatelem a sub-dodavatelem. Z toho důvodu je přidáno kritérium kooperace. Přehled o kooperacích poskytne podniku další podklady pro lepší analýzu ekonomické situace podniku a zároveň podniku napomůže k přesnějšímu sledování kooperačních činností a firem, které spolupracují s podnikem Preva.

Dalším kritériem, které přímo souvisí s dodavateli, je kritérium “města dodavatelů/kooperace”. Toto kritérium spojuje dodavatele a kooperaci s daným geografickým místem (polohou).

Dalším důležitým kritériem je “velikost zakázek”, jež rozděluje výrobní zakázky na jednotlivé úrovně. Tyto úrovně jsou – malé, střední a velké a jsou vytvořené na základě analýzy zakázek a kapacitních možností podniku Preva. Podrobnější definování a třídění zakázek podle velikosti je ilustrováno v tabulce 7.

**Tabulka 7: Členění a definování velikosti jednotlivých zakázek (Vlastní tvorba, 2021)**

<b>Velikosti zakázek</b>	<b>Min [tis. Kč]</b>	<b>Max [tis. Kč]</b>
Velké	100	nekonečno
Střední	30	99
Malé	0	29

S velikostí zakázek úzce souvisí kritérium odběratelé. K jednotlivým výrobním i nevýrobním výnosům patří daný zákazník (odběratel). Toto kritérium je důležité hlavně pro sledování výnosů podniku, protože bez

zákazníků by podnik neměl žádné tržby. Z tohoto důvodu je podstatné analyzovat, jací jsou nejdůležitější odběratelé podniku Preva.

Dalším a navazujícím kritériem jsou “města odběratelů”. Toto kritérium je založeno na stejném principu jako kritérium města dodavatelů/kooperace, tedy ke každému odběrateli je uvedeno město (sídlo odběratele). Kritérium “města odběratelů” slouží k mapování jednotlivých vzdáleností a tras k zákazníkům, jelikož i doprava zakázky k místu odběratele je důležitá nákladová položka při nacenění (kalkulaci) zakázky.

Další kritériem jsou dopravní prostředky. Podnik vlastní velmi obsáhlý vozový park a také svým zákazníkům poskytuje možnost dopravy zakázky na dané místo. Jednotlivé dopravní prostředky ale nejsou stejné a každý z nich má jiné technické parametry, a tudíž i jiné provozní náklady. Z toho důvodu je potřebné data třídít i z hlediska typů dopravních prostředků.

Podnik Preva vlastní tyto dopravní prostředky:

- C4 (služební vozidlo)
- ix20 (1) (služební vozidlo)
- ix20 (2) (služební vozidlo)
- Avia (nákladní vozidlo)
- Boxer (nákladní vozidlo)
- Transit (nákladní vozidlo)
- Vysokozdvížený vozík (manipulační vozidlo)
- Multikára (manipulační vozidlo)

Služební vozy využívají THP pracovníci (management) pro služební cesty. Nákladní vozy slouží pro přepravu výrobních zakázek k odběratelům. Manipulační vozy pomáhají manipulovat a přepravovat materiál uvnitř podniku.

Posledním kritériem jsou “druhy plateb”. Podnik přijímá platby a zároveň platí pouze přes pokladnu hotově nebo přes bankovní účet, který se využívá při placení faktur.

Proto navrhuji rozdělovat platby do dvou zásadních skupin:

- platba fakturou
- platba hotově

Náhled části kompletního třídění dat v Excelu podle jednotlivých kritérií je uveden v příloze 2.

## **12.2 Provedení podrobných návrhů dílčích reportingů za pomocí nástroje Power BI**

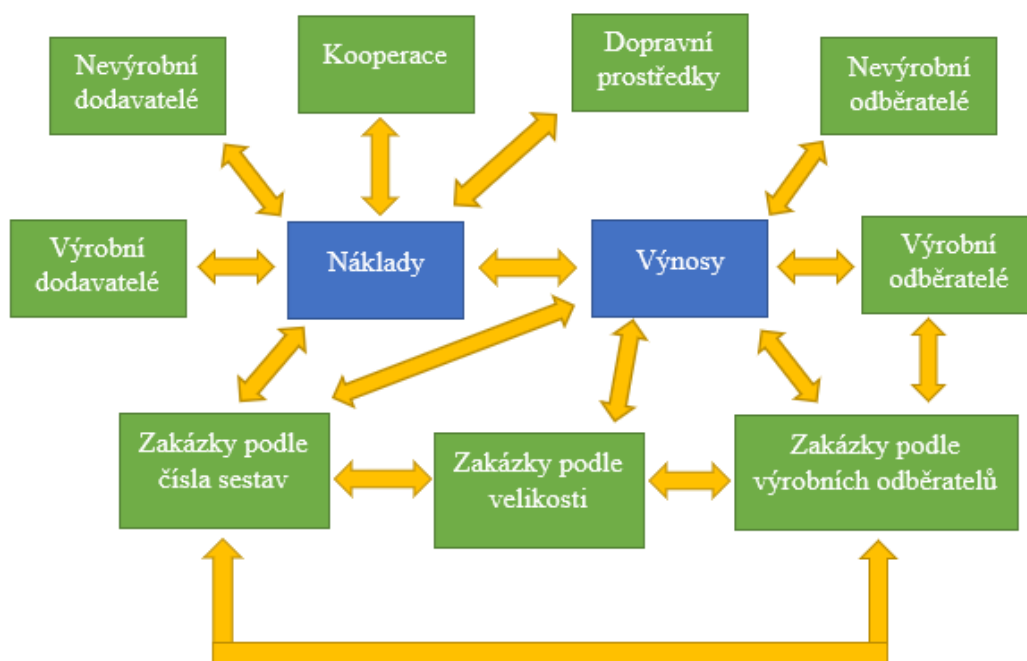
Po seskupení a utřídění jednotlivých podnikových dat je zapotřebí informace dále využít. Data totiž slouží a napomáhají managementu podniku se lépe a rychleji orientovat v důležitých rozhodnutích. Užitečným nástrojem pro uspořádání, ucelení, a hlavně vizualizaci dat je Microsoft Power BI (dále jen Power BI). Tento nástroj umožňuje upravovat data podle potřeb a přání uživatele a přispívá k obratnému a správnému řízení podniku.

Power BI se uživatelským prostředím podobá Excelu. Před vytvořením grafů je potřeba nahrát data, která bude Power BI využívat. Výhoda Power BI je v tom, že podporuje téměř všechny možné zdroje dat (například Excel, web, SQL server atd.). Pro účely této diplomové práce jsem se rozhodl využít zdroje dat z Excelu.

Tvorba jednotlivých grafů tabulek v Power BI je velmi snadná. Stačí kliknout na daný graf, který má být zobrazen a následně je třeba do jednotlivých kolonek (jako jsou například osa, legenda, hodnoty) vložit jednotlivá kritéria (oddíly). Po zadání těchto údajů může být graf

vytvořen. Pokud je třeba některé informace nezobrazovat, stačí v sekci filtr, vyfiltrovat pouze danou část. Výsledný graf je pak zobrazen bez ní.

Interní informační systém podniku neboli reporting vytvářený v Power BI se skládá z jednotlivých položek (řídících prvků), které jsou propojené vazbami. Pro přehlednost a ilustraci jsem vytvořil schéma strukturované mapy jednotlivých navrhovaných položek a vazeb v Power BI.



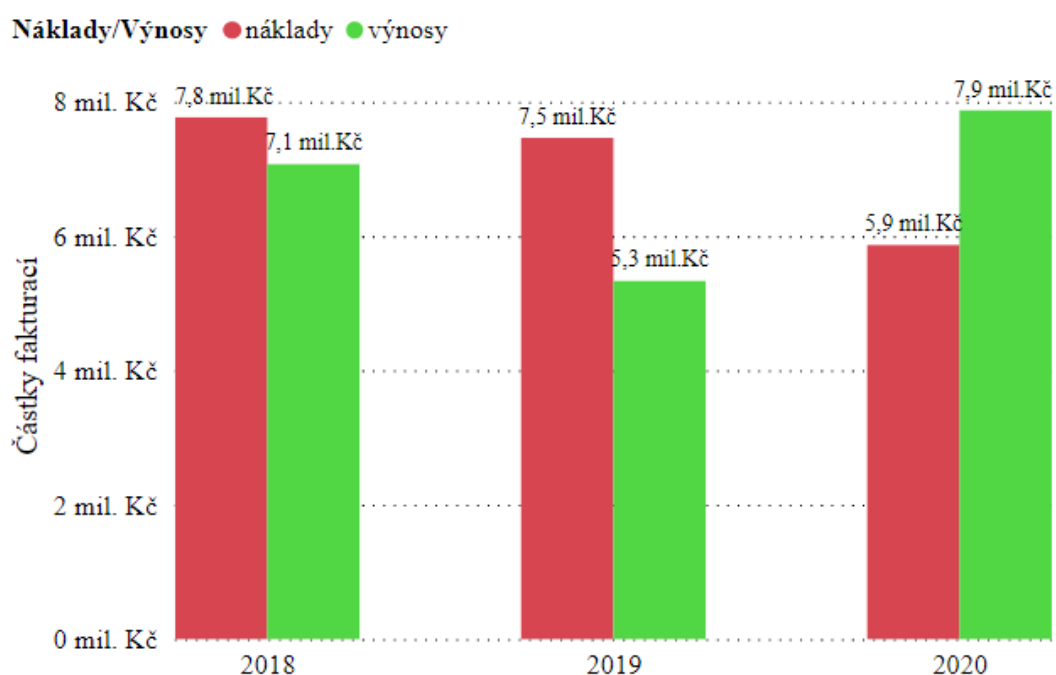
Obrázek 11: Strukturovaná mapa jednotlivých položek v Power BI (Vlastní tvorba, 2021)

V dalších podkapitolách uvedu a analyzuji jednotlivé položky (reporty) popsané ve strukturované mapě v období 2018–2020. Každá položka je vždy rozebrána po jednotlivých letech.

## 12.3 Analýza reportingu nákladů a výnosů

V reportingu nákladů a výnosů se zaměřím na kontrast mezi těmito dvěma položkami, kde pomocí jednotlivých sumarizačních grafů ukážu hospodářský stav podniku a zdali se firmě v jednotlivých letech finančně dařilo nebo ne.

V následujícím obrázku 12 je možné vidět, jaká byla situace nákladů a výnosů podniku v období 2018-2020.



Obrázek 12: Graf nákladů a výnosů Prevy v období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

K analýze reportingu nákladů a výnosů je důležité uvést jednu poznámku. Pro interní účely reportingu a pro přesnější popis ekonomické situace podniku je vypuštěna položka změna stavu nedokončené výroby. Tato položka je vypuštěna, aby nezkreslovala finanční stav podniku, jelikož změna stavu nedokončené výroby zpravidla snižuje nebo zvyšuje stav nákladů, a tak podnik nevidí přesný obraz hospodářské situace firmy. Proto jsem se rozhodl nebrat v změnu stavu nedokončené výroby v ohled na náklady a výnosy klasifikuji pouze podle datumu vzniku fakturace

nákladů a výnosů. Může se tedy stát, že zisk nebo ztráta uváděná v interním reportingu nemusí přesně odpovídat zisku a ztrátě ve výsledovce zapsané ve výročních zprávách podniku Preva.

V roce 2018 se podniku Preva finančně příliš nedařilo, přestože oficiálně ve výsledovce končil v lehkém zisku necelých 9 tisíc Kč. Rozdílné informace v reportingu jsou zapříčiněny zakázkami, které byly fakturované (výnosy) až v lednu 2019, nicméně náklady na jejich realizaci byly z většiny vynaložené a podniku fakturované v prosinci 2018. Týkalo se to hlavně materiálu a kooperace, která byla vložena do nedokončené výroby a snížila tak stav nákladů o 400 tisíc Kč.

Nejhorším obdobím byl rok 2019, kdy podnik Preva podle oficiální výroční zprávy byl ve ztrátě skoro 900 tisíc Kč. Po vytvoření a analýze reportingu se zjistilo, že ztráta je daleko větší a přesahuje 2 miliony Kč. Hlavní příčiny této ztráty jsou dvě. Tou první byl významný pokles výnosů, kdy podnik neměl příliš velký počet, a tudíž i výnosnost ze zakázek. Konkrétně se týkal úbytek zakázek dvou hlavních odběratelů – Omega Teplotechna a GZ Media. Rozdíl mezi výnosy v roce 2018 a 2019 u těchto dvou odběratelů byl přibližně 1,5 milionu Kč. Druhou příčinou byla výše nákladů, která zůstala téměř identická, jako v předchozím roce. Podnik vůbec nereagoval na změnu trhu a nesnažil se svoje interní náklady snížit a přizpůsobit svým výnosům.

Nejvydařenějším obdobím podniku Preva byl rok 2020. Firma dosáhla zisku 2 mil. Kč, oficiálně jen necelých 500 tisíc Kč (způsobené zvýšením stavu nákladů kvůli nedokončené výrobě). Podnik zlepšil hospodářskou situaci tím, že podnik snížil náklady. Zejména došlo k redukci mzdových nákladů, neboť podnik snížil stav zaměstnanců. Hlavní příčinou velkého zisku v tomto roce byla velká výnosnost a ziskovost jedné zakázky pro Českomoravský Cement, a to přibližně 1 milion korun. Proto i podnik díky této ziskové zakázce dokázal přečkat velmi těžkou koronavirovou situaci.

## 12.4 Analýza reportingu nákladů

V tomto reportu analyzuji jednotlivé náklady podniku. Klasifikace jednotlivých nákladů už jsem popisoval v předchozích kapitolách.

Podnik se v rámci možností snaží svoje náklady vztahovat a přiřazovat k jednotlivým zakázkám, což je patrné na obrázku 13. Přímé náklady tvoří asi tři čtvrtiny z celkových podnikových nákladů a zbylou čtvrtinu zaujímají nepřímé náklady.

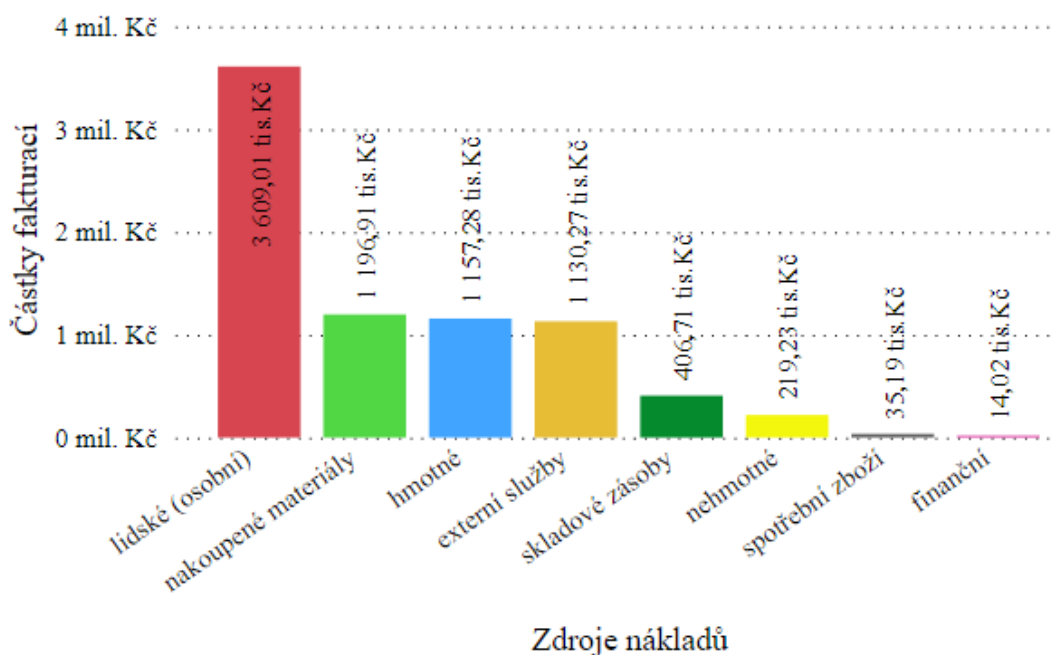


Obrázek 13: Procentuální graf přímých a nepřímých nákladů podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Mezi přímé náklady podniku Preva patří:

- doprava
- kooperace
- materiály
- mzdy
- sociální a zdravotní pojištění

Struktura a výše jednotlivých nákladů podle vzniku zdroje v roce 2018 je popsána na obrázku 14.



Obrázek 14: Graf zdroje nákladů podniku Preva v roce 2018 (Vlastní tvorba, 2021)

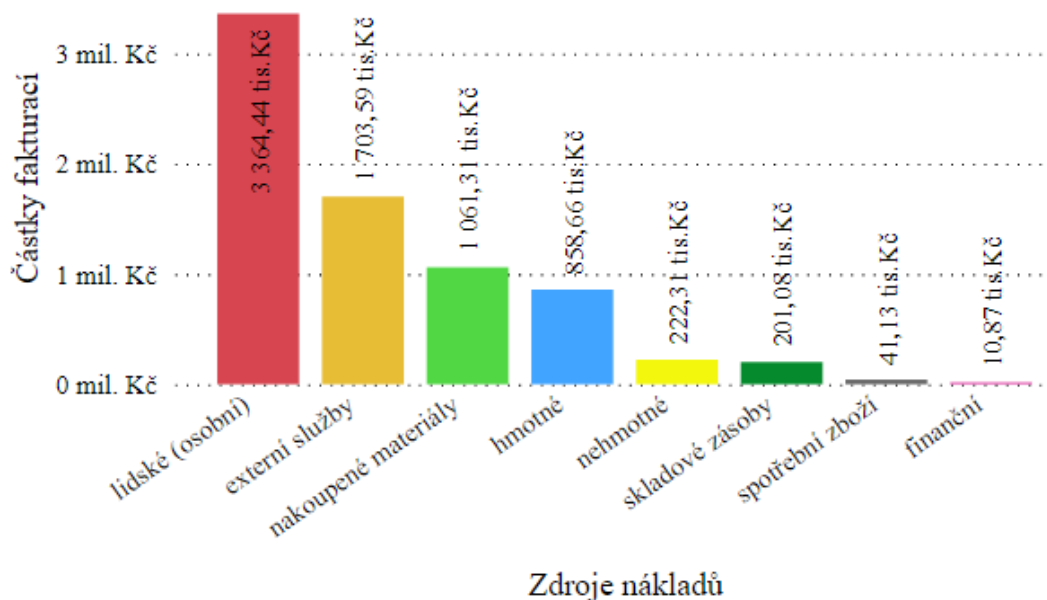
Z grafu je patrné, že největší položkou jsou osobní náklady (náklady na zaměstnance), které tvoří téměř 50 % z celkové výše nákladů firmy. Do této skupiny nákladů patří hlavně mzdy, ale také ochranné a pracovní prostředky nebo školení a lékařské prohlídky zaměstnanců. Patří sem také tři další nákladné položky (zdroje) – nakoupené materiály, hmotné zdroje a externí služby. Nakoupené materiály jsou převážně materiály, které jsou výhradně spotřebované na zakázky. S těmi souvisí i externí služby, protože hlavní část této položky tvoří kooperace při výrobě zakázek. Mezi hmotné zdroje patří hlavně odpisy hmotného majetku, režijní materiály a náklady spojené s dopravními prostředky (vozidly).

Výše nákladů v roce 2019 jsou podobné jako v roce 2018. Rozdíl je v externích službách, kde došlo ke zvýšení nákladů. Bylo to způsobené jednou velmi pracně nákladovou zakázkou, u které kooperace pálení dílů



stála přes 750 tis. Kč. Z tohoto důvodu se náklady v roce 2019 v oblasti externích služeb zvýšily.

