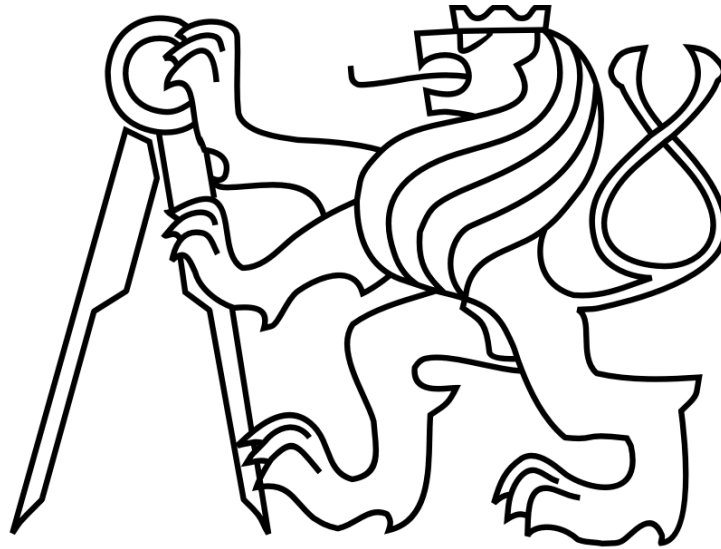


České vysoké učení technické v Praze

Fakulta strojní

12138 Ústav řízení a ekonomiky podniku



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Reporting strojírenské obchodní korporace

Autor: Štěpán Poliščuk

Praha 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně s tím, že její výsledky mohou být dále použity podle uvážení vedoucího diplomové práce jako jejího spoluautora.

Souhlasím také s případnou publikací výsledků diplomové práce nebo její podstatné části, pokud budu uveden jako její spoluautor.

V Praze dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří doc. Ing. Theodorovi Beranovi, Ph.D. za odborné vedení a rady, trpělivost a ochotu, kterou mi při zpracování bakalářské práce věnoval. Děkuji také jednatelce a zaměstnancům společnosti Grumant s.r.o., kteří byli ochotní a poskytli mi potřebné informace pro zpracování bakalářské práce.

Abstrakt

Předmětem Bakalářské práce je analýza současného pojetí reportingu v podnikové praxi a návrh doporučeného obsahu podnikového reportu. V první části práce jsou zpracovány teoretické základy pro reporting, který zahrnuje množství ekonomických disciplín a je sám součástí controllingu. V další části své práce jsem představil společnost Grumant s.r.o., přes kterou jsem svoji práci zhotovil a které patří mé připomínky a doporučení. Dále jsem provedl analýzu rozvahy společnosti, jejích položek aktiv, pasiv a dále také analýzu vývoje hospodářského výsledku společnosti. Analytická část také obsahuje ukázkový report, generovaný ve vnitropodnikovém systému společnosti, který mi byla společnost ochotna poskytnout pro svoji práci. Na základě poznatků a informací, získaných z interního prostředí společnosti, jsem sestavil doporučení a navrhl rozšíření reportingu společnosti.

Klíčová slova:

reporting, vnitropodnikové výkaznictví, účetnictví, finanční účetnictví, manažerské účetnictví, finanční analýza, controlling, controller, kalkulace, rozpočtnictví, SWOT analýza

Summary

The object of my bachelor thesis is to analyse current state of company's reporting system and to create a recommendation of the content of company's reporting system. In the first part of my thesis I have made an introduction to the elements of reporting, which includes many economic specializations and is one of the parts of controlling. In the next part of my thesis I have introduced Grumant Ltd. Next I have analysed current state of the accounting balance-sheet and profit of the company throughout the years. Analytic part also includes a sample report, which I had received from the company. Based on the gathered information and my knowledge I have made recommendations to the reporting of the company.

Key words:

reporting, internal reporting, accounting, financial accounting, management accounting, financial analysis, controlling, controller, calculation, budgeting, SWOT analysis

Obsah

Předmluva	7
Úvod	8
1 Vymezení problému a cíl bakalářské práce.....	9
Část teoretická.....	10
2 Controlling.....	10
2.1 Filozofie controllingu.....	11
2.2 Základní controllingové činnosti a nástroje	12
2.2.1 Plánování.....	12
2.2.2 Kontrola.....	13
2.3 Controller a jeho postavení.....	14
2.4 Vazba reportingu na controlling	15
3 Reporting.....	16
3.1 Historie reportingu.....	18
3.2 Členění reportingu	19
3.3 Externí reporting	19
3.4 Interní reporting.....	21
3.5 Vztah vlastníka a managementu	23
4 Zdroje informací reportingu.....	24
4.1 Manažerské účetnictví	24
4.1.1 Obsah a struktura manažerského účetnictví	25
4.1.2 Náklady.....	25
4.1.3 Výnosy.....	28
4.2 Kalkulace nákladů.....	29
4.2.1 Metody kalkulace.....	30
4.3 Rozpočetnictví	31
4.3.1 Základní funkce rozpočtu	32
4.3.2 Sestavování rozpočtu	33
4.4 Finanční účetnictví	35
4.4.1 Finanční výkazy	35
4.5 Finanční analýza	39
4.6 Metody finanční analýzy	39
4.6.1 Základní poměrové ukazatele finanční analýzy	40

Část analytická.....	44
5 Popis společnosti společnosti	44
5.1 Historie	44
5.2 Předmět podnikání a poskytované služby	45
5.3 Organizační struktura společnosti.....	46
6 Analýza současného stavu společnosti	47
6.1 Struktura rozvahy v čase	48
6.1.1 Struktura aktiv.....	49
6.1.2 Struktura pasiv	51
6.1.3 Vývoj výsledku hospodaření.....	53
6.1.4 Závěr k analýze rozvahy	54
6.2 SWOT analýza.....	55
7 Pojetí reportingu ve společnosti	57
7.1 Reporty a výkazy využívané společností	58
7.2 Vnitropodnikový informační systém společnosti.....	59
7.3 Příklad reportu generovaného v ABRA Cube	61
7.3.1 Závěr a zhodnocení reportu	66
Část návrhová.....	67
8 Doporučený obsah podnikového reportu	67
8.1 Doporučený obsah reportu z finanční analýzy.....	68
Závěr	70
Zdroje.....	71
Seznam tabulek	72
Seznam obrázků.....	72
Seznam grafů	72

Předmluva

Výběr tématu bakalářské práce pro mě bylo značně složité, jelikož jsem nevěděl, které z nabízených témat si mám zvolit. Téma reportingu jsem zvolil, jelikož mám již ze střední školy zkušenosti a jakýsi bližší vztah k účetnictví, se kterým reporting značně souvisí. Téma jsem také zvolil pro to, že se mi zdálo jedinečným a ne-často vybíraným. Téma reportingu v praktickém využití společností je velice zajímavou a důležitou částí podnikání a je základem pro úspěšné vedení, rozhodování a plánování pro management společnosti. Cílem mé práce bylo tedy zhodnocení současného stavu reportingu uvnitř společnosti a poté navrhnout doporučený obsah podnikového reportu, který bude založený na nedostatcích společnosti, ale také zároveň s přihlédnutím na současný stav a zejména potřeby společnosti na informační systém. Výběr společnosti pro svoji práci byl omezený, jelikož se jedná o téma, které využívá velké množství citlivých vnitropodnikových informací, o které se žádná z firem nedělí ráda. Úspěch jsem našel u společnosti Grumant s.r.o., se kterou jsem již v minulosti spolupracoval na střední škole, a jejíž vedení bylo ochotné se mnou spolupracovat a nechalo mě nahlédnout do dění uvnitř firmy. Věřím tedy, že čas, který jsem věnoval zpracování mé bakalářské práce, byl smysluplný a že její výsledky budou přínosné pro společnost.