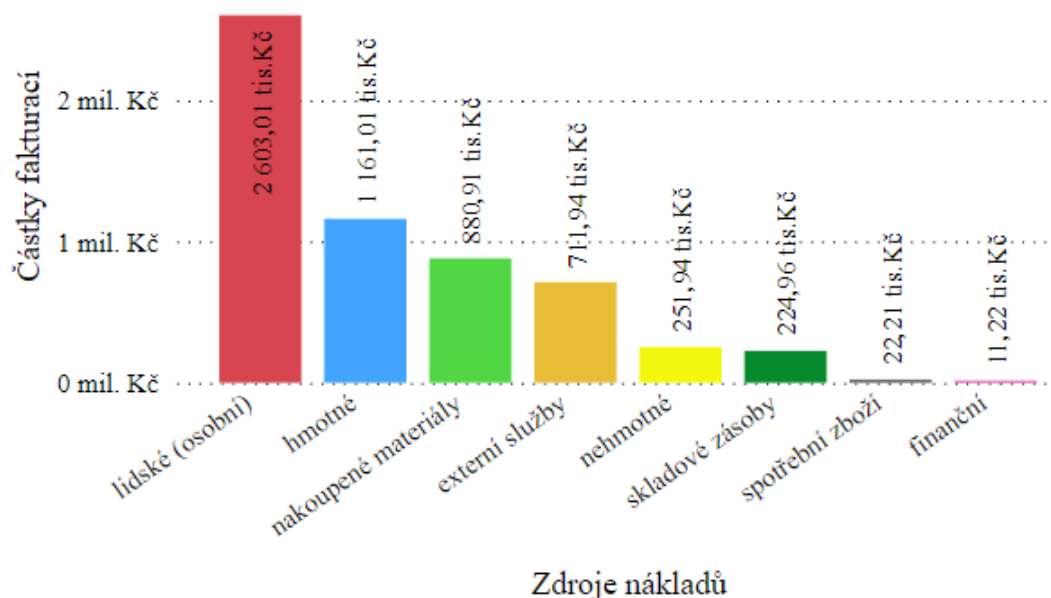
Pro přehlednost přikládám obrázek 15 s přesnou výší dalších položek nákladů v roce 2019.



Obrázek 15: Graf zdroje nákladů podniku Preva v roce 2019 (Vlastní tvorba, 2021)

V roce 2020 došlo k redukci nákladů, a to zejména u složky osobní náklady. Hlavní důvod je zmíněný v předchozích kapitolách. Dalším důležitým důvodem byla úleva placení sociálního pojištění v měsících červen a červenec. Vláda v době koronavirové krize odpustila strojírenským podnikům placení sociálního pojištění zaměstnanců v případě, že splnily určitá kritéria. Dále se ke konci roku 2020 jednatel rozhodl investovat do osvětlení výrobní haly a opravy strojů (přebroušení nožů u hydraulických nůžek a ohraničovacího lisu), proto jsou náklady u hmotných zdrojů vyšší než v předchozím roce.

Podrobnější strukturu nákladů v roce 2020 popisuje obrázek 16.



Obrázek 16: Graf zdroje nákladů podniku Preva v roce 2020 (Vlastní tvorba, 2021)

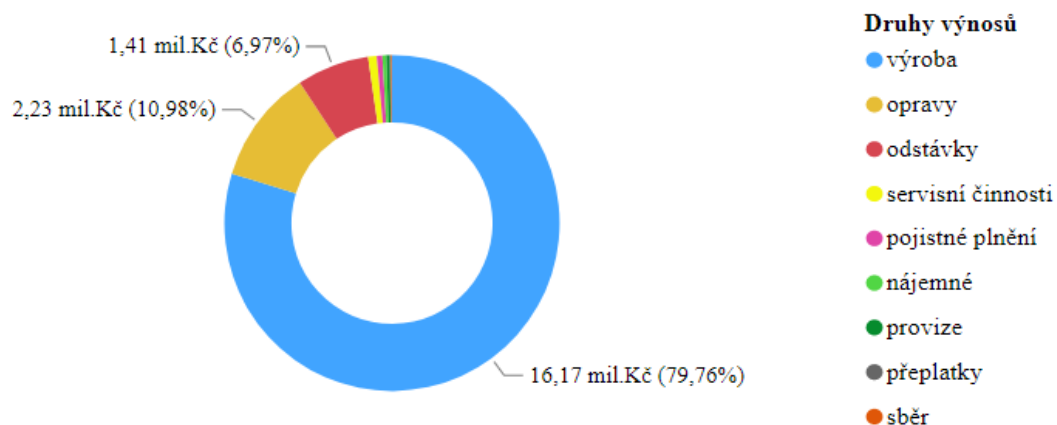
## 12.5 Analýza reportingu výnosů

Výnosy jsou stejně jako náklady členěné podle druhu. Základním rozdělením výnosů jsou výrobní a nevýrobní výnosy. Výrobní výnosy vznikají po tvorbě zakázek. Výnosy nevztahující se k zakázkám se nazývají nevýrobní výnosy.

Výrobní výnosy tvoří:

- výroba
- opravy
- odstávky
- servisní činnosti

Zbylé druhy výnosů jsou nevýrobní výnosy. Všechny druhy výnosů jsou blíže ukázány a popsány na obrázku 17.



Obrázek 17: Graf druhy výnosů podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Z grafu je patrné, že hlavní položkou jsou výrobní výnosy (výroba, oprava a odstávky), které tvoří 97 % všech výnosů. Ostatní položky výnosů jsou pro podnik Preva zanedbatelné.

Vývoj a změny druhů výnosů v letech 2018-2020 popisuje tabulka 8. Jsou v ní vynechány položky přeplatek a pojistné plnění, které se vyskytují ojediněle. Podrobnější přehled nákladů a výnosů se nachází v příloze 3.

Tabulka 8: Jednotlivé druhy výnosů Preva v období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Druhy výnosů [Kč]	2018	2019	2020
Výroba	5 381 858	4 040 599	6 748 964
Opravy	848 731	752 749	625 215
Odstávky	659 217	395 777	358 254
Servisní činnosti	21 776	98 485	50 071
Nájemné	24 000	9 000	44 000
Provize	22 500	24 085	19 950
Sběr	2 950	10 900	3 935

## 12.6 Analýza reportingu zakázek

Zakázky jsou pro podnik Preva nejdůležitější výnosovou položkou, neboť představují drtivou většinu tržeb podniku, a to zejména ve formě výrobních zakázek. Z tohoto důvodu je v této podkapitole navržen reporting a analýza zakázek. Jednotlivé zakázky jsou členěné podle velikosti. Návrh a rozmezí jednotlivých velikostí zakázek je již zmíněn v předchozích kapitolách.

V roce 2018 měl podnik největší počet vytvářených zakázek. Výnosnost ale tomuto počtu neodpovídala. Hlavním důvodem byla převaha malých zakázek, u kterých není tak velká výnosnost.

V roce 2019 došlo k mírnému snížení tržeb ze zakázek, a to hlavně kvůli menšímu počtu realizovaných velkých zakázek. Příčinou tohoto úbytku byl pokles zakázek vytvářených pro jednoho z nejdůležitějších odběratelů – GZ Media. Preva nedokázala s obchodním partnerem GZ Media navázat rozsáhlejší spolupráci ani v následujícím roce, čímž přišla o jednoho z významnějších klientů.

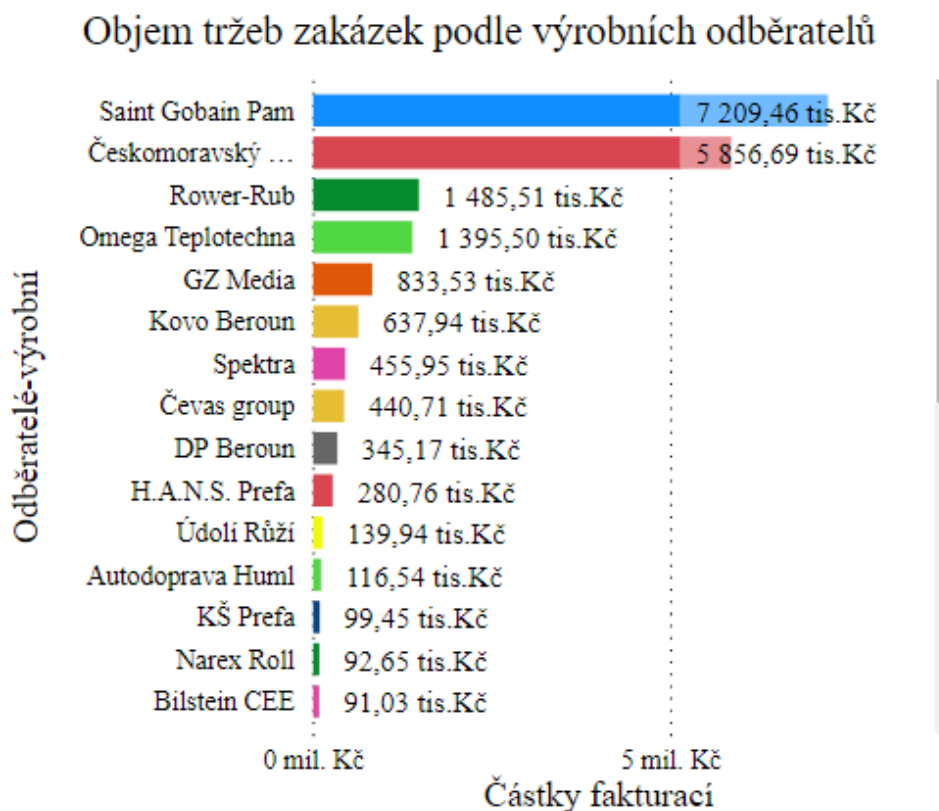
V roce 2020 se podnik přiblížil k objemu tržeb z roku 2018, a to díky nahrazení GZ Media novým důležitým odběratelem – Kovo Beroun, s kterým navázal podnik úzké obchodní spojení. Dalším důvodem byla výnosnost zakázek, protože i navzdory stále se zmenšujícímu počtu zakázek si podnik udržel stále stejný objem tržeb. Například oproti roku 2019 na tom byl podnik výnosově daleko lépe, a to hlavně v oblasti velkých zakázek.

Podrobnější strukturu jednotlivých zakázek podle velikosti i s přesnými hodnotami popisuje tabulka 9.

Tabulka 9: Vývoj zakázek podle velikosti v období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Velikosti zakázek	Počet zakázek [Ks]			Objem tržeb zakázek [Kč]		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Velké	20	12	13	4 487 721	2 394 672	4 958 987
Střední	27	37	35	1 355 694	1 986 627	1 898 856
Malé	109	91	88	1 068 167	906 311	924 661

Dále důležité je analyzovat významné odběratele a partnery, s kterými podnik spolupracuje a ze kterých má největší výnosnost. Níže je přiložen obrázek 18, na kterém jsou zobrazeny souhrny částek zakázek podle odběratelů za období 2018-2020.



Obrázek 18: Graf objemu tržeb zakázek odběratelů podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Podle dat, která jsou uvedena v obrázku 18, jsem určil důležité a hlavní odběratele podniku Preva. Jejich seznam je uveden v tabulce 10. Rovněž je zde zobrazen vývoj zakázek podle jednotlivých let, a to jak z hlediska počtu zakázek, tak z hlediska objemu tržeb ze zakázek.

**Tabulka 10: Vývoj zakázek hlavních odběratelů podniku Preva v období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)**

Výrobní odběratelé	Počet zakázek [Ks]			Objem tržeb zakázek [Kč]		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Saint Gobain Pam	50	50	49	3 004 653	1 957 058	2 247 744
Rower-Rub	35	29	21	580 551	468 075	436 885
Omega Teplotechna	17	5	11	776 542	148 248	470 707
Českomoravský Cement	9	8	7	1 236 960	1 125 626	3 494 107
Spektra	7	5	7	246 256	60 078	149 611
Kovo Beroun	-	4	14	-	356 887	281 053
GZ Media	12	1	1	797 082	35 850	595

Na závěr je přiložena tabulka 11, kde jsou popsány jednotlivé nákladové sazby, které jednatel podniku používá při kalkulaci zakázek. Pro lepší pochopení kompletní tabulky je třeba zmínit dvě věci. První se týká nákladové sazby pro práci, konkrétně pro podnik Rower-Rub, u kterého je sazba jiná než u ostatních odběratelů. To je dáno zejména větší pracností zakázek. Druhou věc představuje sazba dopravy, která je u různých typů

vozu odlišná. Podnik kalkuluje 10 Kč/km u dopravních prostředků Boxer a Transit a 20 Kč/km v případě nákladního vozidla Avia. Podrobné analyzování zakázek a ukázka všech grafů naleznete příloze 4.

**Tabulka 11: Jednotlivé nákladové sazby při kalkulaci zakázek v období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)**

Typy nákladů	2018	2019	2020
Práce [Kč/hod]	300,00	350,00	350,00
Práce → Rower-Rub [Kč/hod]	400,00	400,00	400,00
Materiál [Kč/kg]	28,00	28,00	28,00
Doprava [Kč/km]	10,00	10,00	10,00
	20,00	20,00	20,00

## 12.7 Analýza reportingu nevýrobních dodavatelů

Tento reporting se týká nevýrobních dodavatelů. Nevýrobní dodavatelé jsou dodavatelé, které pojím s nepřímými náklady neboli s náklady, které nejsou přímo vynaložené na výrobní zakázky.

Vytvořil jsem skupiny nepřímých nákladů, které jsem přiřadil k jednotlivým nevýrobním dodavatelům. Kompletní přiřazení a pojení těchto dvou skupin a zároveň vývoj změn v jednotlivých letech jsou uvedeny v tabulce 12. Tabulka je řazena podle nevýrobních dodavatelů a dále podle velikosti výše nákladů těchto dodavatelů od největší po nejmenší.

**Tabulka 12: Struktura a výše nákladů nevýrobních dodavatelů v podniku Preva v období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)**

<b>Nevýrobní dodavatelé [Kč]</b>	<b>Druhy nepřímých nákladů</b>	2018	2019	2020
ČEZ	Elektrická energie	114 678	134 881	147 294
Messer Technogas	Technické plyny	64 906	89 830	76 263
Innogy	Plyn	77 920	69 426	76 724
Safír Beroun	Externí účetnictví	79 864	72 337	67 412
Generali Česká pojišťovna	Pojištění hmotného majetku	64 876	38 900	43 100
	Pojištění vozidel	63 742	41 330	43 030
AVE CZ odpadové hospodářství	Likvidace odpadu	4 842	61 296	40 151
O2	Telefonní tarify	22 282	19 170	18 819
	Internet	9 585	8 410	7 512
VAK Beroun	Voda a stočné	9 366	9 596	9 432
Petr Šůra	Softwarové služby	6 794	12 428	5 239
Václav Bergman	Služby BOZP	7 365	7 380	7 380
Česká spořitelna	Bankovní poplatky	5 033	5 168	5 203

Z tabulky je patrné, že největší finanční zátěží pro podnik Preva představují elektrická energie, plyn, externí účetnictví a pojištění hmotného majetku a vozidel. Vývoj těchto nákladů napříč lety je



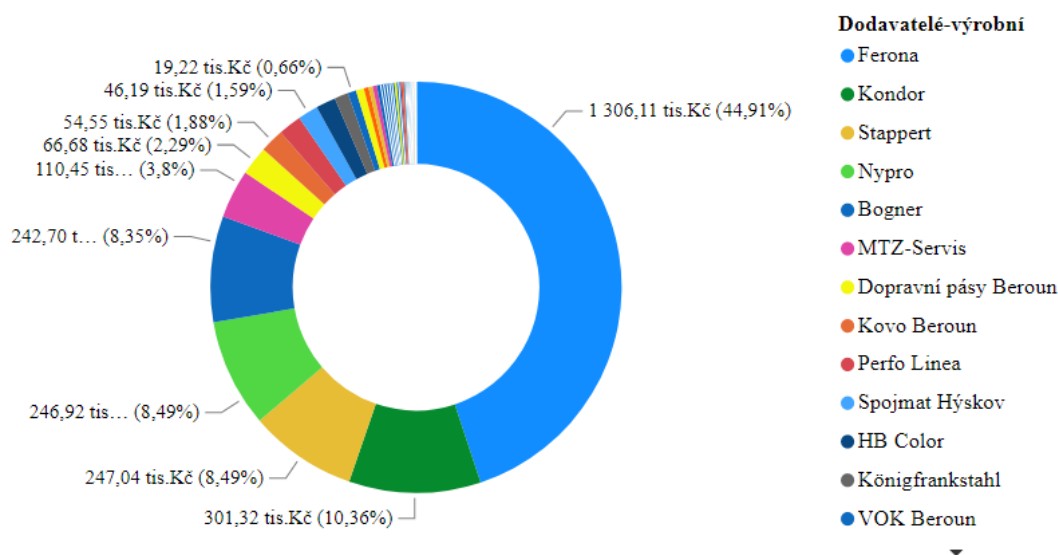
neměnný, až na likvidaci odpadu, jelikož v letech 2019 a 2020 podnik likvidoval zbytky stavebního materiálu (suť), čímž se náklady zvýšily.

## 12.8 Analýza reportingu výrobních dodavatelů

Reporting výrobních dodavatelů je pro podnik Preva jedním z nejdůležitějších reportinguů, jelikož se jedná o dodavatele, od kterých firma odebírá materiály spotřebovávané na realizace zakázek. Odebírané materiály jsou například hutní nebo spojovací.

V roce 2018 podnik na nákup materiálů vynaložil 1 132 000 Kč. V následujících letech byly náklady na odebírané materiály nižší, a to zejména kvůli menšímu počtu vyráběných zakázek jak v roce 2019, tak v roce 2020. V roce 2019 činila částka za nakoupený materiál 971 480 Kč a o rok později 804 649 Kč.

Pro ilustraci přikládám obrázek 19, na kterém je zobrazen graf procentuálního rozložení výše nakoupeného materiálu na zakázky podle výrobních dodavatelů.



Obrázek 19: Graf výrobní dodavatelé podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Po analýze výrobních dodavatelů jsem stanovil hlavní dodavatele. Kritériem pro určení nebyla pouze výše nákladů materiálu, ale také počet zakázek, na kterých se výrobní dodavatelé podíleli.

Stanovení a vývoj nákladů důležitých dodavatelů v letech 2018 až 2020 je popsán v tabulce 13.

**Tabulka 13: Hlavní výrobní dodavatelé podniku Preva (Vlastní tvorba, 2021)**

Výrobní dodavatelé [Kč]	2018	2019	2020
Ferona (hutní materiál)	553 756	400 237	352 116
Kondor (hutní materiál)	153 327	67 202	80 793
Nypro (hutní materiál)	134 655	122 265	-
Stappert (nerezová ocel – trubky)	50 882	43 417	152 744
Bogner (nástrojová ocel – kulatiny)	78 487	164 209	-
Perfo Linea (rošty, schodišťové stupně)	48 470	4 434	-
Königfrankstahl (silnostěnné trubky a jekly)	12 251	7 600	11 533
Spojmat Hýskov (spojovací materiál)	29 298	6 409	10 479
HB Color (barvy)	19 569	11 197	14 620

Hlavní dodavatel hutního materiálu je Ferona. Podnik Preva u této firmy má díky dlouholetému odběru materiálu zákaznické slevy. Z tohoto důvodu vychází nákup materiálu od této společnosti nejlevněji. Materiál má zároveň vysokou jakost. Další důležitým dodavatelem je Kondor. Hlavním faktorem odběru je blízká lokalita dodavatele, necelých 10 km

od Preva, proto jsou zde minimální náklady na dopravu. Dalším faktorem je dělení materiálu a rychlost dodání, protože podnik Kondor je schopen materiál dodat hned nebo do druhého dne. Jediným negativem je vyšší cena materiálu oproti Feroně. Posledním dodavatelem je Nypro, se kterým podnik v roce 2020 nespolupracoval, a to kvůli zvýšení cen materiálu.