Ke zjištění současného stavu reportingu v podnikové praxi společnosti jsem uskutečnil několik návštěv ve společnosti, při kterých jsem shromažďoval informace ohledně výkazů a reportů, které společnost využívá. Došlo tedy k úzké spolupráci se společností, díky které jsem byl schopen objektivně analyzovat a zhodnotit současný stav reportingu společnosti.

V prvních stránkách bakalářské práce jsem věnoval pozornost teoretickým východiskům daného tématu, které bylo také podkladem pro analýzu současného stavu reportingu společnosti a dále také pro návrh doporučeného obsahu podnikového reportu.

Úvod

Tato bakalářská práce, jejíž název je „Reporting strojírenské obchodní korporace“, je zaměřená na základy potřebné pro tvorbu efektivního vnitropodnikového výkaznictví, neboli reportingu. V úvodu je nejprve popsán controlling a jeho filozofie, činnosti a nástroje, neboť reporting sám o sobě spadá pod nástroje controllingu. Dále jsem uvedl krátký úvod do historie reportingu v tuzemsku. Odtud jsem uvedl základní východiska reportingu, jeho cíl a zejména zdroje informací pro jeho tvorbu.

Po uvedení teoretických východisek je práce věnována představení společnosti Grumant s.r.o., na kterou je moje práce zaměřená. V práci se nachází analýza základních rozvahových položek, aktiv a pasiv, vývoj hospodářského výsledku. Mimo jiné jsem také provedl SWOT analýzu současného postavení společnosti na trhu pro lepší pochopení potřeb společnosti. Dále byly uvedeny základní informace potřebné pro seznámení s vnitropodnikovým informačním systémem společnosti ABRA GEN, který je základním zdrojem veškerých informací generovaných v podniku a kde je také uveden ukázkový report, který je pomocí daného systému generován. Poté bylo provedeno zhodnocení současného stavu využití reportingu v podnikové praxi. Na základě shromážděných informací a poznatků obsažených v bakalářské práci jsem poté sestavil doporučení a návrh podnikového reportu.

1 Vymezení problému a cíl bakalářské práce

Úkolem této práce je zejména provést analýzu a zhodnocení současného stavu vnitropodnikového výkaznictví, které je aktuálně používáno ve společnosti Grumant s.r.o. a na základě které učiním svá doporučení pro obsahovou stránku reportu. S ohledem na dobu působení společnosti na trhu bude provedena analýza struktury aktiv a pasiv v rozvaze a také zachycení vývoje hospodářského výsledku v čase. Dalším cílem je provedení analýzy současného stavu reportingu ve společnosti, která bude zahrnovat také ukázkou konkrétního reportu využívaného společností. Na základě těchto analýz bude možné objektivně zhodnotit současný stav reportingu společnosti a následně poté učinit závěry a doporučený obsah podnikového reportu, které by mohly společnosti pomoci se dále zlepšovat.

Hlavní cíle jsou:

- Analýza struktury rozvahy, položek aktiv a pasiv.
- Analýza a zhodnocení současného stavu reportingu společnosti.
- Návrh doporučeného obsahu podnikového reportu.

Část teoretická

2 Controlling

V ekonomické teorii i praxi je stále silněji pociťována potřeb vyvíjet nové metody řízení, jejichž hlavním cílem je zajistit dlouhodobou úspěšnou existenci podniku. V dnešní době se v této souvislosti stále častěji používá pojem **controlling**. V praxi se často controlling chybně chápe především jako kontrola, kdežto ve skutečnosti je nutné controlling chápat ve smyslu řízení, přičemž **kontrola** je jen jednou ze složek controllingu. [3]

Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření. [4]

Controlling je projekt, při němž jsme přírodě nahlíželi přes rameno: slouží k udržení žádoucího stavu – například teploty, vlhkosti, zásobování energie, atd. v přírodě, nebo zisku, výnosů, produktivity atd. v hospodářství, projekt, který v pravidelných odstupech srovnáváme s dosaženými skutečnými výsledky, abychom rozpoznali, zda jsou potřebné v oblasti řízení zásahy, jimiž lze žádoucí stav udržet, nebo ho dosáhnout. [4]

Žádoucí stav v podniku je v podnikovém plánování, skutečný stav poznáme z našeho průběžného **výkaznictví – reportingu**. Porovnání plánovaného stavu se skutečností je proto srdcem systému controllingu. Plán jako výraz našeho žádoucího stavu, jako obraz toho co chceme a skutečný stav jako číselně měřitelný výsledek našeho jednání, jako zobrazení toho, co můžeme. Porovnání plánu a skutečnosti, vzájemné porovnávání chtěného a možného za účelem v možném se zlepšit a chtěném zůstat na zemi. [4]

2.1 Filozofie controllingu

Filozofii controllingu lze charakterizovat pomocí tří základních principů:

- orientace na cíle (bere se vzato, že controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a jejich kontrole a zároveň pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování)
- orientace na úzké profily (smyslem controllingu je sestavit vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odkrýt a následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů)
- orientace na budoucnost (minulost je pro řízení zajímavá pouze do té míry, v jaké ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům)

Z hlediska předmětného zaměření je pro controlling typická především orientace na řízení zisku. Pokud je však controlling aplikován na úrovni jednotlivých útvarů podniku, nemusí jít o řízení zisku v pravém slova smyslu, jelikož jen pro některé útvary lze vyjádřit jejich výnosy. S každou činností je však vždy spojen vznik nákladů, proto u všech útvarů je možné aplikovat tzv. **nákladový controlling**. Bez důsledného plánování, rozpočtování a vyhodnocování nákladů by došlo k jejich nekontrolovanému růstu, což je samozřejmě negativní pro hodnotu podnikového zisku. [3]

Vztahu podniku a jeho okolí se týká finanční controlling, který je chápán jako řízení peněžních toků. Aby byla zjištěna transformace zisku na cash flow, je nutné věnovat pozornost i oblasti zásobování, výroby i prodeje.

2.2 Základní controllingové činnosti a nástroje

Úlohou controllingu v oblasti plánování je zajistit především servis či poradenství pro podnikový management. Mezi základní funkce controllingu patří funkce plánovací, funkce informační a **výkaznictví – reporting**. [3]

Reporting je o presentaci údajů z minulosti. Zabývá se tím, jak strukturovat data, abychom viděli firmu v souvislostech a ve všech parametrech, které jsou pro nás důležité. [7]

Controlling využívá data z **reportingu**, ale přidává k nim mnoho dalších, zejména data z trhu. Controlling je zaměřen na budoucnost. Snaží se identifikovat potencionální slabá místa firmy a zároveň poukázat na příležitosti, které by bylo vhodné rozvinout. [7]

2.2.1 Plánování

Pomoc managementu spočívá například ve výběru vhodných metod pro prognózu a plánování, v zajištění věcné a časové provázanosti podnikových plánů. Každé podnikové plánování je tvořeno z uzavřeného systému dílčích plánů pro jednotlivé podnikové oblasti – konkrétně jsou zpracovávány plány odbytu a obratu, plány výnosů, nákladů a zisku, plány výroby a výrobních kapacit, plán investic, finanční plán, plán nákupu, plán personální. Shrnutí plánů představuje pak plánovaná **rozvaha a výsledovka**. [3]

Plánování má smysl pouze tehdy, je-li možné skutečnost posuzovat se žádoucím vývojem, případné odchylky analyzovat ve vztahu k jejich příčinám a potom provádět odpovídající opatření, která vrátí proces do předem stanovených mezí. Základní funkcí controllingu je tedy kontrola. Z hlediska hospodárnosti se však neprovádí kontrola všech plánovaných veličin, ale pouze těch, které jsou významné pro dosažení podnikových cílů a které se nacházejí mimo předem stanovené meze tolerance. [3]

2.2.2 Kontrola

Při kontrole lze uplatnit následující postupy [3]:

- porovnání v čase
- odvětvové porovnání
- porovnání plánu se skutečností a případně porovnání plánu s očekávanou skutečností, která představuje těžiště controllingu

Je-li kontrolou zjištěna odchylka, je ve spolupráci controllera a příslušného odborného pracovníka vypracována analýza odchylek. Její výsledky jsou pak předávány jak vedení podniku, tak příslušným oddělením, kterých se odchylky týkají. Odchylky mohou mít řadu příčin, mezi které patří například chyby ve výběru plánovacích metod a postupů, nereálné stanovení cílů, existence informačních bariér zejména o konkurenci, jejich nákladech a ziscích, chyby v analýze trhu, nepředvídatelné změny cen a dalších. [3]

Vzniklé odchylky lze kvalifikovat do dvou hlavních skupin [3]:

- kvantitativní odchylky – v zaměstnanosti, v odbytu, ve spotřebě
- kvalitativní odchylky – cenové

Uvedená klasifikace odchylek vychází z předpokladu, že globální odchylkou (například v zisku) lze dále rozložit na odchylky dílčí, přičemž určitou část odchylky lze přiřadit k odchylkám kvalitativním i kvantitativním, tato odchylka je pak označována jako kombinovaná. [3]

Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů. Místo controllingu zde spočívá jak ve spolurozhodování, tak i při vyhodnocování účinnosti používaných nástrojů. Jedná se především o nákladové modelování, analýzu bodu zvratu, analýzy citlivosti, zkušenostní křivky, propočty příspěvku na úhradu, krátkodobého výsledku hospodaření, metody hodnocení investic, cílové řízení nákladů. Je nutné si uvědomit, že původní i současné uplatnění těchto nástrojů či metod existuje i v jiných disciplínách, tj. nejenom v controllingu. [3]

2.3 Controller a jeho postavení

Controller by měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, i když nemá pravomoc k rozhodování o konkrétních záměrech budoucího vývoje středisek a firmy. Zajištění tohoto oddělení informační podpory řízení (controllingu) a vlastního řízení je předpokladem pro vytvoření úplných a nezkreslených informací. [1]

Controller by měl být v pozici nezávislosti, což znamená, že by neměl mít vnitřní motivaci prezentovat úspěch či zakrývat neúspěch konkrétních rozhodnutí prostřednictvím předkládaných informací. [1]

Zjednodušeně je možno vnitřně velmi provázaný vztah řídicí funkce, kterou vykonává manažer, a informační podpory řízení – controlling, kterou vykonává controller, charakterizovat zjednodušeně takto: [1]

Controller	Manažer
- připravuje podklady pro plánování a rozhodování	- plánuje, rozhoduje
- informuje o odchylkách	- reaguje na zjištěné odchylky
- připravuje metodiku rozpočetnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	- prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
- informuje o změnách v okolí podniku	- reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím
- je poradce managementu	- akceptuje controlling v procesu řízení

Za těžiště a jádro reportngu je považována analýza zjištěných odchylek skutečného vývoje podnikání v porovnání s předem stanovenými cíli či úkoly. Je zřejmé, že zajištění objektivnosti hodnocení skutečného průběhu činnosti středisek pomocí vykazovaných informací, zejména plnění rozpočtů, závisí nejen na kvalitě nástrojů věcného řízení, personálních řízení, ale i samostatného přístupu vedení k odchylkám a jejich interpretaci. [1]

2.4 Vazba reportingu na controlling

Je zřejmé, že fungující systém controllingu se neobejde bez reportingu jako systému vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku. Tyto zprávy mají být uspořádány podle potřeb jejich uživatelů tak, aby poskytovaly potřebné informace pro rozhodování. [6]

Vzhledem k nárokům na kvalitu informací jde především o přesnost, spolehlivost a včasnost poskytnutí informací. [6]

3 Reporting

Reporting lze chápat jako systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které se využívají nejen ke **kontrole** a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, ale také k plánování a rozhodování o opatřeních ke zlepšování výkonnosti firmy jako celku i jeho organizačních a odpovědnostních jednotek. Z tohoto pohledu lze reporting chápat jako relativně samostatný subsystém **controllingu** a tím je vymezena i jeho vazba na podnikový informační systém. [6]

Reporting obvykle bereme jako relativně samostatnou součást informačního systému obchodní společnosti, která zahrnuje výběr, zpracování, formální úpravy a distribuci informací o firmě, určených pro nejrůznější skupiny uživatelů. Protože uživatelů může být mnoho a navíc s velmi různými potřebami ohledně obsahové stránky, kladou se na formu reportů velké nároky. [6]

Naše překotná doba s nutností nejčastějších změn výrobního programu, výrobních metod, struktury zákazníků a dalších však vyžaduje diferencované posuzování. Jen podnik vyrábějící jediný výrobek, s jednou výrobní metodou, a s jedinou odbytovou organizací dodávající omezenému počtu stálých zákazníků, by byl jako extrémní případ myslitelný pro řízení pomocí celkového výsledku podniku. [7]

Obecně vzato představuje reporting komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro **řízení** podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. [1]

Cílem reportingu je vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech základních úrovních a průřezech řízení, které jsou důležité pro dosažení stanovených podnikových cílů. Ve všech těchto úrovních by měla být sledována **stejná** měřítka, i když nemohou být přímo porovnatelná, např. ziskovost, kvalita, spolehlivost. [1]

Při navrhování a implementaci systému podnikového reporting by měl být respektován především tento postup [1]:

- identifikovat uživatele výkazů a analyzovat jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných informací;
- rozlišit obsah výkazů podle potřeb uživatelů interních a externích;
- zvolit vhodnou formu výkazů, a to buď v tištěné, nebo elektronické podobě, případně kombinací;
- navrhnout a používat jednotný design výkazů a příliš často jej neměnit
- zvolit vhodný způsob distribuce výkazů, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu;
- využívat zpětnou vazbu na adresáty, zjišťovat, jak využívají předložené reporty a zjišťovat jejich feedback a náměty ke zlepšování systému reporting

Při dodržení těchto zásad je možno vybudovat reporting, který bude účelným nástrojem jak pro kvalitní řízení podniku, tak i pro budování jeho dobrých vztahů k zaměstnancům, obchodním partnerům, státním i regionálním organum, spolupracujícím podnikům ale i široké veřejnosti. [1]

Samostatnou a velmi významnou otázkou reportingu je obsah a pojetí zveřejňovaných informací ve výkazech finančního účetnictví, vztah externího a interního reportingu.