Další dodavatele podnik vybírá na základě exkluzivity dodávaného materiálu. Podnik Stappert využívá Preva pro dodávky nerezové oceli (hlavně nerezových trubek). Další je dodavatel Bogner, od kterého podnik bere nástrojové oceli (zejména kulatiny), které se používají při soustružení. Perfo Linea zajišťuje dodávky v rámci zakázek výroby schodišť a Königfrankstahl vyrábí speciální silnostěnné materiály. Poslední dva dodavatelé jsou Spojmat Hýskov, od kterého Preva odebírá spojovací materiál a HB Color, který dodává barvy. Podrobnější přehled reportů výrobních a nevýrobních dodavatelů se nachází v příloze 5.

## **12.9 Analýza reportingu kooperace**

Reporting kooperace je vytvořen kvůli odlišení dodavatelů od subdodavatelů, kteří se podílejí na výrobě zakázek. Podnik Preva využívá 7 kooperačních činností, které není schopen pokrýt z vlastních zdrojů.

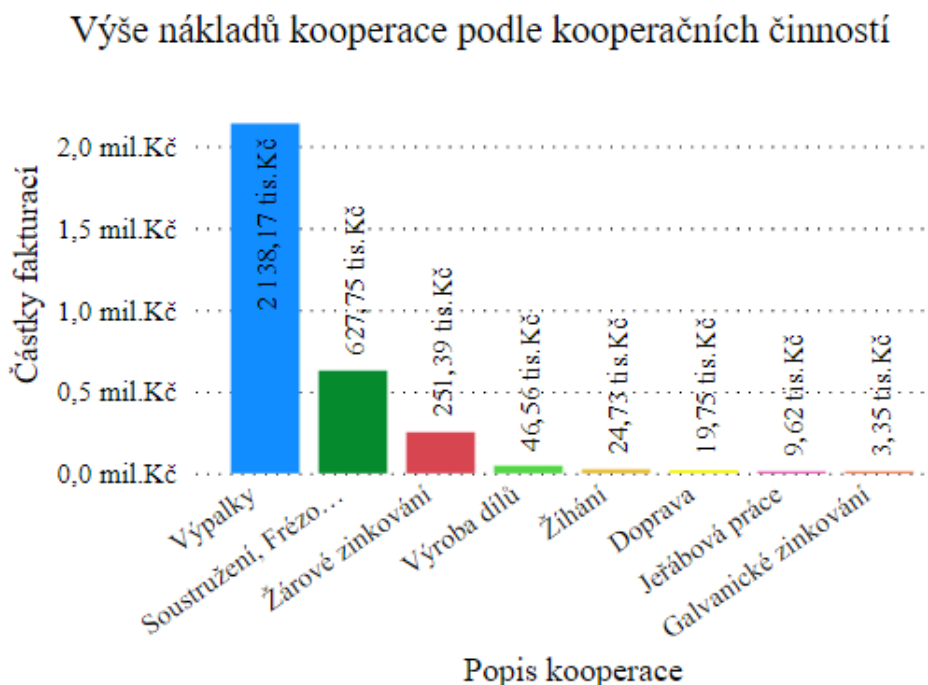
Navržené názvy jednotlivých kooperační činnosti jsou tyto:

- Pálení (výpalky)
- Soustružení, frézování a broušení
- Žárové zinkování
- Žihání
- Doprava
- Jeřábová práce
- Galvanické zinkování

K těmto kooperačním činnostem uvedu několik poznámek. Činnosti soustružení, frézování a broušení podnik Preva běžně vykonává, ale pouze s omezenou kvalitou výrobků (kvalita povrchu). Proto Preva v případě zakázek s vysokým nárokem na kvalitu výrobku využívá služeb kooperačních firem.

Další z kooperačních činností je doprava. Pokud podnik pracuje na velkoobjemové zakázce, kterou nedokáže k zákazníkovi dopravit pomocí vlastních prostředků, musí využít kooperace u přepravní společnosti.

Mezi kooperační činnosti patří také výroba dílů. Tyto kooperační činnosti byly v letech 2018 až 2020 pouze dvě. Pro ilustraci přikládám obrázek 20, který shrnuje všechny kooperační činnosti a výše jejich nákladů za období 2018-2020.



**Obrázek 20: Graf výše nákladů kooperačních činností podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)**

Jak je patrné z grafu, nejnákladnější kooperační činností jsou výpalky (pálení). Vyskytuje se v přibližně 15 % (65 z 432) z všech vytvářených

zakázek, kde se vyskytuje pálení (výpalky). Další důležité kooperační činnosti jsou soustružení, frézování a broušení a žárové zinkání, které chrání výrobky proti korozi.

Důležité je také určit a přiřadit jednotlivé kooperační činnosti ke kooperačním podnikům, které tyto činnosti provádějí. Z toho důvodu jsem vytvořil přehlednou tabulku 14, která názorně ukazuje spojení činnosti s kooperačním podnikem. Kompletní strukturu reportu kooperace je uvedeno v příloze 6.

**Tabulka 14: Kooperační činnosti klasifikované podle kooperace (Vlastní tvorba, 2021)**

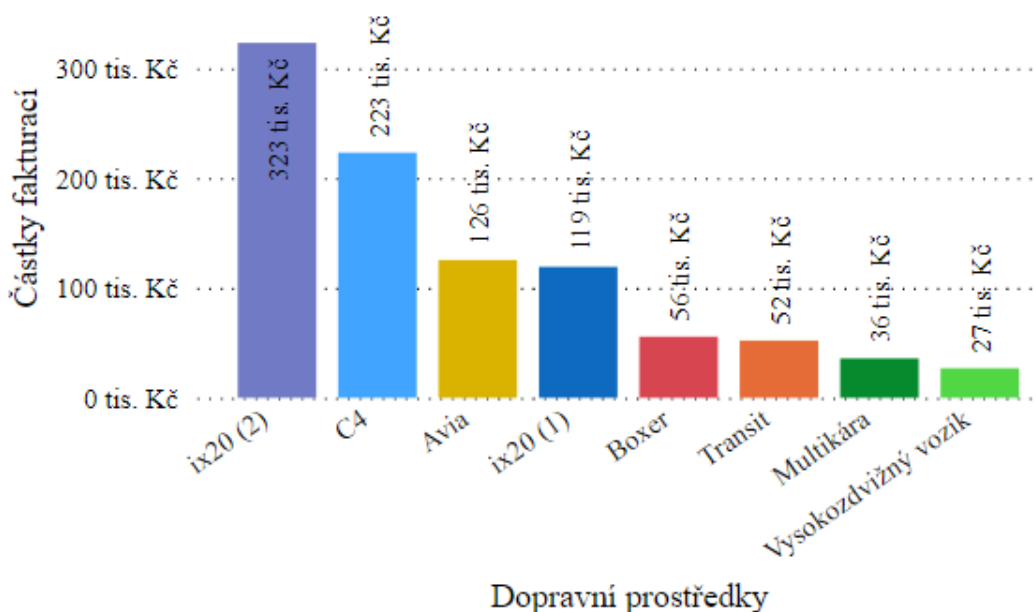
Kooperační činnosti [Kč]	Kooperace	2018	2019	2020
Pálení (výpalky)	Václav Zykán	140 544	65 071	37 127
	Sekyrka	89 220	32 541	6 745
	Blatenské strojírna	456 963	820 833	136 725
	Ferona	-	259 450	-
	Union Ocel	-	-	92 900
Soustružení, Frézování a Broušení	Narex Roll	153 000	178 500	296 250
Žárové zinkování	Wiegel	96 123	138 609	16 660
Žihání	ARC – Heating	24 732	-	-
Doprava	Leština CZ	12 245	-	-
	TopTrans	2 000	2 325	3 177

Jeřábová práce	Josef Žáček	5 870	-	-
	Patrik Šrubař	3 750	-	-
Galvanické zinkování	Jaroslav Pánek	2 208	-	1 146
Výroba dílů	Narex Roll	2 560	44 000	-

## 12.10 Analýza reportingu dopravních prostředků

Dalším ze základních reportingu jsou dopravní prostředky. V rámci získání přehledu o ekonomické situaci je pro Prevu důležité sledovat vývoj nákladů vynaložených na jednotlivé dopravní prostředky, a to hlavně kvůli většímu počtu služebních vozidel, které podnik vlastní.

Jelikož je seznam firemních vozidel uveden již v předchozích kapitolách, tak se rovnou zaměřím na výši nákladů jednotlivých vozů. Náklady vozidel jsou podrobněji ilustrovány na obrázku 21.



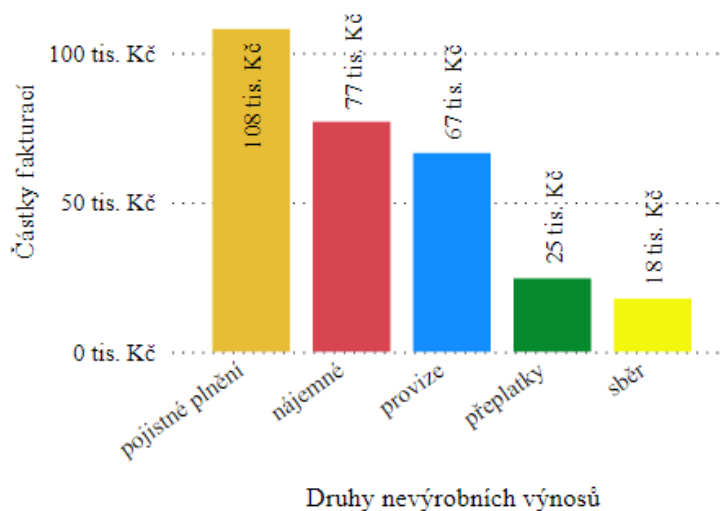
Obrázek 21: Graf výše nákladů jednotlivých dopravních prostředků podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Vysoké náklady u vozů ix20 (2) a C4 jsou způsobené celkovou opravou vozidel, k níž muselo dojít kvůli dopravním nehodám, které zaměstnanci podniku nezpůsobili. Dalším zkreslujícím faktorem je odpis vozidla ix20 (2), které bylo zakoupeno v roce 2017. Bez těchto nákladů navíc by se vozidlo dostalo na podobné finanční náklady, jako mají třeba nákladní vůz Avia nebo služební auto ix20 (1). Pro podrobnější přehled nákladů dopravních prostředků je přiložena příloha 7.

## 12.11 Analýza reportingu nevýrobních odběratelů

Reporting odběratelů rozdělují stejně jako u dodavatelů na výrobní a nevýrobní. Výrobní odběratelé se pojí s výnosy ze zakázek, ostatní výnosy jsou brány jako nevýrobní.

Struktura a výše nevýrobních výnosů je vytvořena na obrázku 22.



Obrázek 22: Graf struktury a výše nevýrobních výnosů podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Ke grafu je třeba poznamenat několik věcí. Pojistné plnění je vytvářeno jen z oprav vozidel, které nezpůsobili pracovníci Prevy. Jediné stále nevýrobní výnosy jsou – nájemné, provize, přepjatky a sběr. Výnos z nájemného zahrnuje finance, které podnik získává z pronájmu jedné ze svých hal. Položka provize představuje výnos ze skladování technických

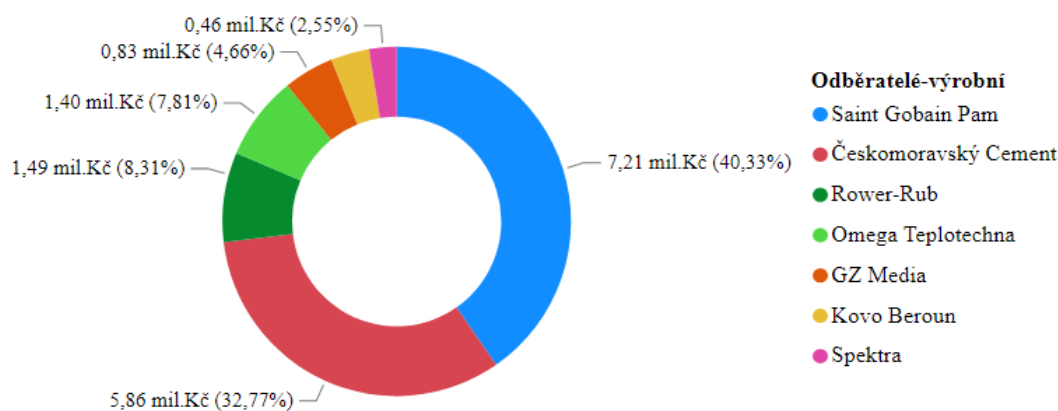
plynů, za které odběratel odvádí podniku pravidelnou peněžní částku. Přeplatky se týkají zejména přeplatků za elektrickou energii a položka sběr představuje výnos z prodeje sběrného kovového materiálu.

Jednotliví nevýrobní odběratelé a k nim přiřazené výnosy jsou:

- Allianz SE (pojistné plnění)
- Údolí Růží (nájemné)
- Messer Technogas (provize)
- ČEZ (přeplatky)
- Ecoring (Sběr)

## 12.12 Analýza reportingu výrobních odběratelů

Reporting výrobních odběratelů byl z velké části vytvořen a vysvětlen v kapitolách reportingu zakázek a reportingu výnosů. Z tohoto důvodu místo popisu pouze přikládám pro ilustraci obrázek 23, ve kterém jsou procentuálně zobrazeny hlavní výrobní odběratelé podniku řazené podle výše výrobních výnosů.

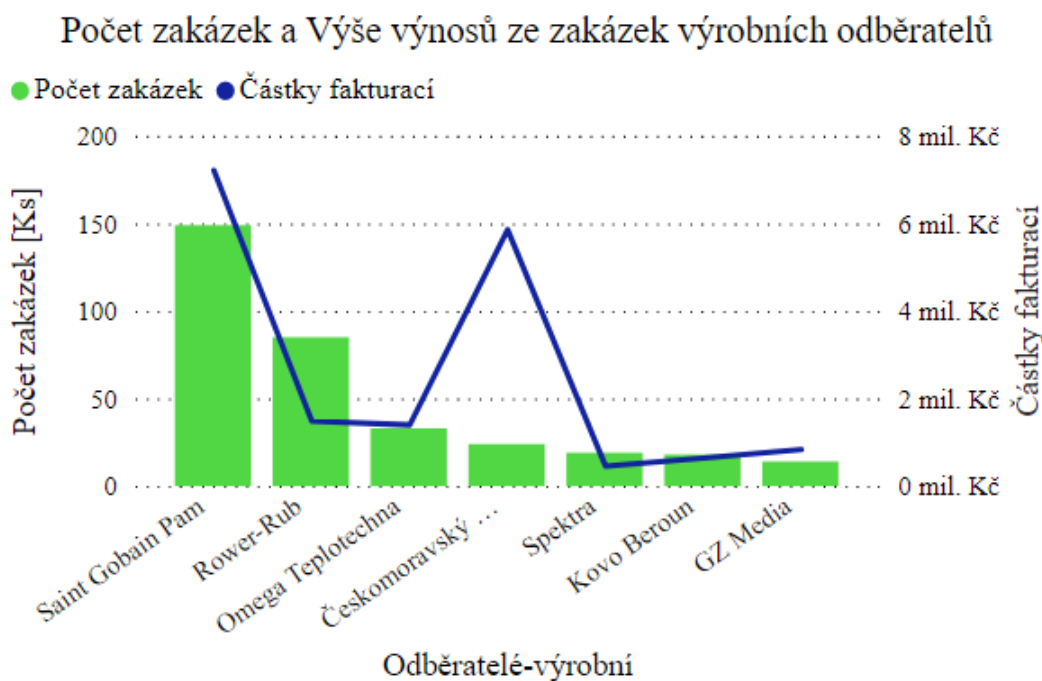


Obrázek 23: Graf výše výnosů hlavních odběratelů podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)



Mezi těmito odběrateli jsou dva, kteří zajišťují více než polovinu všech výnosů podniku Preva. Těmito odběrateli jsou Saint Gobain Pam a Českomoravský Cement. Součet výnosů ze zakázek realizovaných pro tyto dva obchodní partnery představuje okolo 73 % všech výrobních výnosů. Z tohoto údaje plyne velmi silná ekonomická závislost na pouze dvou odběratelích, což v případě podniku s hlavním zaměřením na zakázkovou výrobou představuje velké riziko finanční nestability.

Pro přehlednost a znázornění efektivity realizovaných zakázek pro hlavní odběratele je vytvořen důležitý graf, který zohledňuje a porovnává poměr vyráběných zakázek k výši výnosu ze zakázek a je ukázán na obrázku 24.



Obrázek 24: Graf poměru počtu zakázek a výše výnosů ze zakázek u hlavních odběratelů podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Z grafu vyčnívají dva výrobní odběratelé, kteří se vymykají trendu. Jedná se o Rower-Rub a Českomoravský Cement. V případě Rower-Rubu počet zakázek převyšuje výnosnost ze zakázek. U Českomoravského Cementu je to naopak, tedy výnosnost vysoce převyšuje počet vytvářených zakázek. Kompletní reporting všech odběratelů se nachází v příloze 8.

## **Návrhová část**

# **13 Hodnocení efektivnosti zakázkové výroby podniku**

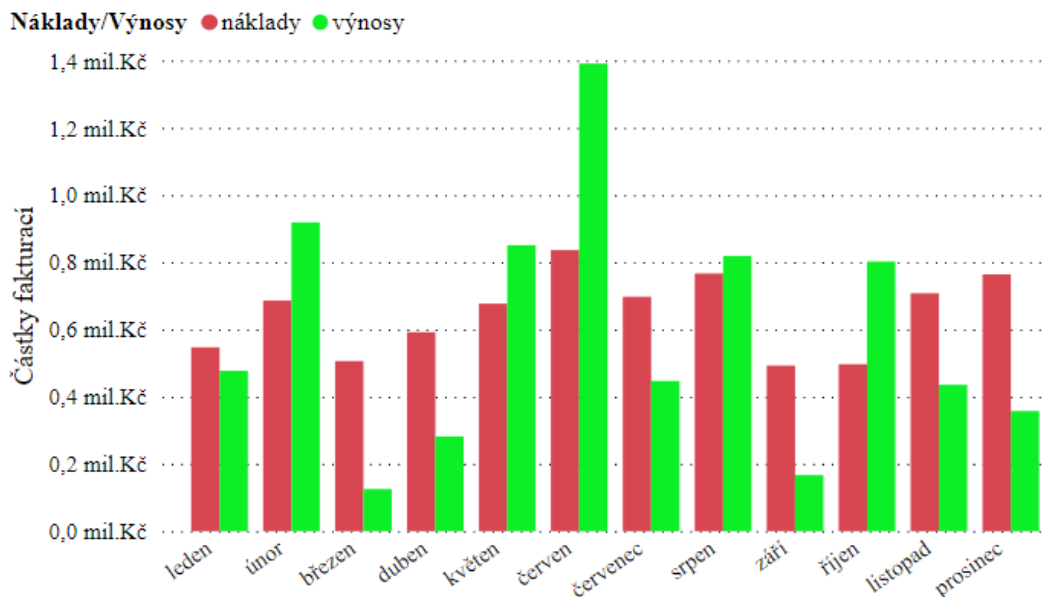
V analytické části práce jsem zjistil, že podnik Preva nemá žádný ucelený interní informační systém, pomocí kterého by dokázal přesně určovat a vyhodnocovat efektivnost vlastní zakázkové výroby. Z tohoto důvodu jsem v analytické části rovněž vytvořil návrh nového interního informačního systému, který tato kritéria splňoval.

V návaznosti na nový interní informační systém v této kapitole nejprve představím podrobnější hodnocení nákladů, výnosů a zakázek podniku Preva, které na nový informační systém navazuje. Dále uvedu jednotlivé návrhy a postupy realizovaných opatření, které by vedení mohly pomoci k lepší efektivnosti řízení firmy.