Informační podklady, které získáváme z finančního účetnictví, posuzují podnik jako celek. Posouzení dílčích oblastí není z materiálu, který dostáváme k dispozici, přímo možné. Rozbor jednotlivých otázek vyžaduje předchozí sestavení k tomu nutných informací. [4]

Protože reporting chápeme jako subsystém podnikového informačního systému, je v každé firmě výrazně ovlivněn, až předurčen používaným informačním systémem a informační technologií. Pokud je v podniku zaveden počítačový systém, jsou tím vytvořeny i lepší podmínky pro kvalitní reporting. Nemusí to však platit automaticky.[6]

Zpracování zpráv se může sice stát rutinní záležitostí s mnoha grafickými prvky, zvyšuje se rychlost i aktuálnost poskytovaných zpráv, ale tím není zaručena jejich využitelnost pro rozhodování pro různé uživatele. Předpokladem úspěchu je vstřícný vztah

managementu k informačním technologiím obecně a kladnou úlohu zde mohou sehrát některé nadstavbové systémy. Jejich pořízení je však poměrně nákladné a zejména manažeři středních a menších podniků budou zřejmě váhat, zda by byla jejich koupě efektivní investicí. [6]

3.1 Historie reportingu

Samostatný pojem “reporting” ve smyslu podnikového výkaznictví a zpravodajství se v České Republice objevuje až po roce 1990. Po stránce věcné se však nejedná ani v českých podnicích o záležitost zcela novou. [6]

Za předchůdce **reporting** v dnešním pojetí lze v období centrálně-direktivního plánování považovat různé výkazy a hlášení o plnění plánu různým státním a společenským organum i široké veřejnosti. Se zánikem centrálního státního plánování došlo v mnoha našich podnicích k paradoxnímu jevu, že se zrušilo, nebo omezilo či zdeformovalo i podnikové plánování a s tím i příslušné výkazy a zprávy o činnosti podniku. [6]

Reporting v moderním Pojetí objevují české podniky znovu s určitým zpožděním až v souvislosti s transformací hospodářství na tržní ekonomiku a s příchodem zahraničního podnikatelského kapitálu. [6]

V obsahovém pojetí došlo také k značnému posunu od předchozího úzce chápaného vymezení ve smyslu interních podnikových výkazů o hospodaření určených především pro vlastníky a manažery, až po velmi široké pojetí všech druhů informací o nejrůznějších aktivitách podniku, poskytovaných i externím zainteresovaným příjemcům a také široké veřejnosti. [6]

Hledání správného přístupu k zveřejňování informací o podniku není v mnoha českých podnicích dosud ukončeno. [6]

3.2 Členění reportingu

Chceme-li pochopit význam, smysl a cíle reportingu, je vhodné začít od analýzy potenciálních uživatelů informací reportingu a jejich požadavků. V podstatě lze uživatele členit do dvou širokých skupin [1] :

- **interní uživatelé**
- **externí uživatelé**

V širším pojetí lze reporting vymezit jako komplexní systém zpravodajství poskytující mimo jiné také externím zainteresovaným orgánům, skupinám i jednotlivcům, informace o všech aktivitách podniku, které se jich mohou dotýkat. [6]

Protože uživatelů reportingu může být mnoho a navíc s velmi odlišnými požadavky na informace, klade to značné nároky na obsahovou a formální stránku reportingu, nedílnou součástí reportingu je i výběr, zpracování, formální úprava a distribuce informací, určených pro nejrůznější skupiny. [1]

Každý řídicí pracovník by měl mít přístup pouze k těm informacím z reportingu, na které má vliv jeho činnost, samozřejmě ve srozumitelné a přehledné podobě. Ke komplexnímu systému informací má pouze přístup vrcholový management.

3.3 Externí reporting

Jsou ti, kteří mají přístup pouze ke zveřejňovaným informacím, k **externím výkazům finančního účetnictví**, představují relativně širokou škálu jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů, oprávněných kontrolních orgánů atd. Konkrétně můžeme uvést ty nejdůležitější[1]:

- *zaměstnanci podniku* – nejsou zodpovědní za řízení firmy, jejich hlavním zájmem je vývoj mezd, sociální zajištění, kvalita pracovních podmínek, včetně materiální vybavenosti, přístupu ke vzdělání, odbornému růstu a dalším.;

- *spolupracující podniky* – dodavatelé, odběratelé, banky jako věřitelé apod.;
- *státní orgány* – zejména v souvislosti s výkonem kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku, například finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, úřad práce, hygienická služba, inspekce životního prostředí a dalších.;
- široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity – například v oblasti ochrany životního prostředí apod.

V relativně široké škále externích uživatelů zaujímá výsadní postavení **vlastník podniku, investor**. V podnicích, kde je oddělena vlastnická a řídicí funkce, nemá **vlastník** bezprostřední přístup k podrobným informacím činnosti podniku. Zájmy vlastníků kapitálu, kteří jsou institucionálně zastoupeni regulativními orgány burz a kapitálových trhů, mají v současné době významný vliv na vymezení obsahu vypovídací schopnosti výkazů, a to prostřednictvím **mezinárodní standardizace účetnictví**. [1]

Z výčtu uživatelů lze usoudit, že jediná forma reportů nemůže uspokojit všechny požadavky. Zpravodajský systém podniku proto musí nutně být rozmanitý, orientovaný na jednotlivé skupiny uživatelů. K optimálnímu systému lze dospět až po důkladné analýze všech skupin uživatelů a jejich často i rozporných požadavků. Veřejnost ne vždy plně chápe, že některé informace důvěrného charakteru, týkající se zejména podnikatelských či inovačních záměrů, nemohou být zveřejňovány. Na druhé straně chybují i ty společnosti, které volí informační strategii zatajování nepříznivých zpráv před veřejností, protože image společnosti poškozuje více, jestliže se dodatečně ukáže, že společnost lhala, než když otevřeně přizná, byť i nepříjemné, důsledky svých aktivit.

Je zřejmé, že z tohoto aspektu lze reporting chápat jako nástroj systému „public relations“, který moderní podniky budují v zájmu posílení svého postavení v dané oblasti působení. [6]

3.4 Interní reporting

Interní uživatelé mají rozhodovací pravomoci a jsou odpovědní za výsledky činnosti firmy. Interní uživatelé jsou sami vlastníci, pokud vykonávají manažerské funkce a management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení.

Základní charakteristické vlastnosti interního reportingu

Interní reporting slouží jednak vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, a zároveň jako nástroj vrcholového řízení, který má umožnit rozpoznat, jak dalece jsou splněny, popřípadě nesplněny, jednotlivé, předem stanovené cíle, a to na každém stanoveném stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání. Do systému výkaznictví by měly být zahrnuty všechny důležité oblasti a stupně existující v podniku, tzn., v podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo“. [1]

Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách konkrétního podniku. Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy či nikoli, můžeme reporting dělit na [1]:

- **standardní** – jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu, např. informace o skutečných hodnotách, o odchylkách a analýze odchylek, výpočty očekávaných hodnot ke konci období a tak podobně. Obvyklé je měsíční, čtvrtletní a roční (souhrnné) podávání zpráv, ale v případě potřeby nelze vyloučit ani týdenní nebo čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů. Přitom je ale třeba brát v úvahu nákladovost poskytovaných informací a také jejich využití.
- **mimořádný** – jde o zprávy, které se vyhotovují na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádnou zprávu či analýzu, jako je například analýza rizika, sortimentních skupin a dalších, které nejsou běžně vyhotovovány.

Standardní periodické reporty o hospodaření tvoří obvykle podstatnou část podnikového zpravodajství. Základní hospodářskou periodou je **rok**, což souvisí s pravidly externího výkaznictví, se zákonnou povinností společností zveřejňovat výsledky svého hospodaření formou auditovaných finančních výkazů (rozhahy, výsledovky a výkazu cash flow). [1]

Pro **operativní řízení** je však roční interval moc dlouhý, proto většina podniků sestavuje a používá i měsíční a čtvrtletní reporting. Pro analytické sledování nejdůležitějších položek nákladů, výnosů, oběžných aktiv a závazků se využívají i frekventovanější reporty, jako například denní, týdenní nebo čtrnáctidenní. Zde je však třeba brát v potaz pracnost a efektivnost poskytovaných informací. [1]

I když struktura interních zpráv může být odlišná, setkáváme se obvykle s členěním na základní souhrnný (přehledový) reporting a několik dílčích reportů. [1]

V **souhrnném** reportingu bývají uvedeny základní finanční ukazatele hospodaření podniku jako celku za dané období, jejich srovnání s plánovanými hodnotami a případně srovnání s hodnotami ukazatelů za srovnatelné období minulého roku. Často se v podnicích používá i analýza trendu předchozích 12 měsíců. Zprávy by měly být doplněny komentářem, který upozorňuje na mimořádné odchylky od plánovaných cílů a analyzuje jejich příčiny. Je velmi žádoucí, aby komentářům byla věnována větší pozornost a aby jen slovně neopakovaly to, co lze vyčíst z tabulek a grafů. I na této rovní se ukazuje potřeba promyšleného členění zpráv pro manažery na různých úrovních řídicí hierarchie a v různých oblastech podnikových činností. [1]

Dílčí reporty se obvykle člení podle oblasti na obchodní, výrobní, marketingové, personální a podobně. Jejich struktura je již méně stanovená a vychází ze specifik a zvyklostí dané společnosti. [1]

3.5 Vztah vlastníka a managementu

Pozice vlastníka, nebo také vztah vlastníka a managementu, může mít řadu podob, které se odvíjejí od dvou základních modelů. [1]

V prvním případě je vlastník v roli investora, který poskytl podniku finanční prostředky a jeho prioritním cílem je dosáhnout maximálního zhodnocení vloženého kapitálu. Svůj vliv vlastník uplatňuje při účasti na valných hromadách, kde ovlivňuje rozhodování o rozdělení zisku, o změnách ve vlastním kapitálu, o členech ve statutárních a dozorčích orgánech firmy, o zásadních investičních záměrech a dalších skutečnostech, které jsou ve stanovách společnosti svěřeny do působnosti valné hromady. [1]

Vlastník se nepodílí na řízení podniku ani jej přímo neovlivňuje a informace získává pouze prostřednictvím oficiálně zveřejňovaných zpráv (např. účetních výkazů, výroční zprávy). [1]

V druhém případě vlastník disponuje rozhodujícím vlivem v podniku a jeho primárním cílem je řídit a ovládat činnost podniku a maximalizovat jeho ekonomické cíle, popřípadě ekonomické cíle větší skupiny podniků. Vlastník má možnost jmenovat vrcholový management a podílet se tak nejen na strategickém, ale i na taktickém a operativním řízení firmy. Jeho přístup k informacím není omezen na oficiálně zveřejňované informace, díky svému vlivu může získávat informace podle svých konkrétních požadavků. [1]

V praxi se často kombinují prvky obou modelů. První model je charakteristický zejména pro anglosaskou oblast, kde historicky vlastnictví kapitálu bylo rozptýleno mezi individuální investory, kde existuje silný vliv kapitálových trhů a kde je kladen velký důraz na výkazy **finančního účetnictví** a oddělené sledování a vykazování informací pro řízení. Naopak pro evropské kontinentální prostředí je charakteristický druhý model, kde jsou podniky vlastněny institucionálními investory a finančními institucemi, které jsou zastoupeny v řídicích orgánech společnosti a mají přístup k interním informacím. Výkazy finančního účetnictví slouží ostatním externím uživatelům. [1]

4 Zdroje informací reportingu

Jedním z hlavních zdrojů informací pro reporting je účetnictví. Účetnictví představuje ucelený systém informací o hospodaření podniku. Předmětem účetnictví je zobrazení majetkové struktury podniku (aktiv), zdrojů krytí tohoto majetku (pasiv), sledování nákladů a výnosů a zjištění výsledku hospodaření.

Cílem účetnictví je věrně a poctivě zobrazit ekonomickou realitu podniku pro potřeby finančního řízení a zabezpečit srovnatelnost výstupních účetních informací v národním i mezinárodním měřítku.

4.1 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví slouží bezprostředně pro efektivní řízení firmy a jejích vnitropodnikových útvarů. Není regulováno žádnými předpisy a je zcela dobrovolné. Spolu s rozpočtováním tvoří interní účetnictví. Využívá údajů finančního účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky, používá statistických, matematických a dalších metod a postupů. [8]

Využití manažerského účetnictví v praxi je založeno na účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování. Předmětem jsou nejen náklady a výnosy, ale také cash flow. Umožňuje řízení a kontrolu (výstupy z manažerského účetnictví se používají při controllingu – poskytuje podklady manažerům pro jejich rozhodování). Je součástí manažerského informačního systému, který je sám součástí celkového informačního systému podniku. [8]

4.1.1 Obsah a struktura manažerského účetnictví

V odborné literatuře, která věnuje pozornost vymezení cílů a obsahu manažerského účetnictví, je zdůrazňována jeho hlavní role spočívající ve zjišťování, třídění, analýze a prezentaci informací, a to takovým způsobem, který umožní řídicím pracovníkům cílevědomě ovládat podnikatelskou činnost, tedy řídit vztah mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje firmy, podporovat výkonnost a zlepšovat finanční pozici. [5]

Pro konkrétní obsah informací manažerského účetnictví a jejich podrobnější strukturu je důležité rozlišovat zejména hierarchii a návaznost cílů strategického, taktického a operativního řízení, jejich významné vazby a respektovat pravomoci a odpovědnosti vnitropodnikových struktur a řízení. [5]

4.1.2 Náklady

Pojetí nákladů používáme v podstatě dvojí: jedno ve **finančním účetnictví**, které je určeno pro externí uživatele, druhé ve **vnitropodnikovém (manažerském) účetnictví**, kterého využívají manažeři v řízení. [3]

Ekonomická teorie definuje náklady podniku jako **peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů** včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. **Účetní pojetí nákladů** tuto obecnou definici zhruba odráží: účetní náklady - spotřeba hodnot v daném období zachycená ve finančním účetnictví. [3]

Náklady je nutné odlišit od **peněžních výdajů**, které představují úbytek peněžních fondů podniku bez ohledu na účel jejich použití. Např. nákup stroje je peněžním výdajem, ale není nákladem, tím jsou až odpisy, kterými cenu stroje převádíme do nákladů, odpisy však nejsou peněžním výdajem (tím byl nákup stroje). [3]

Náklady vždy musí souviset s výnosy příslušného období – musí být zajištěna věcná a časová shoda výnosů a nákladů s vykazovaným obdobím. To zabezpečuje tzv. časové rozlišování nákladů a výnosů. Výsledkem je, že některé výnosové a nákladové položky se převádějí z jednoho období do jiného, tyto položky nazýváme **přechodné**. [3]

To vše řeší účetnictví. Pro nás je důležité si pamatovat, že k sobě patří na jedné straně **výnosy, náklady a zisk**, na druhé straně jsou **peněžní příjmy, výdaje a cash flow**. [3]

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu je proto usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. [3]

A. Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů je jejich soustředování do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Toto třídění odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. [3]

Základními nákladovými druhy jsou [3]:

- **spotřeba** surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek,
- **odpisy** budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- **mzdové a ostatní osobní náklady** (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění),
- **finanční náklady** (pojistné, placené úroky, poplatky..),
- **náklady na externí služby** (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).