## **13.1 Hodnocení nákladů a výnosů**

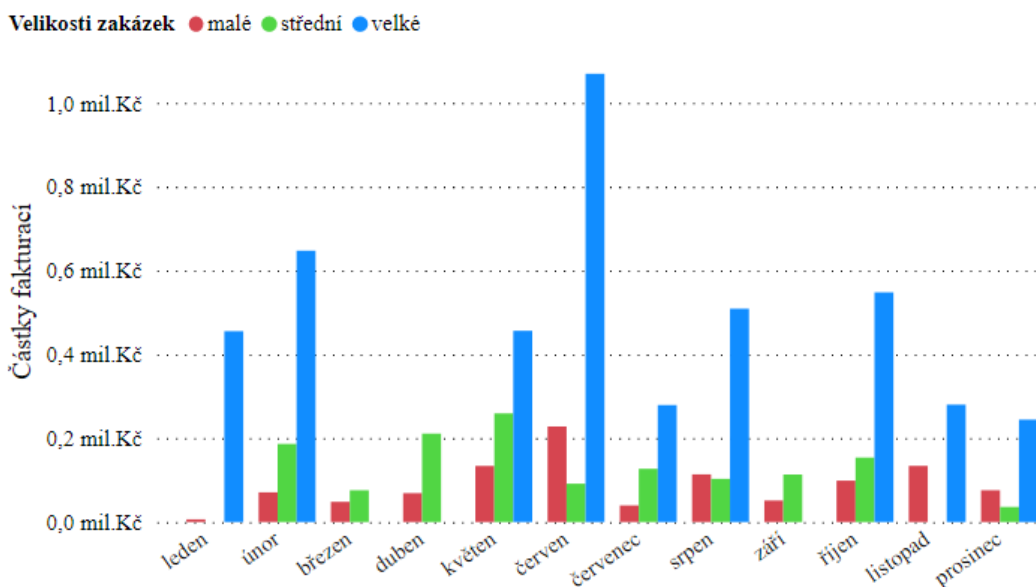
Pro podrobnější a lepší hodnocení nákladů a výnosů, je zapotřebí si náklady a výnosy rozdělit a sledovat po jednotlivých měsících. Souběžně s hodnocením je nutné také sledovat průběh zakázek, neboť ty představují hlavní určující faktor při vzniku nákladů a výnosů. Z tohoto důvodu jsem vytvořil následující grafy – náklady a výnosy a zakázky.

Na obrázku 25 je ilustrovaná strukturu nákladů a výnosů podniku Preva v roce 2018.



**Obrázek 25: Graf nákladů a výnosů podniku Preva v roce 2018 (Vlastní tvorba, 2021)**

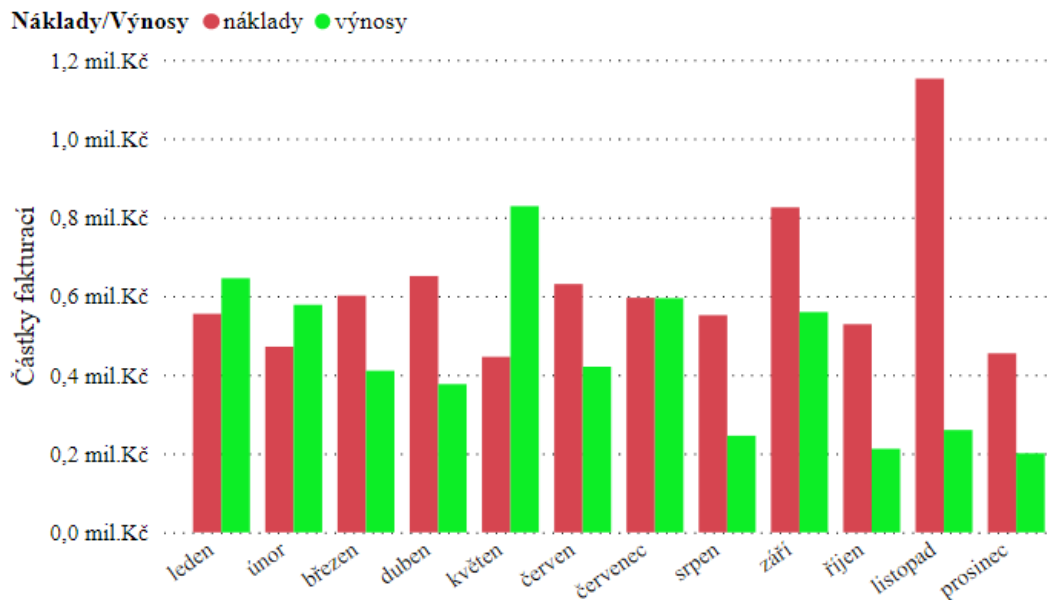
Z grafu na obrázku 25 vyplývá, že výnosy v roce 2018 se v některých měsících značně liší. Výkyvy jsou způsobené zejména různou výnosností vyráběných zakázek v měsících, které jsou znázorněny na obrázku 26. Naopak náklady se drží v přibližně stejné výši, až na měsíce září a říjen, kdy byly náklady nižší oproti ostatním měsícům.



**Obrázek 26: Graf objemu tržeb ze zakázek podniku Preva za rok 2018 (Vlastní tvorba, 2021)**

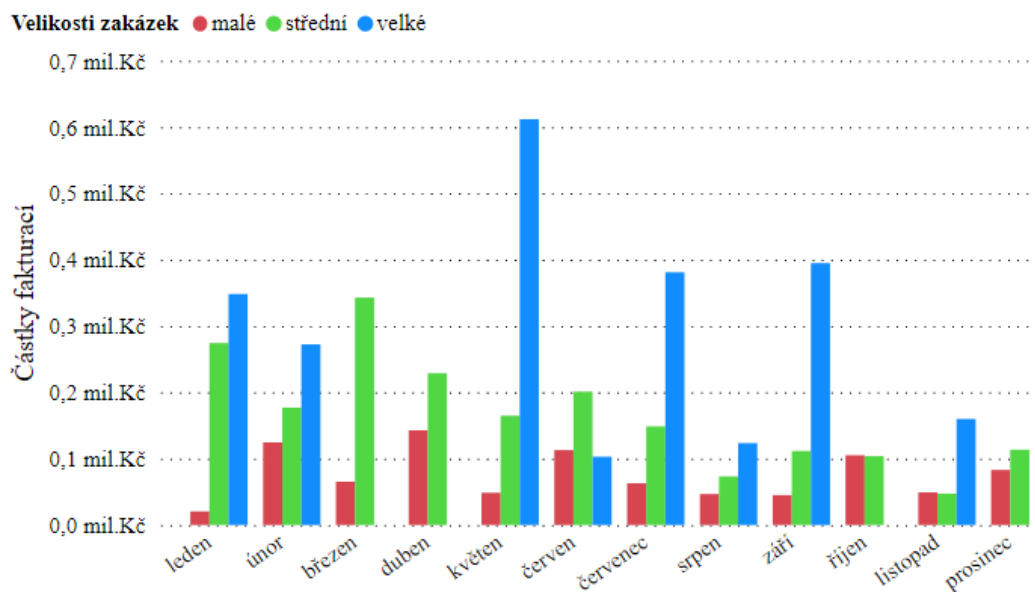
Největší problém pro podnik Preva obecně představují první čtyři měsíce v roce, kdy nezaznamenává tak velký počet zakázek, jako v ostatních měsících. Podniky (odběratelé) spíše kontrolují stavy pro současný rok, a nechtějí tolik utrácet za výrobu nebo opravu strojů nebo výrobků. Preva se rozhodla tento problém řešit pomocí odstávky. V období leden-únor jsou pracovníci Prevy na odstavce v Českomoravském Cementu v závodu Radotín a provádějí údržbu a opravu strojů. Preva tak díky tomu zacelí ztráty, které v těchto měsících vznikají. V měsících květen, červen a srpen pak Prevě počet realizovaných zakázek narůstá, čímž dorovná ztráty vzniklé v předchozích měsících. Výjimkou těchto letních měsíců je červenec, kdy je počet zakázek nižší. Zaměstnanci si v tomto období totiž vybírají největší počet dnů dovolené a firma pracuje od poloviny července do poloviny srpna na další odstavce, tentokrát v závodu Saint Gobain Pam. Tyto výnosy jsou pak zobrazené v měsíci srpnu jako velká zakázka. Poslední částí je konec roku. Podnik Preva často v období listopad-prosinec pracuje na zakázkách, které jsou dokončené a fakturované až v následujícím roce. V tomto období proto dochází k finančním poklesům.

V roce 2019 došlo k největším ztrátám podniku Preva za období 2018-2020. Prvotní důvody, proč podnik byl ve ztrátě, jsou zmíněny v analytické části. V této podkapitole se zaměřím na příčinu vzniku ekonomické ztráty podniku Preva podrobněji. Podnik měl od ledna až do července relativně vyrovnané výnosy a náklady, čímž dokázal pokrýt veškeré firemní náklady. Problém nastal v období od srpna do konce roku, kdy se podniku skokově snížily výnosy ze zakázek. Důvodem bylo získání velké zakázky od obchodního partnera Českomoravský Cement, která trvala od poloviny srpna až do konce prosince a vzhledem k pracnosti zakázky podniku nezbyl čas ani personální prostředky pro jiné zakázky. Z tohoto důvodu se podniku v tomto období významně snížily výnosy a zvýšily náklady (nakupování materiálu a kooperace). Tržbu z této zakázky navíc podnik obdržel až následující rok. Průběh výnosů a nákladů v roce 2019 je znázorněn v grafu na obrázku 27.



Obrázek 27: Graf nákladů a výnosů podniku Preva v roce 2019 (Vlastní tvorba, 2021)

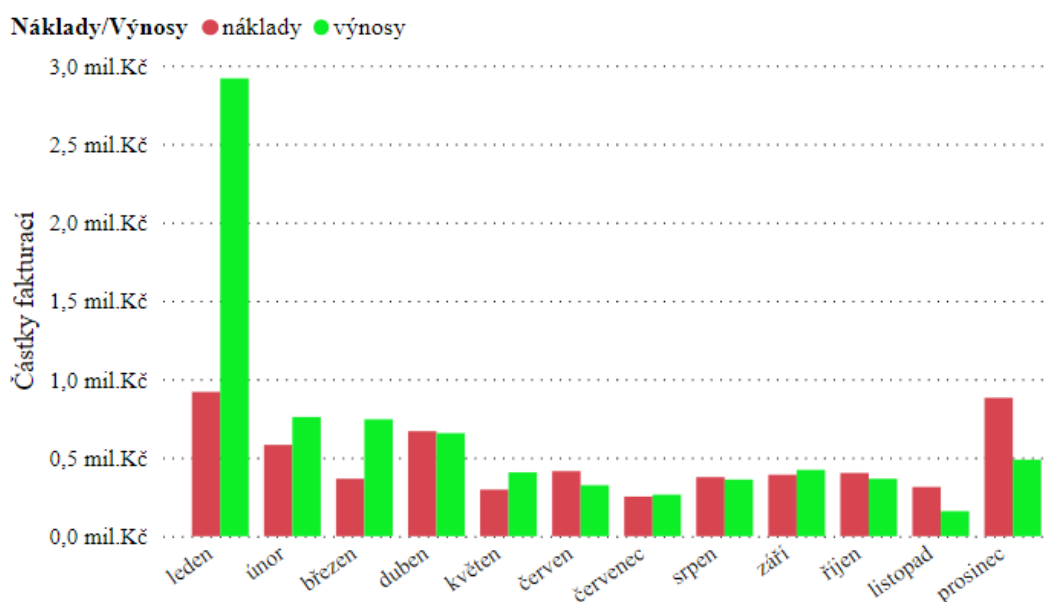
Rovněž přikládám obrázek 28, kde jsou zobrazeny průběhy tržeb zakázek podle jejich velikosti. Z grafu je patrné, že tržby ze zakázek v období srpna-prosince s výjimkou září jsou velmi nízké. Převážně se v tomto měsíci totiž podařilo ještě získat jednu velkou zakázku od podniku Kovo Beroun.



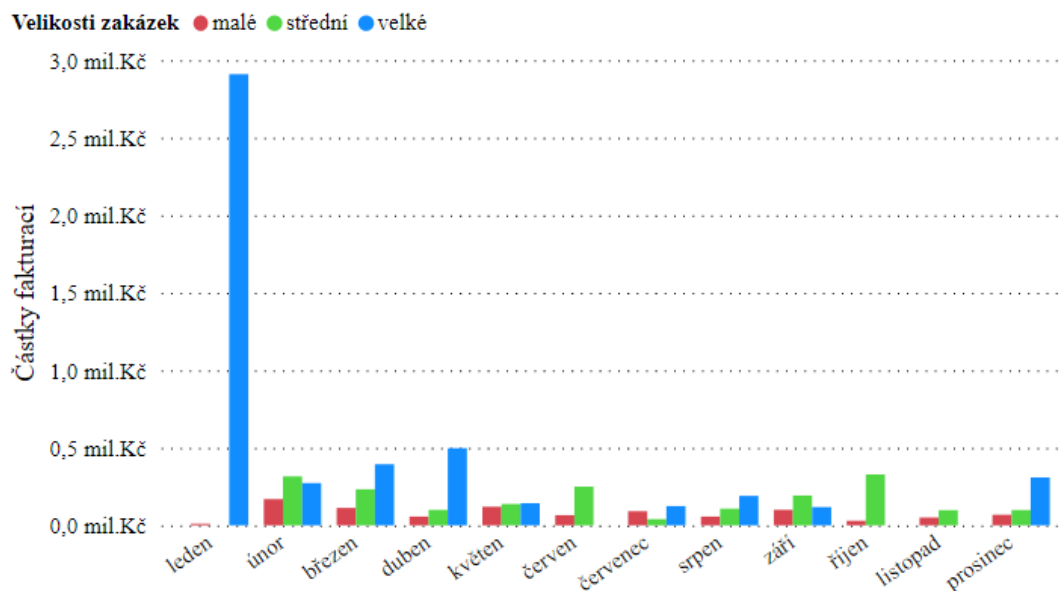
Obrázek 28: Graf objemu tržeb ze zakázek podniku Preva za rok 2019 (Vlastní tvorba, 2021)

V roce 2020 se podniku povedlo ukončit rok se ziskem, a to kvůli výnosnosti zakázky pro Českomoravský Cement, která je zmíněna v předchozím odstavci. Tržba z této zakázky se pohybovala okolo 3 mil. Kč a díky ní podnik dokázal přežít období koronavirové krize v roce 2020. Firmě se rovněž podařilo zaplnit měsíce, které v jiných letech nebývají tak zakázkově vytížené (v období únor-duben a září-říjen) a po celou dobu roku 2020 se dařilo vyrábět konstantě. Jediný větší výkyv byl v prosinci, jelikož tržby z těchto zakázek byly fakturovány až v roce 2021.

Pro lepší přehlednost vývoje nákladů a výnosů a podrobnější strukturu jednotlivých zakázek v roce 2020 jsou přiloženy grafy na obrázcích 29 a 30. Na obrázku 29 jsou zobrazeny náklady a výnosy a na obrázku 30 jsou znázorněny jednotlivé objemy tržeb zakázek podle jejich velikosti.



**Obrázek 29: Graf nákladů a výnosů podniku Preva v roce 2020 (Vlastní tvorba, 2021)**



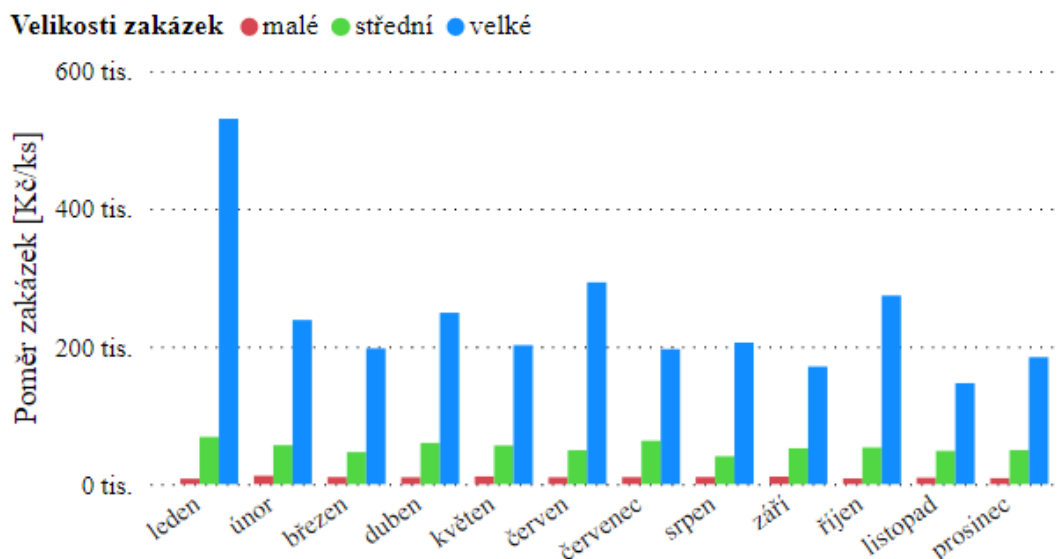
Obrázek 30: Graf objemu tržeb ze zakázek podniku Preva za rok 2020 (Vlastní tvorba, 2021)

## 13.2 Hodnocení zakázek

V této podkapitole se blíže zaměřím na jednotlivé zakázky. Tržby ze zakázek, jak bylo již zmíněno v předchozích kapitolách, tvoří 97 % z celkových výnosů. Hodnocení zakázek je proto velmi důležité. Důležité je určit, jak velké zakázky se podniku nejvíce ekonomicky vyplatí. Proto je přiložen obrázek 31, kde je znázorněn poměr zakázek (objem tržeb ze zakázek ku počtu vyráběných zakázek) na jednotlivé měsíce za období 2018-2020.



### Poměr zakázek podle jednotlivých měsíců



Obrázek 31: Graf poměru zakázek podniku Preva za období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)

Z grafu je patrné, že největší výnosy má firma Preva z velkých zakázek, a tudíž se podniku nejvíce vyplatí zaměřit se na jejich realizaci. Graf bohužel výsledek zkresluje, protože celkový počet realizovaných velkých zakázek je velmi malý. Vzhledem k těmto okolnostem je potřeba stanovit další a konkrétnější kritérium, které podniku přispěje k lepšímu hodnocení efektivnosti zakázek. Z toho důvodu jsem stanovil další kritérium – produktivita zakázek. Vzorec pro její vypočítání je uveden níže.

$$Produktivita\ zakázky = \frac{Zisk\ zakázky\ [Kč]}{Odpacované\ hodiny\ [hod]} \left[ \frac{Kč}{hod} \right] \quad (2)$$

Odpacované hodiny představují odpracované hodiny na konkrétní zakázce. Výpočet jednotlivých produktivit je uveden v tabulce 15. Produktivity různých velikostí zakázek jsou přiřazeny k jednotlivým hlavním obchodním partnerům podniku Preva.

**Tabulka 15: Produktivita zakázek podle odběratelů podniku Preva v období 2018-2020**  
(Vlastní tvorba, 2021)

Názvy odběratelů	Produktivita zakázek [Kč/hod]	2018	2019	2020
		Malá	151,20 (28)	71,94 (54)
Saint Gobain Pam	Střední	457,05 (40)	566,11 (32)	561,25 (32)
	Velká	2 297,19 (30)	1 346,04 (45)	856,39 (93)
	Malá	-80,29 (68)	15,39 (18)	18,18 (55)
Rower-Rub	Střední	1 131,21 (19)	1 386,23 (25)	788,32 (25)
	Velká	-	-	-
	Malá	34,62 (36)	162,56 (29)	211,79 (20)
Omega Teplotechna	Střední	89,07 (45)	-	10,21 (92)
	Velká	486,72 (208)	1 417,25 (32)	227,09 (148)
	Malá	386,25 (4)	-	-
Českomoravský Cement	Střední	779,27 (55)	515,72 (44)	1 160,09 (54)
	Velká	293,98 (206)	374,52 (322)	235,13 (379)
	Malá	-	142,31 (19)	10,18 (33)
Kovo Beroun	Střední	-	-	15,04 (101)
	Velká	-	188,01 (645)	718,93 (84)

V tabulce 15 u jednotlivých hodnot produktivity zakázek jsou v závorce ještě uvedené odpracované hodiny na dané zakázce. Z hodnot je patrné, že některé produktivity zakázek nedosahují takové ziskovosti, které by podnik Preva potřeboval a měl by se proto zamyslet nad omezením realizace takových zakázek. Toto se týká například odběratele Rower-Rub a zakázek menšího rozsahu, které pro něj Preva realizuje. Podnik na těchto zakázkách jednoznačně prodělává. Řešením této situace by bylo zvýšení hodinové sazby minimálně o 50-100 Kč/hod, případně by se Preva mohla zaměřit spíše na střední zakázky, kde produktivita zakázek je velmi vysoká. Naopak stabilní a zároveň vysokou produktivitu ze zakázek má Preva u odběratele Saint Gobain Pam. Novým potenciálním a důležitým obchodním partnerem se ukazuje podnik Kovo Beroun, kde produktivita v roce 2020 dosahovala u velkých zakázek okolo 700 Kč/hod. Tento klient by mohl mít pro Prevu velký potenciál v případě dlouhodobější spolupráce.

Obecně lze říci, že podniku Preva se vždy mnohanásobně vyplácí realizovat velké zakázky, které přesahují výnos nad 100 tis. Kč (výjimkou je odběratel Českomoravský Cement a Rower-Rub, kde se více vyplatí střední zakázky).

## **14 Návrhy a postupy realizovaných opatření**

V této kapitole navrhuji jednotlivé postupy a opatření, které by podniku mohly pomoci k lepšímu a efektivnějšímu řízení firmy. Nejprve se zaměřím na náklady, konkrétně na redukci přebytečných nákladů, které podnik tíží a nepřinášejí mu téměř žádné přínosy. Dále se zaměřím na kooperaci a možnosti zvýšení výnosů. V poslední části uvedu návrhy opatření týkající se skladových zásob a účtů finančních prostředků.

## 14.1 Návrh možností redukce nákladů

Pro lepší efektivnost řízení a pro dosažení větší ziskovosti podniku Preva je důležité sledovat nepřímé náklady, ze kterých podnik nemá žádný přínos, nebo u nich dokonce náklady převyšují výnosy a podnik se kvůli nim dostává do finančních ztrát. V následujících podkapitolách se zaměřím na režijní náklady, které by v jednotlivých sekcích mohly být zredukovány.

Nejdříve je důležité určit celkový objem nepřímých nákladů a stanovit HRS (hodinovou režijní sazbu), která je neměnná a ekonomicky vytěžuje podnik po celou dobu provozu v daném roce.

$$HRS = \frac{\text{Režijní náklady [Kč]}}{\text{Kapacita [hod]}} \left[ \frac{\text{Kč}}{\text{hod}} \right] \quad (3)$$

Kapacita představuje odpracované hodiny na zakázkách v daném roce.

Tabulka 16: Režijní hodinová sazba podniku Preva (Vlastní tvorba, 2021)

Režijní hodinová sazba	2018	2019	2020
Nepřímé náklady [Kč]	1 449 300,00	1 294 118,00	1 211 581,00
Mzdy (jednatel, účetní) [Kč]	1 077 360,00	1 077 360,00	1 001 000,00
Celkem nepřímé náklady [Kč]	2 526 660,00	2 371 478,00	2 212 581,00
Kapacita (odpracované hodiny na zakázkách) [hod]	7 692,50	6 683,00	5 332,20
<b>HRS [Kč/hod]</b>	<b>328,46</b>	<b>354,85</b>	<b>414,95</b>

K tabulce 16 je třeba uvést poznámku ohledně nepřímých nákladů. Do nepřímých nákladů nezahrnuji všechny nepřímé náklady, ale pouze

nepřímé náklady, které mají charakter fixní nebo semi-fixní. To znamená, že tyto náklady se v období 2018-2020 nijak výrazně nemění a zůstávají v určitém rozmezí. Z tohoto důvodu jsem do nepřímých nákladů nezařadil tyto položky: opravy-nemovitosti, opravy-investičního majetku, vozidla-opravy, vozidla-doplňky, nákup zařízení a výjimečné náklady. Tyto druhy nákladů mají charakter variabilní nebo semi-variabilní a nelze určit jejich neměnnost. Ve výsledku by tyto náklady pouze zkreslovaly výsledek hodinové režijní sazby. Patří sem také mzdy, sociální a zdravotní pojištění THP (jednatele, účetní), které se přímo nevztahují na konkrétní zakázky a podnik musí na tyto pracovníky vydělat, aby bylo možné je zaplatit.

Z tabulky je patrné, že režijní sazba je na malý strojírenský podnik, jakým je Preva, velmi vysoká. Proto jsem se rozhodl zaměřit na režijní náklady, které by mohly být zredukovány, aniž by to ovlivňovalo chod firmy a zároveň by se snížila tak režijní nákladová sazba podniku.

#### **14.1.1 Redukce nákladových položek**

V následujících podkapitolách uvedu jednotlivé druhy nepřímých nákladů, které podnik Preva finančně zatěžují, ale nemají pro firmu téměř žádný užitek nebo efektivnost. Těchto druhů nákladů je celkem 6. V každé podkapitole s jednotlivými druhy nákladů popíšu a uvedu přesnou sumu nákladů, kterou podnik pravidelně vynakládá a na závěr podkapitol vždy uvedu navrhované řešení situace.

#### **14.1.2 Náklady na dopravní prostředky**

Největším problémem je velký vozový park. Podnik vlastní 8 vozidel. S ohledem na celkové využití dopravy navrhuji zbavit se pěti vozidel, které podnik nevyužívá tak často a představují pro něj pouze náklady navíc. Tato vozidla jsou uvedena v tabulce 17.

**Tabulka 17: Dopravní prostředky tížící podnik Preva (Vlastní tvorba, 2021)**

Dopravní prostředky [Kč]	2018	2019	2020
Avia	32 769	26 445	34 851
Transit	26 471	16 939	8 119
ix20 (1)	35 521	30 413	22 798
ix20 (2)	115 699	93 149	20 556
Multikára	12 945	12 984	9 601
<b>Celkem dopravní prostředky</b>	<b>223 405</b>	<b>179 930</b>	<b>95 925</b>

Podnik Preva by si měl ponechat pouze Boxer, C4 a Vysokozdvížený vozík. Nákladní vozy Avia a Transit jsou pro podnik pouze přítěžující náklady, jelikož Transit se v posledním roce vůbec nevyužíval. To samé platí pro vůz Avia, přestože plní Avia hlavní funkci vozidla pro převoz zakázek k odběrateli nebo převoz materiálu od dodavatele. Z analýzy je nicméně patrné, že využití vozidla Avia je minimální – v průměru zaznamenal podnik pouze 30 jízd ročně (29, 27 a 33 jízd) za období 2018-2020. Podniku by se více vyplatilo zajistit dopravu materiálu u externí firmy než financovat provoz nákladního vozu Avia. Podnik by tedy měl zvážit zrušení činnosti – doprava zakázek odběrateli (zrušení nákladní silniční motorovou dopravu). Další přebytečné vozy jsou služební vozidla ix20 (1) a ix20 (2). Podnik Preva má příliš velký vozový park pro THP pracovníky. V tomto ohledu by stačilo provozovat pouze služební vůz C4, který využívá podnikatel pro služební cesty (pro zajišťování materiálu nebo návštěvu obchodních partnerů). Poslední vozidlo je Multikára, která slouží hlavně k manipulaci přebytečného materiálu (sutě, drť atd.). Firma Preva by měla zvážit i vyřazení tohoto vozu, jelikož zůstává většinu času

nevyužitý. Z tabulky je tedy patrné, že podnik by vyřazením těchto vozidel z provozu pro další roky ušetřil skoro 100 000 Kč, což by podniku výrazně nákladově ulevilo.

### 14.1.3 Racionalizace ekonomického útvaru

Další možnou redukcí nákladů je racionalizace ekonomického útvaru podniku Preva (konkrétně ekonomický útvar se skládá jen z pozice účetní). Firma Preva zaměstnává účetní a zároveň užívá externích služeb účetnictví společnosti Safír. Pro malý podnik, jako je Preva, která zaměstnává na stálo jen tři zaměstnance a měsíčně vyrobí a vyfakturuje přibližně pouze 15 zakázek, je zbytečné využívat obě tyto varianty.

Vytvořil jsem tabulku 18, která porovnává nákladovost zaměstnávání účetní (ekonomický útvar) a využívání externí služby.

**Tabulka 18: Využívané varianty účetnictví podniku Preva (Vlastní tvorba, 2021)**

Varianty účetnictví [Kč]	2018	2019	2020
1.Externí účetnictví Safír	79 864	72 337	67 412
2.Účetní (mzda + sociální a zdravotní pojištění)	514 560	514 560	462 000

Z tabulky je na první pohled patrné, že náklady na externí službu jsou mnohonásobně nižší než náklady na zaměstnávání interní účetní. Navrhoval bych tedy zrušit ekonomický útvar podniku a všechny kompetence přesměroval na externí společnost Safír, která by kompletně spravovala účetní agendu podniku Preva. Je důležité připomenout, že v případě přesměrování veškerých účetních aktivit na externí firmu by stoupla měsíční částka za služby. Náklady na účetnictví od Safíru by se nicméně zvedly ze současných 6 tisíc Kč na přibližně 8 až 9 tisíc Kč, což

by se ve výsledku Prevě stejně několikanásobně vyplatilo. Roční cenový rozdíl za externí účetní služby by představovalo přibližně 36 tisíc Kč.

#### 14.1.4 Náklady na telefonní tarify

Podnik Preva pro své THP pracovníky zajišťuje telefonní tarify pro komunikaci a jednání s dodavateli nebo odběrateli zakázek. Za posledních pár let nicméně došlo ke snížení stavu zaměstnanců a ke změnám kompetencí. V současnosti má Preva pouze dva THP pracovníky. Z toho jeden zastává pozici účetní a jedním je sám jednatel. Jak jsem zmiňoval v předchozí podkapitole, pozice interní účetní představuje pro podnik spíše finanční zátěž a v případě zrušení této pozice by mohlo být zrušeno jedno firemní telefonní číslo. Další firemní číslo má vedoucí výroby, pro kterého je víceméně zbytečné. Firemní číslo by v rámci mobilního tarifu zůstalo pouze jednateli, který každodenně hovoří s dodavateli nebo obchodními partnery a pro kterého je tento firemní benefit nezbytný. V tabulce 19 jsou uvedeny náklady, které by podnik Preva ušetřil z telefonních tarifů.

**Tabulka 19: Telefonní tarify tížící podnik Preva (Vlastní tvorba, 2021)**

Telefonní tarify [Kč]	2018	2019	2020
Ekonomický útvar (účetní)	7 424	6 387	6 270
Zaměstnanec (vedoucí výroby)	7 378	6 341	6 224
<b>Celkem telefonní tarify</b>	<b>14 802</b>	<b>12 728</b>	<b>12 494</b>

Celkem by podnik zrušením telefonních tarifů ušetřil ročně okolo 12 500 Kč.



### 14.1.5 Náklady na softwarové služby a softwary

Podnik Preva využívá externího IT pracovníka, který pomáhá podniku jednou měsíčně při kontrole zálohování dat a souborů. Podnik nicméně tyto služby nevyužívá na plné úrovni, jelikož externí IT pracovník přijde do firmy jednou měsíčně a zkontroluje jen zálohování. Dle mého názoru by po zaškolení tyto věci mohl kontrolovat někdo ze zaměstnanců firmy, jelikož se nejedná o příliš technicky náročnou činnost. Pokud by podnik eliminoval placení paušálu za IT služby, mohl by služeb externího IT pracovníka využívat jen při potížích se serverem nebo při chybném zálohování dat. Další položkou, který by mohla být ze softwarových licencí vyřazena, je účetní program Pohoda. V případě přechodu na plně zprostředkované účetnictví od firmy Safir by bylo zbytečné každoročně obnovovat licenci na program Pohoda. Redukované náklady v oblasti softwaru a softwarových služeb jsou uvedeny v tabulce 20.

Tabulka 20: Softwarové služby a softwary tížící podnik Preva (Vlastní tvorba, 2021)

Software [Kč]	2018	2019	2020
Softwarové služby	6 794	12 428	5 239
Program Pohoda	6 348	6 348	6 348
<b>Celkem software</b>	<b>13 142</b>	<b>18 776</b>	<b>11 587</b>

Podnik by v oblasti softwaru ušetřil na nákladech okolo 12 000 Kč ročně.

### 14.1.6 Náklady na kancelářské prostředky

U kancelářských prostředků se zaměřím jen na konkrétní sekci, a tou jsou tiskárny a barvy do tiskáren. Po podrobnější analýze a reportingu jsem zjistil, že Preva má na poměry takto malé firmy vysoké náklady na barvy (tonery) do tiskáren. Navrhuji dvě základní změny – zredukovat počet

tiskáren ze 3 současných laserových/tonerových tiskáren na jednu a tu vyměnit za inkoustovou, která je málo nákladná na provoz a výměny barev. Inkoustové barvy vytisknou až 5 000 stran. Řešením by tedy bylo všechny tiskárny odstavit, prodat a pořídit novou inkoustovou tiskárnu, která je velmi úsporná. Pro ilustraci všech nákladů spojené s tiskárnami je vytvořena tabulka 21.

**Tabulka 21: Náklady spojené s tiskárnami podniku Preva (Vlastní tvorba, 2021)**

<b>Tiskárny [Kč]</b>	2018	2019	2020
Tonery (barva do tiskáren)	6 062	7 016	4 482
Nákup tiskárny Epson	3 760	-	-
<b>Celkem náklady na tiskárny</b>	<b>9 822</b>	<b>7 016</b>	<b>4 482</b>

Náklady na tonery činily v roce 2020 celkem 4 482 Kč. Moje navrhovaná varianta by v prvním roce byla pravděpodobně nákladnější. Musela by se pořídit nová tiskárna, ale v další letech by se náklady na tiskárnu výrazně snížily. Nová tiskárna by stála 4 433 Kč a jednalo by se o tiskárnu Epson EcoTank L3150 a k ní příslušné barvy, které stojí 131,5 Kč/ks (celkem 526 Kč za jednu soupravu barev). V další letech by se náklady týkaly pouze inkoustových barev. Takže by podnik ročně ušetřil okolo 5 tisíc Kč.

#### **14.1.7 Náklady na skladování technických plynů**

Preva spolupracuje s podnikem Messer Technogas, od kterého odebírá technické plyny. Ty pak skladuje a spotřebovává. Ze skladování technických plynů podnik Preva má určitý výnos (druh výnosu – provize). Se skladováním se ale pojí i určité povinnosti, a to je kontrola složení technických plynů při odebírání, inventura plynů jednou za měsíc a také výdej plynů.

V případě skladování technických plynů se nejedná přímo o redukci nákladů, ale spíše o zhodnocení, zdali se skladování plynů vyplatí vzhledem k veškeré agendě, kterou se musí zaobírat účetní podniku (evidence a skladování). Nejprve je tedy třeba určit ziskovost z této činnosti a poté zvážit, zdali se podniku vyplatí, aby se interní účetní věnovala této činnosti na úkor vlastní práce. Z tohoto důvodu jsem vytvořil jednoduchý výpočet, který je shrnut v tabulce 22.

**Tabulka 22: Výpočet ziskovosti skladování technických plynů v podniku Preva (Vlastní tvorba, 2021)**

<b>Skladování technických plynů [Kč]</b>	2018	2019	2020
Provize – skladování plynů	10 500	12 085	7 950
Provize provoz vysokozdvížného vozíku	12 000	12 000	12 000
Náklady účetní	20 160	20 160	20 160
Nájemné tlakových láhví	142	69	383
<b>Zisk/ztráta</b>	<b>2 198</b>	<b>3 856</b>	<b>-593</b>

Po výpočtech výnosů a nákladů jsem dospěl k závěru, že podniku Preva se skladování technických plynů nevyplatí. Smlouvu s Messerem Technogas ohledně skladování plynů by tedy bylo dobré rozvázat a spolupráci s touto firmou udržovat pouze na bázi odběru přesného množství plynů, které se využijí pro interní účely firmy nebo přímo na realizaci zakázek.

#### **14.1.8 Shrnutí výsledku navrhované redukce nákladů**

V této podkapitole shrnu stav nynějších nepřímých nákladů v porovnání s návrhem nákladů po zredukování.

**Tabulka 23: Porovnání nákladů současného stavu s navrhovaným stavem v podniku Preva (Vlastní tvorba, 2021)**

Porovnání nákladů	Současný stav nákladů	Navrhované snížení nákladů
Nepřímé náklady [Kč]	1 211 581,00	1 091 575,00
Mzdy (jednatel, účetní) [Kč]	1 001 000,00	539 000,00
Celkem nepřímé náklady [Kč]	2 212 581,00	1 630 575,00
Kapacita (odpracované hodiny na zakázkách) [hod]	5 332,20	5332,20
<b>HRS [Kč/hod]</b>	<b>414,95</b>	<b>305,79</b>

V případě, že v příštím roce vykáže firma podobný počet odpracovaných hodin na zakázkách jako v roce 2020 (5 332,2 hodin), tak se HRS sníží z 414,95 Kč/hod na 305,79 Kč/hod, což činí rozdíl přes 100 Kč/hod.

## 14.2 Investice do CNC pálicího stroje

Důležitým návrhem a také potenciálem podniku Preva je investice do CNC pálicího stroje. Podnik, jak jsem zmiňoval a analyzoval v analytické části, hojně využívá kooperace, jelikož některé činnosti není schopen zajišťovat sám. Tou hlavní je právě pálení výpalků různého tvaru i rozměru, které tvoří 50 % z všech kooperačních činností. Proto je vhodné uvažovat, zdali by pro Prevu nebylo výhodné investovat do CNC pálicího stroje, aby mohl všechny činnosti spojené s pálením výrobků zajišťovat ze svých vlastních zdrojů. Pro lepší přehled a analyzování kooperační činnosti pálení výpalků přikládám tabulku 24.

**Tabulka 24: Náklady kooperační činnosti pálení (výpalky) v období 2018-2020 (Vlastní tvorba, 2021)**

<b>Pálení (výpalky)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Náklady pálení v zakázkách [Kč]	686 727	1 177 945	273 497
Počet zakázek pálení [Ks]	28 (156)	21 (140)	16 (136)
<b>Průměrný náklady pálení na zakázku [Kč/ks]</b>	<b>24 526</b>	<b>56 093</b>	<b>17 094</b>

V řádku počet zakázek pálení je uveden počet zakázek týkající se jen pálení výrobků a v závorce uveden celkový počet zakázek v daných letech. Z tabulky je zřejmé, že počet zakázek, na kterých se podílí kooperace pálení, se pohybuje okolo 15 %. Cena CNC plazmového pálicího stroje se pohybuje v rozmezí 300 000-400 000 Kč. Záleželo by také, zda by podnik investoval do nového stroje nebo by koupil použitý. V ceně je zahrnuta i doprava a implementace stroje do podniku.

Snížení nákladů za kooperaci pálení výrobků není ovšem jediný důvod pro pořízení pálicího stroje. Pro podnik by to rovněž znamenalo vyšší konkurenceschopnost na trhu zakázek, protože by se rozšířily nabízené služby firmy, čímž by se zvýšil i počet realizovaných zakázek. Podnik by se rovněž stal více soběstačným, protože by nemusel hledět na termín dodání výpalků od kooperačních firem. Termíny dodání vypálených výrobků zákazníkům by závisely čistě na Prevě.

Druhou stránku investice je zvýšení nákladů podniku na provoz CNC pálicího stroje. Náklady na tento CNC stroj by ročně činily zhruba 75 000-80 000 Kč (odpis stroje, energie, údržba stroje atd.). Dále by firma musela mít nezbytnou skladovou zásobu materiálu, což jsou další provozní

náklady. Pro přesnou kalkulaci nákladů a zhodnocení investice do CNC pálicího stroje by ovšem byla třeba rozsáhlejší analýza a hodnocení.