Podrobnější druhové třídění se uplatňuje například ve výkazu zisku a ztráty (**výsledovce**) nebo v účtové osnově. Druhové třídění je důležité pro **finanční účetnictví** a pro finanční a jiné analýzy (výpočet zisku, ukazatele hodnoty přidané zpracováním, analýzy dílčích nákladovostí..). [3]

Nákladové druhy představují **externí náklady**. Jsou to náklady **prvotní**, které vznikají stykem podniku s jeho okolím, nebo s jeho zaměstnanci. Jsou to náklady jednoduché, protože je nelze dál členit. [3]

Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (například výroba páry a elektrické energie pro vlastní spotřebu, výroba nářadí,..); jsou to **interní náklady**, které mají komplexní charakter (dají se rozložit na původní nákladové druhy). Projevují se až při zúčtování nákladů podle středisek. [3]

B. Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Toto třídění odpovídá na otázku, **kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik**. Je to v podstatě třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů. Podle velikosti podniku a složitosti výroby se náklady člení ve více úrovních. [3]

V prvé z nich se člení na **náklady výrobní činnosti** a **náklady nevýrobní činnosti**, náklady výrobní činnosti dále na náklady hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené výroby, náklady nevýrobní činnosti na náklady na odbyt, správu, zásobování a další. [3]

Ve výrobě se náklady obvykle člení na **technologické náklady** a **náklady na obsluhu a řízení**. Technologické náklady, které souvisejí přímo s určitým výkonem, se označují jako **jednicové náklady**, ostatní technologické náklady na obsluhu a řízení, které souvisejí s výrobou jako celkem, se označují jako **režijní náklady**. [3]

C. Kalkulační třídění nákladů

Kalkulační členění nákladů nám říká, na co byly náklady vynaloženy. Toto hledisko je pro podnik rozhodující, umožňuje totiž zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Je podkladem pro řadu dalších manažerských rozhodování, např. zda výrobek vyrobit nebo koupit, zda určitou činnost zajistit vlastními silami nebo zjistit dodavatelem – outsourcing, pomáhá určit dočasnou minimální „ztrátovou cenu“ a další. [3]

Přesně vymezený výkon je **kalkulační jednicí**. Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozeznáváme dvě hlavní skupiny nákladů [3]:

- **přímé náklady**: přímo souvisejí s určitým druhem výkonu,
- **nepřímé náklady**: které souvisejí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek.

Je jasné, že do přímých nákladů patří náklady jednicové a ty režijní, které s určitým výrobkem přímo souvisejí. Do nepřímých nákladů patří ty režijní náklady, které jsou společné více druhům výrobků, ty však musí být na konkrétní výrobky dovedeny. [3]

4.1.3 Výnosy

Výnosy, a z nich hlavně tržby, jsou hlavními finančními zdroji firmy. Představují peněžní částky, které firma za určité období získala ze všech svých činností bez ohledu na to, zda za ně inkasovala peníze. Tím se liší od peněžních **příjmů**, které představují skutečnost pohybu peněz. [3]

Výnosy a tržby jsou závislé na množství prodaných výrobků a poskytnutých služeb, na jejich cenách a jejich struktuře. Manévrovací prostor firmy je závislý předem na typu trhu, ve kterém firma podniká. Existují dva krajní typy trhu: prvním je dokonale konkurenční trh, kde je cena závislá na množství výrobků nabízených jednotlivými firmami, tudíž se každá firma snaží prodat nejvíce, druhým typem je monopolní trh, kde je cena proměnnou veličinou závislou na množství prodaných výrobků a monopol tudíž může určovat množství a cenu tak, aby dosáhl maximálního zisku. [3]

Aby firma získala výnosy, musí vynaložit náklady, které je nutné odlišit od skutečných peněžních výdajů. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření. Kladný výsledek hospodaření představuje zisk, záporný naopak ztrátu. [3]

Zisk lze považovat za všeobecný cíl veškerého podnikání. Trvalým zdrojem růstu zisku je snižování nákladů. Manažeři proto nákladům věnují trvalou pozornost a pracují s takovými kategoriemi nákladů, jako jsou oportunitní náklady, fixní a variabilní náklady, a další.

Využívají při tom různých technik a postupů, například nákladových funkcí, kalkulací (zvláště direct costing, target costing, metoda ABC), rozpočtů, norem, limitů a dalších. [3]

4.2 Kalkulace nákladů

K řízení nákladů je nezbytné jejich sledování i z hlediska věcného, tj. podle výkonů (výrobků a služeb). To je úkolem **kalkulací vlastních nákladů**. Jejich význam je mnohostranný, v podniku slouží ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, k sestavování rozpočtů, ke kontrole a rozboru hospodárnosti výroby a rentability výkonů, k limitování nákladů. [3]

Vlastní náklady (náklady kalkulace) jsou ve většině položek shodné náklady **finančního účetnictví**, v některých se však liší. [3]

Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je určitý výkon vymezený měřící jednotkou, např. jednotkou množství (kusy), hmotnosti (kg), délky (m), plochy (m²) a času (h). Mohou to být výkony odbytové, prodávané mimo podnik, nebo vnitropodnikové, předávané uvnitř podniku. [3]

Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách. Doporučené kalkulační položky obsahuje všeobecný kalkulační vzorec, který – i když není závazný a jeho struktura je věcí podnikatelského subjektu – je používán většinou podniků v České republice má tyto položky [3]:

Všeobecný kalkulační vzorec

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. ostatní přímé náklady
4. výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby – položky 1 až 4

5. správní režie

Vlastní náklady výkonu – položky 1 až 5

6. odbytové náklady

úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6

7. zisk (ztráta)

Cena výkonu

4.2.1 Metody kalkulace

Metodou kalkulace rozumíme způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici. Metody závisí na předmětu kalkulace, tedy na tom, co se kalkuluje (jednoduchý, složitý výrobek), na způsobu přiřítání nákladů výkonům (jak se přiřazují náklady na kalkulační jednici), na požadavcích kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů. [3]

Nejčastěji se kalkulační metody člení následovně [3]:

A. Kalkulace dělením:

- prostá kalkulace dělením
- stupňová kalkulace dělením
- kalkulace dělením s poměrovými čísly;

B. Kalkulace přírážková;

C. Kalkulace ve sdružené výrobě:

- zůstatková (odečítací) metoda
- rozčítací metoda
- metoda kvantitativní výtěže;

D. Kalkulace rozdílové (metoda standardních nákladů, metoda normová)

4.3 Rozpočetnictví

Budgeting neboli rozpočetnictví představuje samostatnou problematiku, jejímž úkolem je sestavení a vyhodnocování rozpočtů. Funkce rozpočtů v podniku je velmi často předkládané téma diskuze v oblasti řízení. Kritika rozpočtů se většinou odvíjí od formálního a administrativního využívání rozpočtů a nevhodných metod sestavování a kontroly rozpočtů. [1]

Základním **úkolem** rozpočtu je v **peněžním** vyjádření kvantifikovat **vývoj hodnotových veličin** (nákladů, vnos, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů) [1]:

- pro **stanovené období** (to se liší v souvislosti s úrovní řízení, pro kterou je rozpočet sestaven – strategické, taktické, operativní),
- pro **stanovený objem a strukturu činnosti**,
- pro podnik jako celek a pro konkrétní hierarchicky nižší úroveň řízení
- při předpokládaném vývoji základních parametrů podnikatelského procesu.

4.3.1 Základní funkce rozpočtu

Rozpočet stanovuje cíle podniku jako celku a zároveň i cíle ostatních středisek a řídicích pracovníků, plní několik základních funkcí [1]:

- **plánovací funkce** – stanovuje cíle
- **koordinační** – koordinuje činnost středisek v podniku
- **motivační** – motivuje řídicí pracovníky k dosažení úkolů a cílů
- **kontrolní** – kontroluje a porovnává plán se skutečností
- **měření výkonnosti** – umožňuje měřit výsledek činnosti středisek

A. Koordinace činnosti při sestavení rozpočtu

Koordinace při sestavování rozpočtů zajišťuje nalezení společného optimálního řešení pro podnik jako celek. V rámci procesu by měli manažeři vzájemně komunikovat a předházet případným konfliktům. Kvalita sestaveného rozpočtu je závislá na způsobu komunikace manažerů, na koordinaci jejich rozhodování.