### 14.3 Možnosti zvýšení výnosů

Dalším návrhem pro zlepšení efektivnosti hospodaření podniku Preva je možnost zvýšení nevýrobních výnosů.

Podnik vlastní více budov, ale ne všechny sama využívá. Navrhují se proto zaměřit na zvýšení výnosů z pronájmu firemních prostor (nájemné). Firma v tuto chvíli sice některé budovy nevyužívá, platí ovšem za udržování hmotného majetku (náklady na revize, odpisy budov, daně z nemovitosti a elektrická energie). V úvahu tedy připadá možnost pronájmu nevyužitých prostor, čímž by se přinejmenším pokryly náklady na jejich provoz, případně by z nich mohl pramenit nějaký menší výnos.

V tabulce 25 uvádím náklady, které momentálně podnik vynakládá na údržbu nevyužitých budov.

**Tabulka 25: Náklady nevyužitých budov podniku Preva za rok 2020 (Vlastní tvorba, 2021)**

Nevyužité budovy [Kč]	Administrativní budova	Nákladní garáže
Revize (plynových kotlů, elektřiny, hasících přístrojů)	6 810	824
Odpisy	76 560	1 368
Daň z nemovitosti	4 171	3 190
Elektrická energie	11 250	2 800
<b>Celkem náklady za nevyužité budovy</b>	<b>98 791</b>	<b>8 182</b>

Náklady za provozování nevyužitých budov činí celkem 106 973 Kč. Tyto budovy ale mohou mít pro podnik finanční potenciál. V administrativní budově jsou zřízeny 3 bytové jednotky 4+kk, které by podnik mohl začít pronajímat. V případě, že by dal podnik k pronájmu alespoň jeden z bytů za 10 000 Kč měsíčně, tak by výnos pokryl kompletní náklady na provoz všech nevyužitých budov. Nákladní garáže, které podnik vlastní, by rovněž mohly být pronajímány jako skladová plocha.

#### **14.4 Skladové zásoby**

Z analýzy vyplývá, že podnik Preva používá pro materiálové pokrytí zakázek dva způsoby – ze skladu a přímo od dodavatele. Ve skladových zásobách má firma dle zjištěných údajů nemalé finanční prostředky. Z mého pohledu není v dnešní době ekonomické, aby firma skladovala velké množství materiálu, ale jen nakupovala přímo od dodavatele na konkrétní zakázky a skladové zásoby minimalizovala nebo zcela zrušila a tím ušetřila finanční prostředky, které může podnik využívat jinde a efektivněji.

#### **14.5 Účty finančních prostředků**

Poslední navrhované řešení se týká finančních prostředků. Při analýze a zkoumání podniku jsem si všiml, že Preva využívá dva účty. Prvním je bankovní účet a druhým je pokladna. Dle mého názoru je pro tak malý podnik, jako je Preva, výhodné využívat pouze bankovní účet, na kterém by měl jednatel přehled nad všemi peněžními toky v podniku. Podnik by tak nemusel vždy kalkulovat a počítat stav hotovosti v pokladně a zároveň kolik má na bankovním účtu.

## 15 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo hodnocení efektivnosti zakázkové výroby malého strojírenského podniku Preva spol. s r.o., které má firmě pomoci ukázat aktuální ekonomický stav, a také může firmě poskytnout podklady pro zlepšení ekonomické situace podniku. V současné době podnik pro mapování a reporting ekonomických ukazatelů používá pouze výpisy ze zakázkových listů a výkazy ve finančním účetnictví. Tento současný firemní reporting je ovšem nedostačující, jelikož nebere v úvahu všechny faktory, které přímo ovlivňují a souvisí s náklady a výnosy podniku. Hlavním cílem diplomové práce proto bylo vytvořit jednotný a ucelený interní informační systém zakázkové výroby, který pracuje s aktuálními a relevantními informacemi a poskytuje co nejpřesnější informační podklady pro ekonomický reporting podniku. Výstupy z tohoto nového informačního systému dále posloužily pro samotné hodnocení efektivnosti zakázkové výroby podniku.

Abych tohoto docílil, musel jsem stanovit dílčí úkoly. V teoretické části jsem nejdřív z odborné literatury načerpal důležité informace a definice o základních pojmech práce – zdroje podnikových informací, popis nástrojů ekonomického řízení, controlling a reporting. Teoretická část se nejprve zaměřovala na zdroje podnikových informací a nástrojů ekonomického řízení. Dále se práce v teoretické části věnovala pojmům controlling, reporting, rozpočetnictví a manažerské účetnictví. Závěr teoretické části byl vysvětlen pojem Business Intelligence.

V analytické části jsem se nejprve zaměřil na současný ekonomický stav podniku a na dílčí faktory a zdroje informací, které podnik nyní sleduje a ze kterých provádí ekonomický reporting a hodnocení efektivnosti vlastní zakázkové výroby. Analýzou současného stavu jsem zjistil, že aktuální ekonomický reporting není dostačující a neposkytuje všechny informace potřebné k věcnému hodnocení efektivnosti zakázkové výroby.



Proto bylo nutné vytvořit podklad pro adekvátní reporting v podobě nového interního informačního systému, který je ucelený, pravidelný a zahrnuje všechny potřebné ekonomické informace podniku. Pomocí nového informačního systému jsem v závěru této části práce analyzoval reportings jednotlivých ekonomických sekcí.

V návrhové části jsem nejprve zhodnotil současnou efektivnost zakázkové výroby. V dalších kapitolách jsem pak navrhl postupy a řešení, které by mohly podniku pomoci při zlepšení jeho současné ekonomické situace.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že stanovené cíle a dílčí úkoly práce byly naplněny.

## Bibliografie

- [1] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-0482-x.
- [2] FREIBERG, František a Martin ZRALÝ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003. ISBN 80-01-02812-7.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8.
- [5] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-86473-89-9.
- [6] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.
- [7] JONES, Gary. *Starting up (NatWest Business Handbooks)*. USA, New Jersey: Prentice Hall, 1991. ISBN 978-0-273-03514-5.
- [8] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

- [9] KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-2710680-6.
- [10] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [12] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
- [13] MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-03926-7.
- [14] MACÍK, Karel. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-914-4.
- [15] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [16] NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-613-7.
- [17] PASEKOVÁ, Marie. *Účetní výkazy v praxi*. Praha: Kernberg, 2007. Praxe (Kernberg). ISBN 978-80-903962-6-5.
- [18] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [19] Preva, spol. s r.o. [soubor ve formátu \*.pdf]. *Pohyb na účtech Preva, spol. s r.o. 2018*. 2018. [cit. 2021-5-6]. Archiv Preva, spol. s r.o.

- [20] Preva, spol. s r.o. [soubor ve formátu \*.pdf]. *Pohyb na účtech Preva, spol. s r.o. 2019.* 2019. [cit. 2021-5-14]. Archiv Preva, spol. s r.o.
- [21] Preva, spol. s r.o. [soubor ve formátu \*.pdf]. *Pohyb na účtech Preva, spol. s r.o. 2020.* 2020. [cit. 2021-5-28]. Archiv Preva, spol. s r.o.
- [22] Preva, spol. s r.o. [soubor ve formátu \*.pdf]. *Výsledovka analytický Preva, spol. s r.o. 2018.* 2018. [cit. 2021-6-2]. Archiv Preva, spol. s r.o.
- [23] Preva, spol. s r.o. [soubor ve formátu \*.pdf]. *Výsledovka analytický Preva, spol. s r.o. 2019.* 2019. [cit. 2021-6-2]. Archiv Preva, spol. s r.o.
- [24] Preva, spol. s r.o. [soubor ve formátu \*.pdf]. *Výsledovka analytický Preva, spol. s r.o. 2020.* 2020. [cit. 2021-6-2]. Archiv Preva, spol. s r.o.
- [25] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [26] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [27] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika.* 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [28] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika.* 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [29] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting.* 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

- [30] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [31] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [32] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [33] ZRALÝ Martin a Miroslav ŽILKA. Projekt III, podklady k seminářům a zpracování projektu. V Praze: České vysoké učení technické, 2018.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma členění výsledku hospodaření .....	24
Obrázek 2: Schéma tříbilačního systému.....	29
Obrázek 3: Model konkurenčních sil podle Portera .....	35
Obrázek 4: SWOT analýza .....	36
Obrázek 5: Marketingový mix (4P).....	37
Obrázek 6: Cíle controllingu v systémovém řízení.....	39
Obrázek 7: Úlohy controllingu v jednotlivých úrovních řízení .....	40
Obrázek 8: Jednotlivé fáze rozpočtového procesu .....	49
Obrázek 9: Organizační struktura podniku Preva .....	56
Obrázek 10: Schéma primárního roztrídění dat .....	64
Obrázek 11: Strukturovaná mapa jednotlivých položek v Power BI .....	68
Obrázek 12: Graf nákladů a výnosů Prevy v období 2018-2020 .....	69
Obrázek 13: Procentuální graf přímých a nepřímých nákladů podniku Preva.....	71
Obrázek 14: Graf zdroje nákladů podniku Preva v roce 2018 .....	72
Obrázek 15: Graf zdroje nákladů podniku Preva v roce 2019 .....	73
Obrázek 16: Graf zdroje nákladů podniku Preva v roce 2020 .....	74
Obrázek 17: Graf druhy výnosů podniku Preva .....	75
Obrázek 18: Graf objemu tržeb zakázek odběratelů podniku Preva .....	77
Obrázek 19: Graf výrobní dodavatelé podniku Preva .....	81
Obrázek 20: Graf výše nákladů kooperačních činností podniku Preva .....	84
Obrázek 21: Graf výše nákladů jednotlivých dopravních prostředků podniku Preva.....	86
Obrázek 22: Graf struktury a výše nevýrobních výnosů podniku Preva .....	87
Obrázek 23: Graf výše výnosů hlavních odběratelů podniku Preva .....	88

Obrázek 24: Graf poměru počtu zakázek a výše výnosů ze zakázek u hlavních odběratelů podniku Preva .....	89
Obrázek 25: Graf nákladů a výnosů podniku Preva v roce 2018.....	92
Obrázek 26: Graf objemu tržeb ze zakázek podniku Preva za rok 2018 ...	92
Obrázek 27: Graf nákladů a výnosů podniku Preva v roce 2019.....	94
Obrázek 28: Graf objemu tržeb ze zakázek podniku Preva za rok 2019 ...	94
Obrázek 29: Graf nákladů a výnosů podniku Preva v roce 2020.....	95
Obrázek 30: Graf objemu tržeb ze zakázek podniku Preva za rok 2020 ...	96
Obrázek 31: Graf poměru zakázek podniku Preva.....	97

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Situace podniků v ČR .....	14
Tabulka 2: Vymezení malých a středních podniků podle jednotlivých kritérií .....	17
Tabulka 3: Schéma struktury podnikové rozvahy .....	20
Tabulka 4: Struktura jednotlivých položek ve výkazu zisku a ztráty .....	22
Tabulka 5: Sestavení struktury cash flow pomocí nepřímé metody .....	27
Tabulka 6: Jednotlivé externí faktory makroprostředí podniku při analýze PEST.....	33
Tabulka 7: Členění a definování velikosti jednotlivých zakázek .....	65
Tabulka 8: Jednotlivé druhy výnosů Preva .....	75
Tabulka 9: Vývoj zakázek podle velikosti .....	77
Tabulka 10: Vývoj zakázek hlavních odběratelů podniku Preva.....	78
Tabulka 11: Jednotlivé nákladové sazby při kalkulaci zakázek .....	79
Tabulka 12: Struktura a výše nákladů nevýrobních dodavatelů v podniku Preva.....	80
Tabulka 13: Hlavní výrobní dodavatelé podniku Preva .....	82
Tabulka 14: Kooperační činnosti klasifikované podle kooperace .....	85
Tabulka 15: Produktivita zakázek podle odběratelů podniku Preva .....	98
Tabulka 16: Režijní hodinová sazba podniku Preva .....	100
Tabulka 17: Dopravní prostředky tížící podnik Preva .....	102
Tabulka 18: Využívané varianty účetnictví podniku Preva .....	103
Tabulka 19: Telefonní tarify tížící podnik Preva .....	104
Tabulka 20: Softwarové služby a softwary tížící podnik Preva .....	105
Tabulka 21: Náklady spojené s tiskárnami podniku Preva .....	106



Tabulka 22: Výpočet ziskovosti skladování technických plynů v podniku Preva.....	107
Tabulka 23: Porovnání nákladů současného stavu s navrhovaným stavem v podniku Preva .....	108
Tabulka 24: Náklady kooperační činnosti pálení (výpalky) .....	109
Tabulka 25: Náklady nevyužitých budov podniku Preva za rok 2020 ....	110

## Seznam příloh

Příloha 1: Jednotlivé druhy nákladů a výnosů.....	123
Příloha 2: Náhled struktury tvoření vstupních dat v Excelu .....	127
Příloha 3: Navržená struktura nákladů a výnosů v Power BI.....	129
Příloha 4: Navržená struktura zakázek v Power BI.....	132
Příloha 5: Navržená struktura nevýrobních a výrobních dodavatelů v Power BI .....	136
Příloha 6: Navržená struktura kooperace v Power BI .....	138
Příloha 7: Navržená struktura dopravních prostředků v Power BI .....	139
Příloha 8: Navržená struktura nevýrobních a výrobních odběratelů v Power BI .....	140

## **Příloha 1: Jednotlivé druhy nákladů a výnosů**

- Bankovní poplatky (finanční)
- Cestovné (osobní)
- Daně z nemovitosti (hmotné)
- Daně z příjmů (finanční)
- Dary-obchodní partneři (spotřební zboží)
- Datový trezor (hmotné)
- Doprava (hmotné a externí služby)
- Elektrická energie (nehmotné)
- Externí účetnictví (externí služby)
- Hygienické prostředky (spotřební zboží)
- Internet (nehmotné)
- Kancelářské prostředky (spotřební zboží)
- Kooperace (externí služby)
- Kursové rozdíly (finanční)
- Lékařské prohlídky (osobní)
- Likvidace odpadu (externí služby)
- Materiály (nakoupené materiály a skladové zásoby)
- Mzdy (osobní)

- Nájemné (výnosy)
- Nájemné tlakových láhví (externí služby)
- Nákup zařízení (hmotné)
- Noviny (spotřební zboží)
- Obědy (osobní)
- Odpisy-DHM (dlouhodobý hmotný majetek) (hmotné)
- Odpisy-KHM (krátkodobý hmotný majetek) (hmotné)
- Odstávky (výnosy)
- Ochranné a pracovní prostředky (osobní)
- Opravy (výnosy)
- Opravy-investiční majetku (hmotné)
- Opravy-nemovitosti (hmotné)
- Penále (finanční)
- Plyn (nehmotné)
- Pojistné plnění (výnosy)
- Pojištění hmotného majetku (hmotné)
- Poštovné (finanční)
- Práce (osobní)
- Pronájem utěrek (externí služby)
- Provize (výnosy)

- Přeplatky (výnosy)
- Revize (hmotné)
- Režijní materiály (hmotné)
- Rozhlasové poplatky (finanční)
- Sběr (výnosy)
- Servisní činnosti (výnosy)
- Služby BOZP (externí služby)
- Sociální pojištění (osobní)
- Softwarové služby (externí služby)
- Softwary (nehmotné)
- Školení (osobní)
- Technické plyny (nakoupené materiály)
- Telefonní tarify (osobní)
- Úrazové pojištění zaměstnanců (osobní)
- Voda a stočné (nehmotné)
- Vozidla-dálniční známky (hmotné)
- Vozidla-daně silniční (hmotné)
- Vozidla-doplňky (hmotné)
- Vozidla-mýtné (hmotné)
- Vozidla-opravy (hmotné)

- Vozidla-pohonné hmoty (hmotné)
- Vozidla-pojištění (hmotné)
- Vozidla-přezutí pneu (hmotné)
- Vozidla-STK (hmotné)
- Výjimečné náklady (finanční a externí služby)
- Výroba (výnosy)
- Zdravotní pojištění (osobní)

# Příloha 2: Náhled struktury tvoření vstupních dat v Excelu

ID	Cíle sestav	Popis položek	Datumy fakturace	Částky fakturace	Náklady/Výnosy	Přímé/Neřímé náklady	Zdroje nákladů	Drůhy nákladů/výnosů
1	180100013	Odstávka na závodě Českomoravský Cement v Radotíně (opravnářské práce)	12.02.2018	377 238,00	výnosy			odstávky
2	180100002	Výroba 400 kusů lopatek dopravníku ZENO	12.01.2018	192 800,00	výnosy			výroba
3	180100003	Výroba dráhy pojezdu, hořáku a Trámce hořáku	22.01.2018	107 610,00	výnosy			výroba
4	180100001	Výroba 50 kusů spojovací třídel LD 1600	12.01.2018	154 800,00	výnosy			výroba
5	180100009	Výroba 21 kusů koryt 390 x 2190 x 8	12.02.2018	52 185,00	výnosy			výroba
6	180100012	Výroba 80 kusů saní	12.02.2018	11 075,00	výnosy			výroba
7	180100004	Výroba stříhacích kolíků 16 kusů – Mlýn AFI	31.01.2018	6 820,00	výnosy			výroba
8	180100016	Výroba 4 kusů formovacích rámu 1340 x 1340 x 650	22.02.2018	269 960,00	výnosy			výroba
9	180100010	Výroba 304 kusů ohnutých plocháček 60/5 L = 160mm	12.02.2018	11 400,00	výnosy			výroba
10	180100011	Výroba 3 kusů plechů 2950 x 200 x 2 včetně uchyvacích děr	12.02.2018	1 080,00	výnosy			výroba
11	180100017	Výroba 100 kusů upínacích sad na kanály	22.02.2018	54 500,00	výnosy			výroba
12	180100014	Výroba 51 kusů odvětrávacích klapek a U-profilů - 2 kusy a L-profilů - 78 kusů	15.02.2018	30 929,00	výnosy			výroba
13	180100033	Výroba 5 kusů L-profilů 70x50x3 L = 1450mm	28.02.2018	1 175,00	výnosy			výroba
14	180100018	Výroba 8 kusů háků L-profilů	22.02.2018	28 600,00	výnosy			výroba
15	180100015	Rovnění 6 kusů bočnic cca 12 x 350 x 2015	15.02.2018	300,00	výnosy			servisní činnosti
16	180100021	Výroba 12 kusů koryt a 39 kusů saní	23.02.2018	48 610,00	výnosy			výroba
17	180100021	Výroba 1 kusů saně	23.02.2018	245,00	výnosy			výroba
18	180100020	Výroba 18 kusů trojúhelníků rozměr 318x175x8 a 14 kusů U-profilů L = 1500mm	23.02.2018	6 705,00	výnosy			výroba
19	180100019	Výroba 60 kusů klínů	22.02.2018	5 400,00	výnosy			výroba
20	180100055	Výroba 1 kusu vinovce a 2 kusů výšpek	10.05.2018	41 280,00	výnosy			výroba
21	180100029	Výroba 600 kusů podložek 60x60x5 s dírou průměr 18mm a Vrtání děr	07.03.2018	8 700,00	výnosy			výroba
22	180100031	Výroba 200 kusů U-spokla a 270 kusů úhelník 80x80x4 L = 200mm	23.03.2018	37 360,00	výnosy			výroba
23	180100038	Oprava 50 kusů šupin dopravníku LD 1600	26.04.2018	97 750,00	výnosy			opravy
24	180100033	Oprava a výměna řítč drapačku včetně výroby a výměny pouzder	28.03.2018	25 945,00	výnosy			opravy
25	180100180	Výroba 2 kusů desek 328 x 190 x 5 a Kroužku - 1 kusu	28.03.2018	515,00	výnosy			výroba
26	180100055	Oprava zkušební tvarevek	31.05.2018	314 576,00	výnosy			opravy
27	180100036	Výroba pojezdové kolejičky střední zkoušečky	10.04.2018	38 657,00	výnosy			výroba
28	180100032	Výroba 4 kusů U-profilů 60x216x0x4	23.03.2018	38 294,00	výnosy			výroba
29	180100074	Výroba vyrašečho roštu pouzdra a přítačných listů kompenzátoru	20.06.2018	110 936,00	výnosy			výroba
30	180100030	Výroba 40 kusů L-profilů L = 1500mm a 2 kusů pásků 45x4 L = 1500mm	23.03.2018	4 168,00	výnosy			výroba

Obrázek 32: Náhled struktury tvoření vstupních dat v Excelu - 1.část (Vlastní tvorba, 2021)

Zdroje nákladů	Druhy nákladů/výnosů	Dodavatelé	Kooperace	Města - Dodavatelů/Kooperace	Velikosti zakázek	Odběratelé	Města - Odběratelů	Dopravní prostředky	Druhy plateb
	odstávky				velké	Českomoravský Cement	Radotín		fakturou
	výroba				velké	Českomoravský Cement	Radotín		fakturou
	výroba				velké	Českomoravský Cement	Radotín		fakturou
	výroba				střední	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				malé	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				malé	Saint Gobain Pam	Králov Dvůr		fakturou
	výroba				velké	Saint Gobain Pam	Králov Dvůr		fakturou
	výroba				malé	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				malé	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				střední	Saint Gobain Pam	Králov Dvůr		fakturou
	výroba				střední	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				malé	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				malé	Saint Gobain Pam	Králov Dvůr		fakturou
	servisní činnosti				malé	GZ Media	Loděnice		fakturou
	výroba				střední	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				malé	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				malé	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				malé	Saint Gobain Pam	Králov Dvůr		fakturou
	výroba				střední	H.A.N.S. Prefa	Lysá nad Labem		fakturou
	výroba				malé	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				střední	Českomoravský Cement	Radotín		fakturou
	opravy				střední	Saint Gobain Pam	Králov Dvůr		fakturou
	opravy				malé	Omega Teplotechna	Praha		fakturou
	výroba				malé	Malí Živnostníci	Hýskov		hotově
	opravy				velké	Saint Gobain Pam	Králov Dvůr		fakturou
	výroba				střední	Saint Gobain Pam	Králov Dvůr		fakturou
	výroba				střední	Rower-Rub	Kublov		fakturou
	výroba				velké	Omega Teplotechna	Praha		fakturou
	výroba				malé	Rower-Rub	Kublov		fakturou

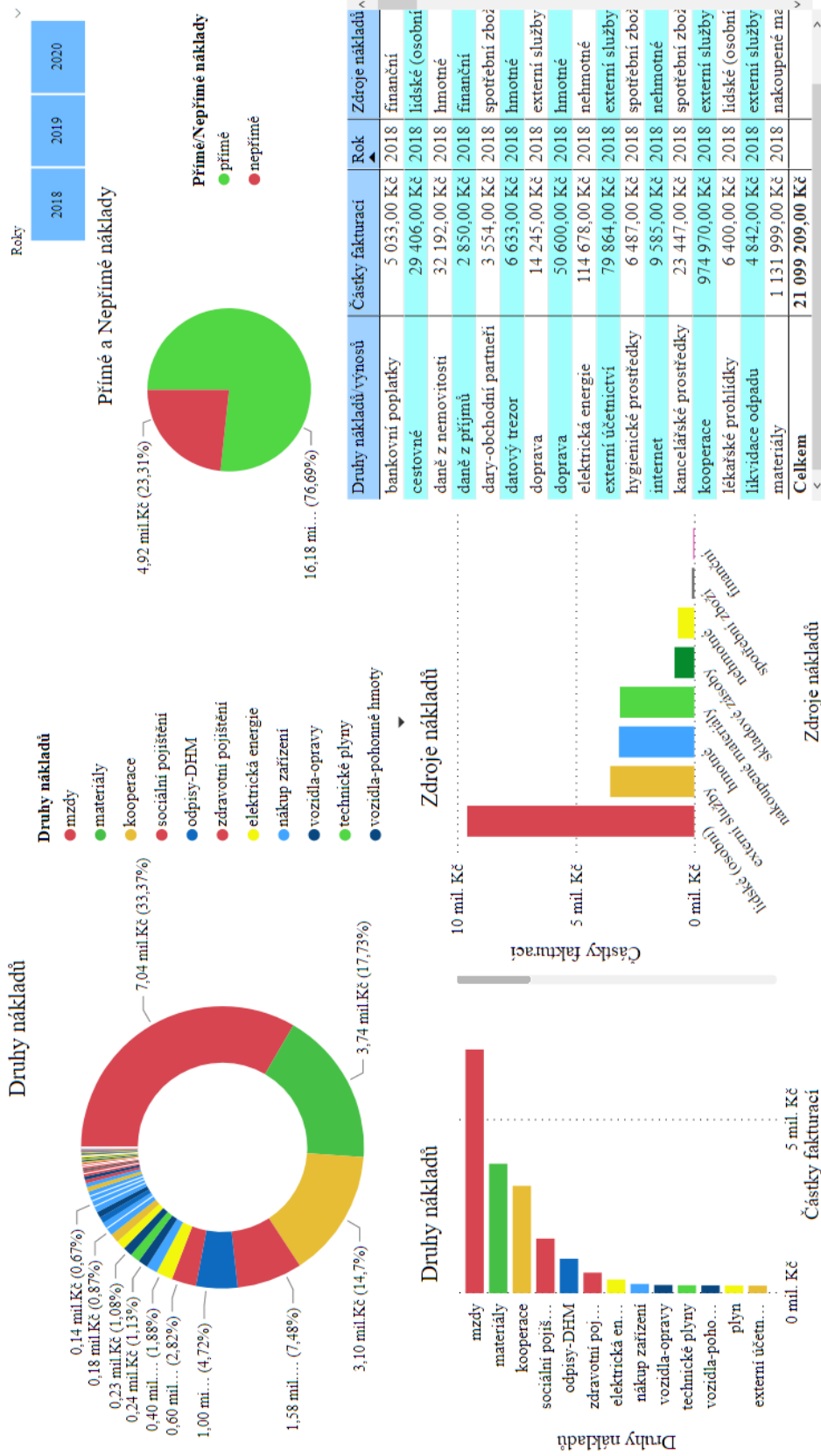
Obrázek 33: Náhled struktury tvoření vstupních dat v Excelu - 2.část (Vlastní tvorba, 2021)



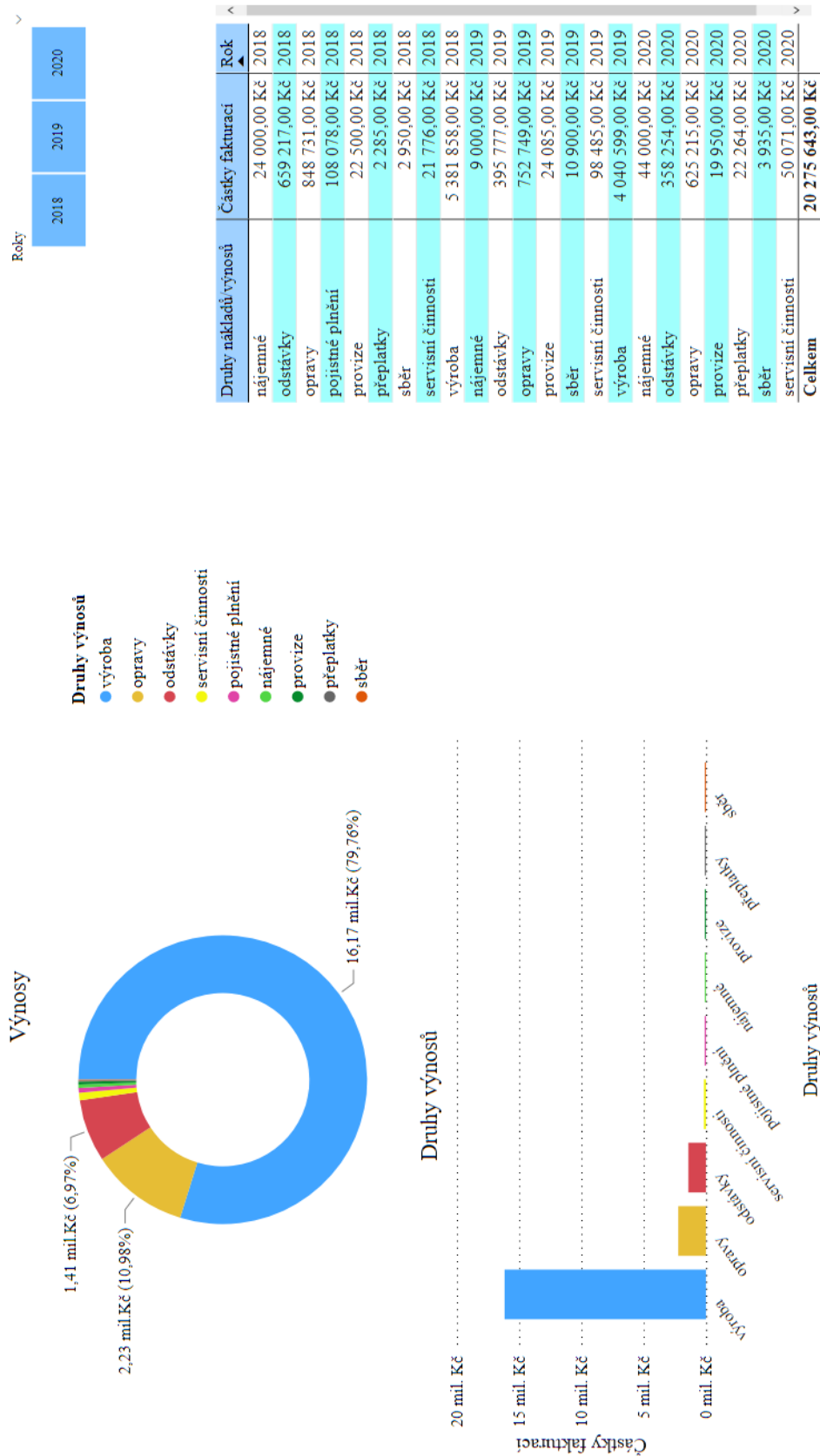
# Příloha 3: Navržená struktura nákladů a výnosů v Power BI



Obrázek 34: Náhled jednotlivých grafů v reportu náklady a výnosy (Vlastní tvorba, 2021)

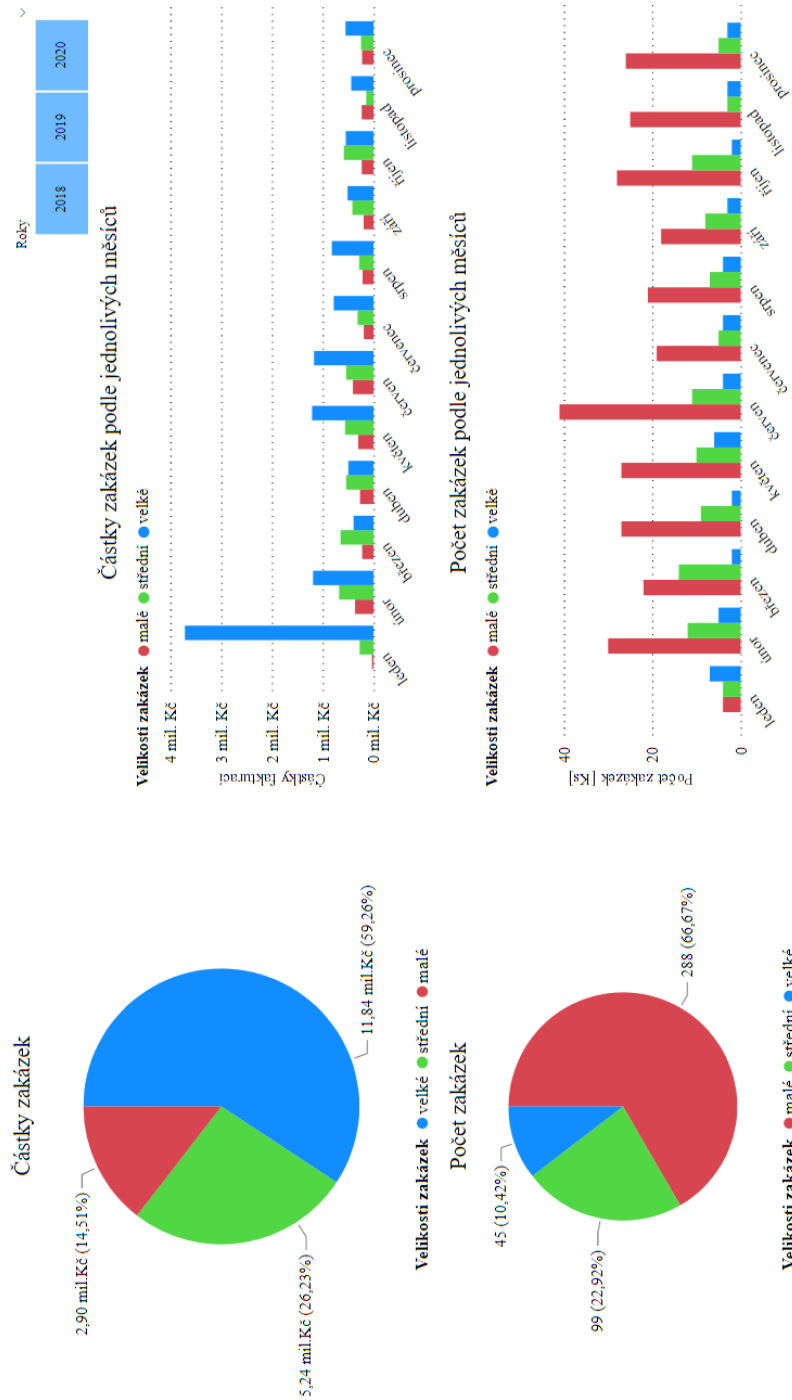


Obrázek 35: Náhled jednotlivých grafů v reportu náklady (Vlastní tvorba, 2021)



Obrázek 36: Náhled jednotlivých grafů v reportu výnosy (Vlastní tvorba, 2021)

# Příloha 4: Navržená struktura zakázek v Power BI



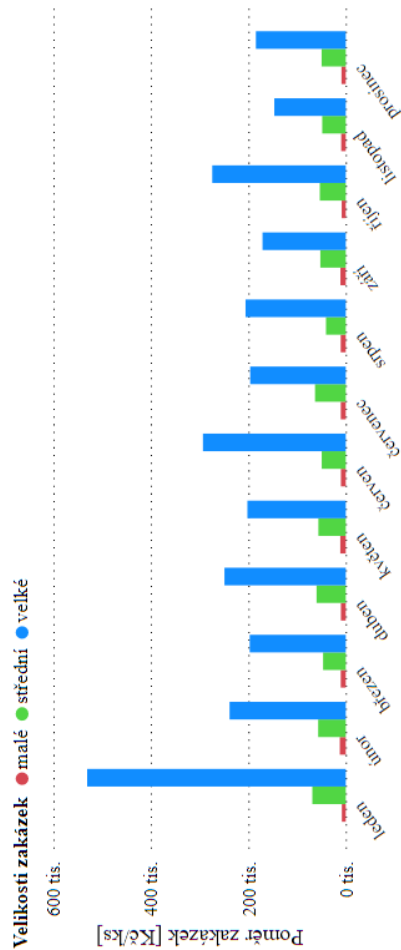
Obrázek 37: Náhled jednotlivých grafů v reportu zakázky podle velikosti (Vlastní tvorba, 2021)

Roky: 2018 2019 2020

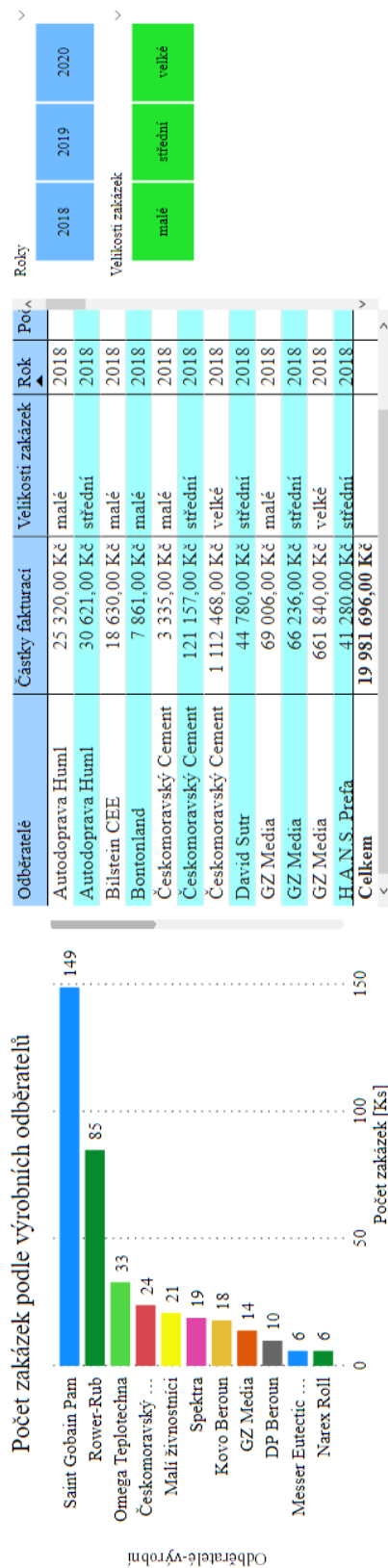
Velikosti zakázek: malé střední velké

Měsíc	Částky fakturaci	Počet zakázek	Poměr zakázek	Velikosti zakázek
leden	87 600,00 Kč	7	12514,29	malé
leden	274 309,00 Kč	4	68577,25	střední
leden	3 714 300,00 Kč	7	530614,29	velké
únor	364 559,00 Kč	30	12151,97	malé
únor	678 918,00 Kč	12	56576,50	střední
únor	1 192 024,00 Kč	5	238404,80	velké
březen	225 545,00 Kč	22	10252,05	malé
březen	651 039,00 Kč	14	46502,79	střední
březen	557 644,00 Kč	3	185881,33	velké
duben	267 870,00 Kč	27	9921,11	malé
duben	539 103,00 Kč	9	59900,33	střední
duben	497 782,00 Kč	2	248891,00	velké
květen	302 442,00 Kč	27	11201,56	malé
květen	561 346,00 Kč	10	56134,60	střední
květen	1 210 884,00 Kč	6	201814,00	velké
červen	406 837,00 Kč	41	9922,85	malé
červen	542 081,00 Kč	11	49280,09	střední
<b>Celkem</b>	<b>20 200 803,00 Kč</b>	<b>436</b>	<b>46332,12</b>	