B. Motivace řídicích pracovníků

Rozpočet může ovlivňovat chování manažerů a motivovat jejich činnost tak, aby se lépe plnily cíle podniku. Rozpočet představuje úkol pro středisko, který by mělo při splnění předpokladů stanovení rozpočtu splnit. [1]

K tomu, aby rozpočet nevedl k neracionálnímu chování a konflikty mezi vedoucími pracovníky, měly by být splněny dva základní předpoklady [1]:

- **Manažeři**, kteří jsou **zodpovědní** za činnost konkrétních oddělení, se mají aktivně **podílet** na **přípravě rozpočtu** nákladů. Pokud je rozpočet „nadiktován shora“, působí celkově negativně, protože omezuje prostor pro manažerské rozhodování.
- Při **hodnocení** dosažených výsledků se doporučuje **používat** vedle pevně stanovených ukazatelů rozpočtu také **relativní hodnocení** dosažených **výsledků** mezi středisky s porovnatelným charakterem činnosti. Důležité je však vytvořit rovnováhu mezi soutěživostí a spoluprací uvnitř podniku.

C. Kontrola rozpočtu a měření výsledku činnosti

Kontrolu provádíme porovnáním skutečně vynaložených nákladů (dosažených výnosů) s jejich předem stanovenou rozpočtovanou výší, v podrobném členění do konkrétně vymezených skupin nákladových (výnosových) položek, mohou manažeři zjistit, které náklady (výnosy) se nevyvíjejí podle rozpočtu, kterým je tedy nutné věnovat větší pozornost. Rozpočet tím tedy pomáhá řídicím pracovníkům při ovlivňování a kontrole činností, za které jsou zodpovědní.

Měření výsledku bezprostředně navazuje na kontrolu rozpočtu, na použitý typ kontroly rozpočtu. Otázky kontroly a měření výsledku činnosti a jeho motivace spolu neoddělitelně souvisejí.

4.3.2 Sestavování rozpočtu

Za účelem splnění všech podnikových cílů a funkcí rozpočtu se vytváří plán rozpočtů, tento systém zahrnuje [1]:

- dlouhodobé, strategické plány a rozpočty, které vyjadřují dlouhodobé cíle firmy, které souvisí zejména se strategickými a investičními aktivitami firmy,
- středem systému plánů a rozpočtů je **hlavní podnikový rozpočet** (*master budget*), který se sestavuje zpravidla na rok a odpovídá účetnímu období (kalendářnímu či hospodářskému roku) a představuje základní taktický nástroj řízení,
- krátkodobé čtvrtletní a měsíční rozpočty, jejichž prostřednictvím se transformuje hlavní podnikový rozpočet na operativní úkoly.

To, jestli je **rozpočet** skutečně účinným, nebo naopak pouze administrativně náročným nástrojem řízení, který brání rychlému rozhodování v každodenním praktickém životě, závisí nejen na použitých metodách sestavení, ale také na jeho postavení v systému nástrojů řízení a na jeho motivačním působení na chování manažerů na všech úrovních vnitropodnikového řízení. [1]

Rozpočet je **formální** a neúčinný, pokud vzniká jako „**rozpis**“ vrcholových finančních ukazatelů podniku na nižší úrovni řízení bez respektování vývoje rychle se měnícího trhu a bez respektování ovlivnitelnosti stanovených úkolů výkonnými řídicími pracovníky na nižších úrovních vnitropodnikového řízení. [1]

Jedním z velmi důležitých předpokladů pro kvalitní rozpočet je zavedení vhodných postupů sestavení. Základním pravidlem je, že sestavením pověříme pracovníky **útvary controllingu**, kteří pomáhají řídicím pracovníkům s přípravou rozpočtů. [1]

Controllingové oddělení zpracovává metodické postupy sestavení rozpočtu, které popisují nejen vlastní postup sestavení rozpočtu, ale zahrnují i základní informační zdroje. Důležitou součástí metodických postupů je **časový harmonogram**, který specifikuje pořadí, v němž se rozpočty připraví a kdy se budou prezentovat. [1]

Manažeři, kteří jsou zodpovědní za konkrétní oblast či oddělení, jehož předpokládané cíle jsou posuzovány v rozpočtu, by měli souhlasit s přepracováním rozpočtu v případě, že není možné požadovaného zlepšení dosáhnout, což by mělo negativní dopad na motivační funkci rozpočtu. [1]

Při sestavení rozpočtu na bázi **lineárního vývoje nákladů a výnosu** se předpokládá, že [1]:

- **výkon** představuje základní veličinu ovlivňující **variabilní náklady** a výnosy, je vymezen užitnými vlastnostmi a kvalitou,
- **struktura výkonů** je stanovená předem,
- **cena** prováděného výkonu je konstantní, odpovídá předpokládané struktuře prodeje a využití diferenciace základní ceny dle objemu prodaného množství výkonů,
- náklady je možné rozdělit na **fixní a variabilní**,
- **fixní náklady** jsou stanoveny pevnou částkou na vymezené období, v rámci vymezeného rozsahu činnosti **nedochází ke změnám** jejich absolutní výše,
- **variabilní náklady** na jednotku výkonů jsou v rámci vymezeného rozsahu činnosti konstantní,
- **nedochází ke změnám technologie, produktivity práce ani vlastností výkonů.**

4.4 Finanční účetnictví

Obecně finanční účetnictví sleduje informace podniku jako celku a je určeno jak pro **externí uživatele**, tak i pro **interní uživatele** jako zdroj informací a dat pro vedoucí pracovníky, manažery. [9]

Finanční účetnictví eviduje aktiva podniku, jeho **vlastní kapitál**, dluhy podniku, výnosy, náklady a celkový výsledek hospodaření za určité období. Výstupem finančního účetnictví jsou **finanční výkazy**, které slouží k sestavení **účetní závěrky**. Z těchto výkazů lze v rámci **finanční analýzy** získat nejen informace o finanční pozici a výkonnosti firmy, o její schopnosti generovat cash flow, ale i odhad jeho budoucího vývoje. [9]

Každá podnikající organizace musí dodržovat jistá účetní pravidla – **účetní standardy**. Podle jejího charakteru se musí řídit buď jen národními účetními standardy, nebo dále standardy platnými v EU, nebo jinými mezinárodními standardy. [9]

4.4.1 Finanční výkazy

Finanční výkazy, někdy též účetní výkazy, je souhrnné označení povinných výkazů zobrazujících základní finanční situaci firmy. Patří mezi ně [10]:

- **Rozvaha**
- **Výkaz zisků a ztrát** (výsledovka)
- **Výkaz cash flow**

Finanční výkazy jsou základními postupy pro finanční analýzu podniku, za kterou je obvykle odpovědný finanční manažer. Výše zmíněné výkazy jsou povinnou součástí účetní závěrky podniku.

A. Rozvaha

Rozvaha je **základním** účetním výkazem každého podniku, která nám dává informace o tom, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů je tento majetek financován. Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu, musí přitom však platit, že **aktiva se rovnají pasivům**. [2]

Tabulka č. 1. Struktura rozvahy¹

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehm. majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH. minulých let
		A.V.	VH běžného úč. 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

Aktiva představují **majetkovou strukturu** podniku. Základním hlediskem aktiv je především doba jejich upotřebitelnosti, případně rychlost a obtížnost jejich **konverze v cash (likvidnost)**, aby bylo možné **uhradit** splatné **závazky (likvidita)**. [2]

Pasiva představují finanční strukturu podniku. Finanční struktura je zachycena na straně pasiv rozvahy. Obsahuje především zdroje financování podnikového majetku. [2]

¹ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., ŠTEKER, K., *Finanční analýza*, 2. rozšířené vydání PRAHA: GRADA 2012, 240s. ISBN 978-80-247-4456-8.