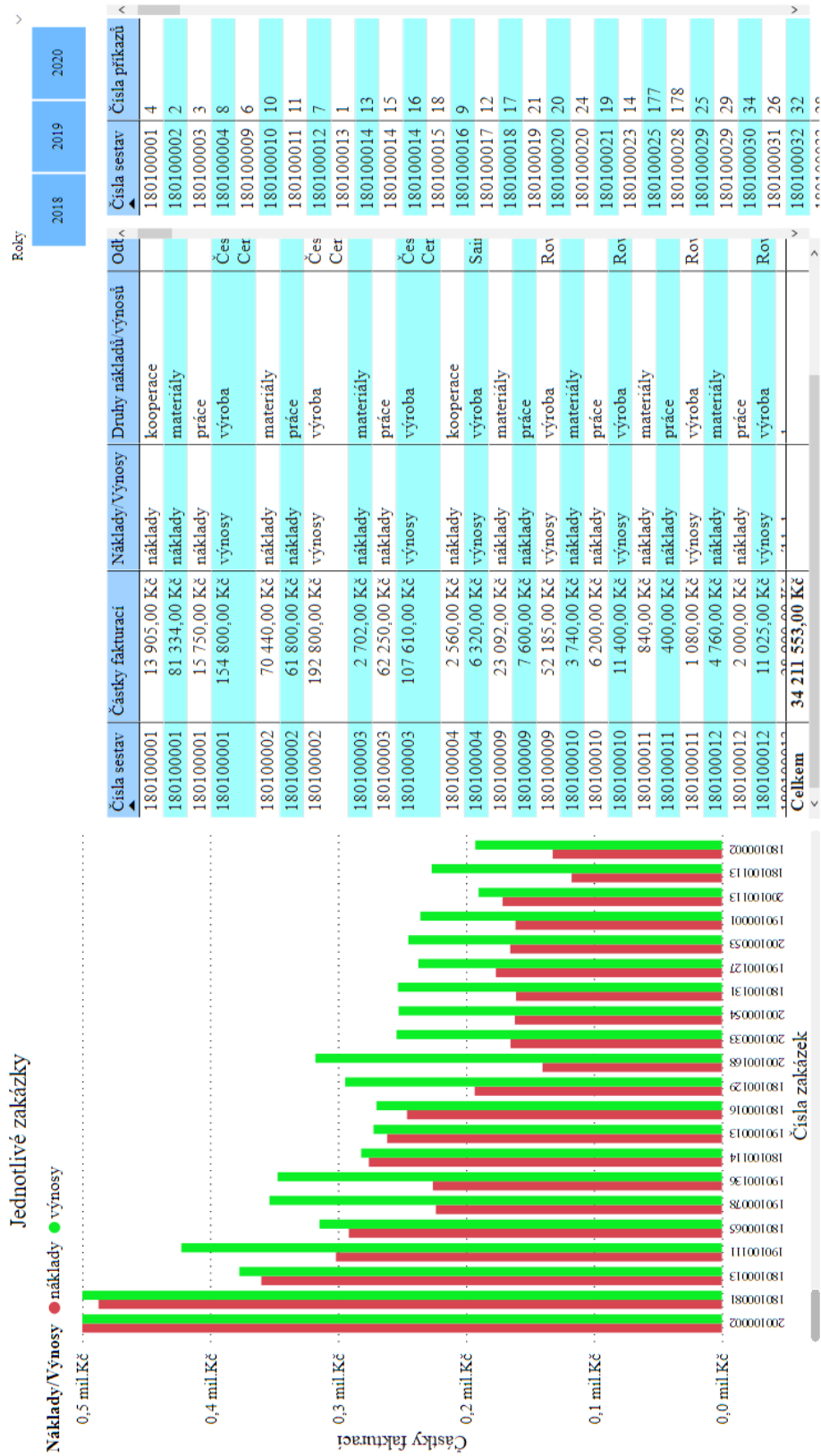
Poměr zakázek podle jednotlivých měsíců



Obrázek 38: Náhled jednotlivých grafů v reportu zakázky podle poměru (Vlastní tvorba, 2021)



Obrázek 39: Náhled jednotlivých grafů v reportu zakázky podle výrobních odběratelů (Vlastní tvorba, 2021)

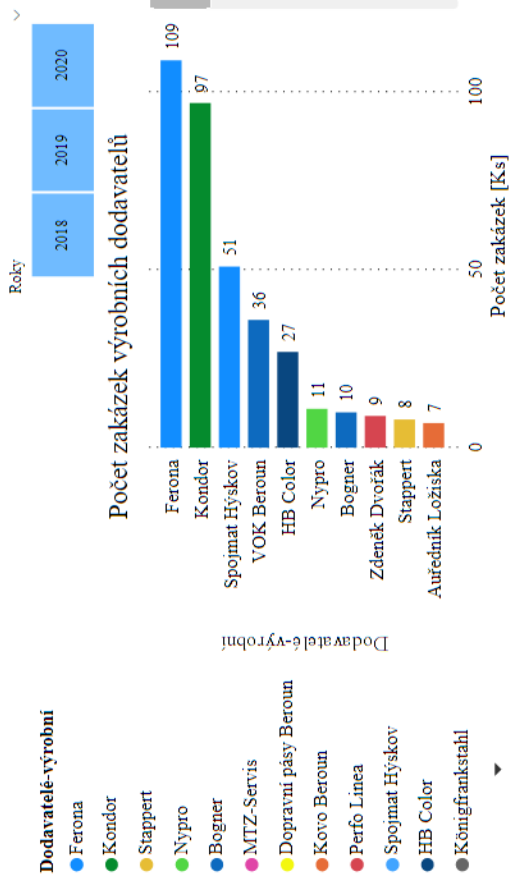
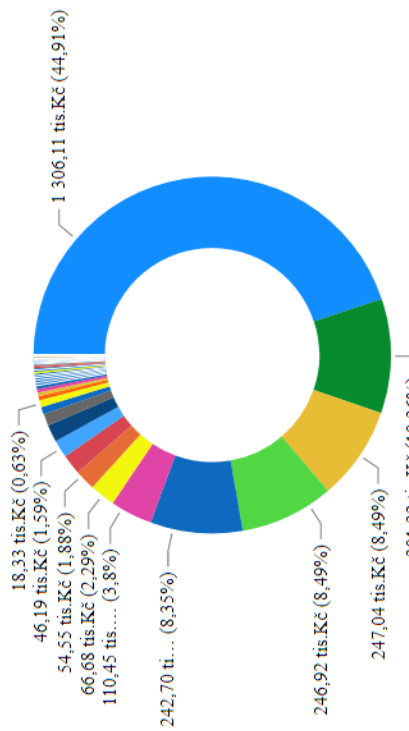


Obrázek 40: Náhled jednotlivých grafů v reportu zakázky podle čísla sestav (Vlastní tvorba, 2021)

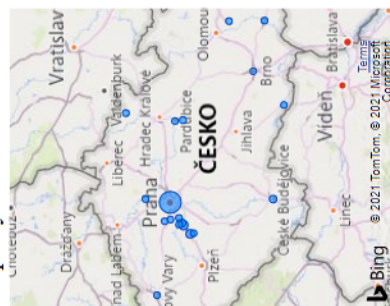




### Výrobní dodavatelé



### Mapa výrobních dodavatelů



Dodavatelé	Částky fakturaci	Rok	Počet zakázek	Popis položek	Částky fakturaci	Dodavatelé	Rok
A+A Pardubice	341,00 Kč	2018	1	Plochá hliníková tyč	341,00 Kč	A+A Pardubice	2018
Aufednik Ložiska	2 610,00 Kč	2018	3	Gufero, kroužek	522,00 Kč	Aufednik Ložiska	2018
Bogner	78 487,00 Kč	2018	5	Ložiska	2 088,00 Kč	Aufednik Ložiska	2018
Cemex	3 040,00 Kč	2018	2	Tyč kruhová 12	2 513,00 Kč	Bogner	2018
Ferona	553 756,00 Kč	2018	43	Tyč kruhová 16	33 633,00 Kč	Bogner	2018
HB Color	19 569,00 Kč	2018	12	Tyč kruhová 190	22 235,00 Kč	Bogner	2018
Italinox	8 883,00 Kč	2018	1	Tyče kruhové 55 a 70	4 140,00 Kč	Bogner	2018
Kondor	153 327,00 Kč	2018	47	Tyče kruhové, Trubka 40x6	15 966,00 Kč	Bogner	2018
Königfrankstahl	12 251,00 Kč	2018	2	Beton	3 040,00 Kč	Cemex	2018
Kovomox	2 255,00 Kč	2018	1	Dýmka hluboce klenutá	126,00 Kč	Ferona	2018
KV Elektro	76,00 Kč	2018	1	Jekl 10x10	603,00 Kč	Ferona	2018
Milan Vildman	173,00 Kč	2018	1	Jekly 60x40x2 a 50x30x2 a 40x40x2, Tyče ploché 50x8 a 50x5	26 914,00 Kč	Ferona	2018
<b>Celkem</b>	<b>2 908 128,00 Kč</b>		<b>438</b>		<b>2 908 128,00 Kč</b>		

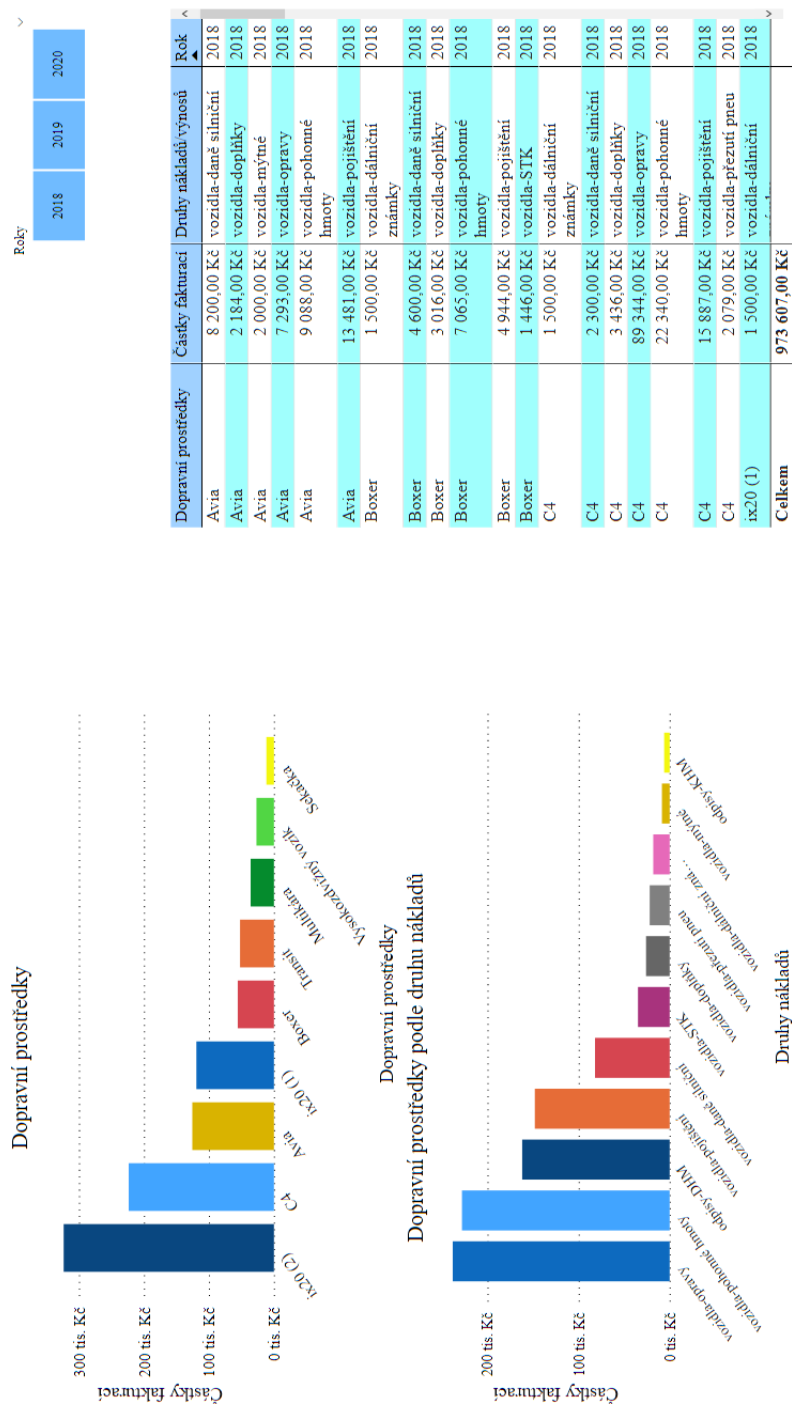
Obrázek 42: Náhled jednotlivých grafů v reportu výrobní dodavatelé (Vlastní tvorba, 2021)

# Příloha 6: Navržená struktura kooperace v Power BI



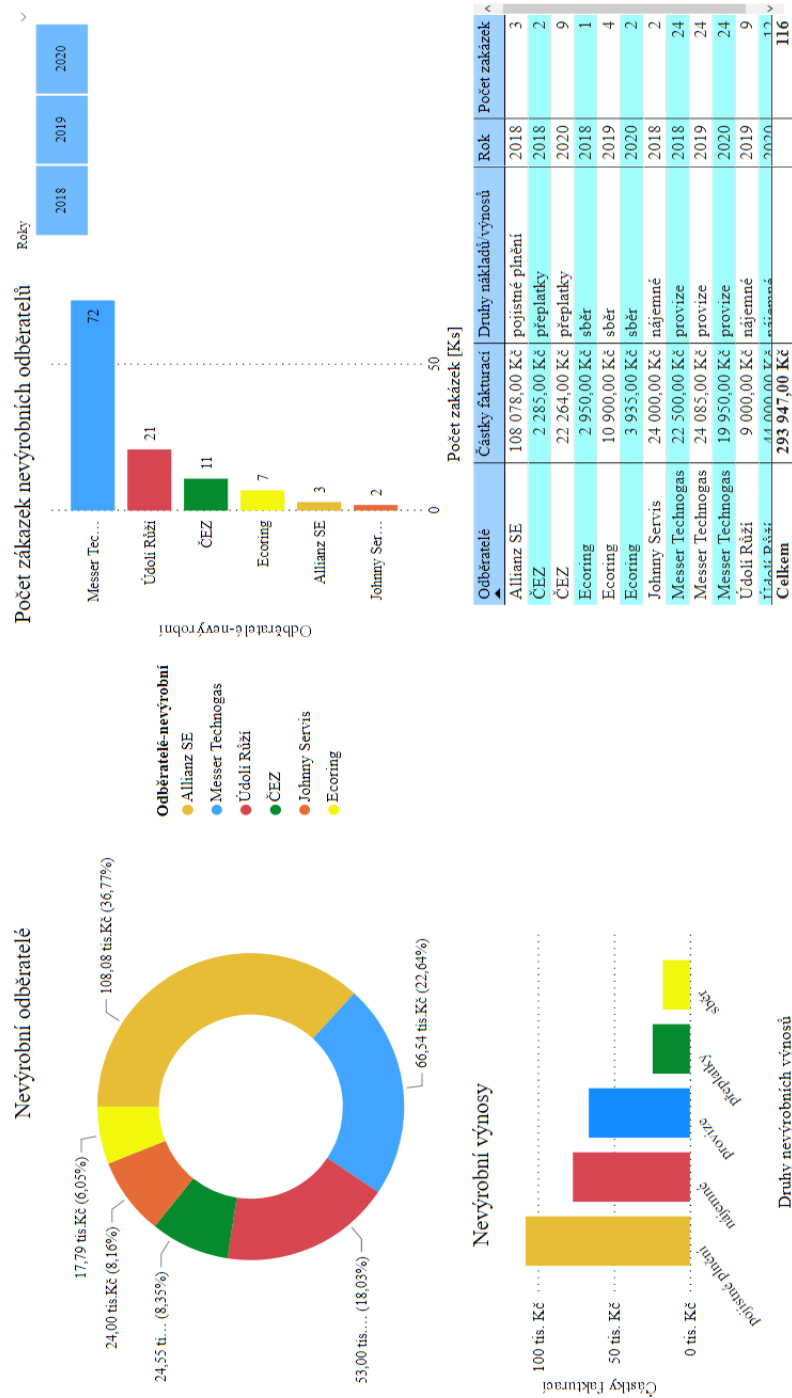
Obrázek 43: Náhled jednotlivých grafů v reportu kooperace (Vlastní tvorba, 2021)

## Příloha 7: Navržená struktura dopravních prostředků v Power BI



Obrázek 44: Náhled jednotlivých grafů v reportu dopravní prostředky (Vlastní tvorba, 2021)

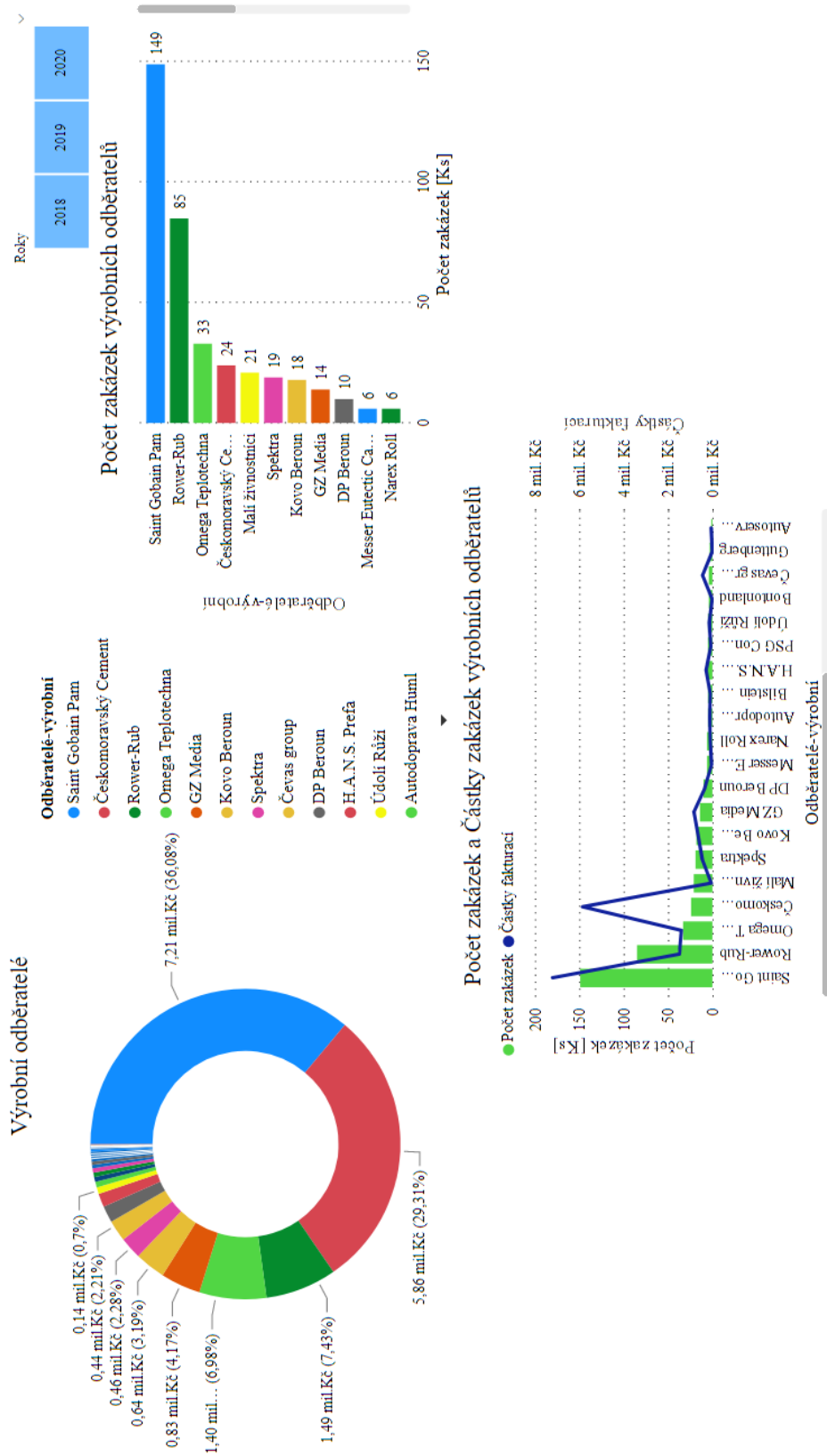
## Příloha 8: Navržená struktura nevýrobních a výrobních odběratelů v Power BI



Obrázek 45: Náhled jednotlivých grafů v reportu nevýrobní odběratelé (Vlastní tvorba, 2021)



Obrázek 46: Náhled jednotlivých grafů v reportu výrobní odběratelů - 1.část (Vlastní tvorba, 2021)



Obrázek 47: Náhled jednotlivých grafů v reportu výrobní odběratelé - 2.část (Vlastní tvorba, 2021)