B. Výsledovka

Výkaz zisků a ztrát označován také jako výsledovka, je termín, který označuje finanční výkaz zachycující vztahy mezi **výnosy** firmy za určité období a **náklady** potřebnými na jejich vytvoření. Výkaz podává informace o tom, jak úspěšná byla firma ve sledovaném období, jakého dosáhl **hospodářského výsledku**. [2]

Výsledek hospodaření (VH) podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklade vynaloženými v daném účetním období [2]:

Výnosy – náklady = výsledek hospodaření (+ zisk, - ztráta)

Protože výnosy jsou souhrnem peněžních prostředků, které firma získá ze všech svých činností, a náklady znamenají vyjádření peněžní hodnoty účelně vynaložené, výsledný čistý zisk zobrazuje pouze **účetní stav**, nikoliv skutečné **hotovostní toky**. [2]

Výnosy můžeme definovat jako peněžní částky, které podnik získal ze všech svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k **inkasu**. **Náklady** představují peněžní částky, které podnik v daném období vynaložil, ale ještě k jejich zaplacení v daném období nemuselo dojít. [2]

Výkaz zisku a ztráty může být sestaven v **druhovém nebo účelovém členění**.

Druhové členění sleduje povahu nákladů, tedy jaké druhy nákladů byly vynaloženy. Během sledovaného období se jednotlivé druhy nákladů promítají do výkazu zisku a ztráty podle časového hlediska bez ohledu na jejich věcné hledisko. Pro zajištění věcné shody nákladu s výnosy jsou v českém účetnictví používány položky upravující výnosy – aktivace a změna stavu zásob vlastní výroby. [2]

Účelové členění sleduje naopak příčinu vzniku nákladů, tedy na jaký účel byly vynaloženy. Při účelovém členění jsou náklady na výrobu promítnuty do výsledovky až v okamžiku vykázání výnosu, k jehož uskutečnění přispěly. Tyto náklady se někdy označují za náklady výkonu, protože je lze kalkulovat na výkon. Náklady na správu a odbyty nelze většinou přiřadit ke konkrétnímu výkonu, jsou tak zobrazeny ve výsledovce v období, ve kterém byly vynaloženy. Česká legislativa požaduje v případě použití účelového členění uvést v příloze k účetním výkazům i druhové členění nákladů. [2]

C. Cash flow

Praktické řízení a rozhodování podniků si ve vyspělých tržních ekonomikách vynutily také informace o **peněžních tocích** podniku, tedy o jeho příjmech a výdajích. **Rozvaha** zachycuje **stav majetku a kapitálu** k určitému okamžiku. **Výkaz zisku a ztráty** zaznamenává různé kategorie **výnosů, nákladů a zisku** v období jejich vzniku, bez ohledu na to, jestli už vznikly skutečně reálné peněžní příjmy či výdaje. [2]

Z tohoto důvodu nastává obsahový i časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Tento problém pomáhá odstraňovat sledování cash flow. **Cash flow** je důležitým členem **finančního řízení** a **finanční analýzy** podniku. Bezprostředně souvisí se zajišťováním jeho **likvidity**. [2]

Základními **vstupními daty** pro zpracování výkazu cash flow je účetnictví. Konkrétní využití údajů z účetnictví už závisí na tom, kdo daný výkaz sestavuje (externí uživatel, interní pracovníci zodpovědní za vedení účetnictví). [2]

Struktura výkazu cash flow se volí tak, aby měl co nejlepší vypovídací schopnost pro uživatele. Postupem času se vyvinula určitá struktura výkazu, která je obecně přijímána a člení se takto [2]:

1. oblast běžné provozní činnosti
2. investiční oblast
3. oblast externího financování

Existují dvě základní metody sestavení výkazu cash flow, jsou jimi metoda **přímá** a **nepřímá**. [2]

Přímá metoda je taková, že přehled peněžních toků je sestaven na základě skutečných plateb, resp. čistých peněžních toků uvedených v samostatné bilanci peněžních toků. Jednotlivé příjmy a výdaje se seskupí do předem vymezených položek. V případě podvojného účetnictví nejsou platby sledovány tak podrobně, proto je nutné z účetních výkazů dohledat, specifikovat a třídít. [2]

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření zjištěného v podvojném účetnictví, který transformuje na tok peněz (rozdíl mezi příjmy a výdaji).

4.5 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke **komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku**. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, jestli využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a další řadu významných faktorů. [2]

Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům efektivně konat svou rozhodovací funkci při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku atp. [2]

Znalost finančního postavení je důležitá jak ve vztahu k minulosti, tak zejména pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Jen těžko si lze představit kvalitního manažera, který nemá představu o tom, jaké rentability jeho podnik dosahuje, jaká je průměrná doba splatnosti pohledávek, jakou přidanou hodnotu vytvářejí jeho zaměstnanci a podobně. [2]

4.6 Metody finanční analýzy

K základním metodám, které se při finanční analýze využívají, patří zejména [2]:

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů.** Jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury.
- **Analýza tokových ukazatelů.** Týká se především analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow.
- **Analýza rozdílových ukazatelů.** Nejvýraznějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- **Analýza poměrových ukazatelů.** Jde především o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu, analýza ukazatelů na bázi cash flow a dalších.
- **Analýza soustav ukazatelů.**
- **Souhrnné ukazatele hospodaření.**

4.6.1 Základní poměrové ukazatele finanční analýzy

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod, protože umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci ve firmě. Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměrů různé položky **rozhahy, výkazu zisku a ztrát**, případně **cash flow**. [2]

V praxi se však osvědčilo používání pouze několika základních ukazatelů rozříděných do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Jsou to zejména skupiny ukazatelů **zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity**. [2]

A. Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své závazky. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Podle toho jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou **likvidnost**, tedy přeměnitelnosti na peníze.

Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Za krátkodobé cizí zdroje považujeme krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci. Pokud má analytik dostupné i interní informace, lze připočítat také anuity dlouhodobých bankovních úvěrů (splatné nejpozději do 1 roku) a krátkodobých závazků vyplívajících z leasingové formy financování.

Rozlišujeme tři základní stupně – ukazatele likvidity, jsou jimi:

- **Běžná likvidita** – neboli Likvidita III. stupně, je popsána vzorcem (1)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (1)$$

- **Pohotová likvidita** – neboli Likvidita II. stupně, je popsána vzorcem (2)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2)$$

- **Okamžitá likvidita** – neboli Likvidita I. stupně, je popsána vzorcem (3)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (3)$$

B. Analýza rentability

Rentabilita, respektive výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Nejčastěji používané ukazatele jsou:

- Rentabilita tržeb – **ROS** (Return On Sales), která je popsána vzorcem (4)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (4)$$

- Rentabilita celkového kapitálu – **ROA** (Return On Assets) je popsána vzorcem (5)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{EBIT}^*}{\text{Aktiva}} \quad (5)$$

*Earnings Before Interest and Taxes – Zisk před poplatky a daněmi

- Rentabilita vlastního kapitálu – **ROE** (Return On Equity) je popsána vzorcem (6)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (6)$$

C. Řízení aktiv (ukazatele aktivity)

S pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. zda ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky.

Ukazatele aktiv vyjadřujeme v podobě **obratu** jednotlivých položek **aktiv**, případně **pasiv**, nebo v podobě **doby obratu** jednotlivých **aktiv/pasiv**. Mezi tyto ukazatele patří například:

- **Obrat aktiv**, který je popsán vzorcem (7)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (7)$$

- **Obrat dlouhodobého majetku**, který je popsán vzorcem (8)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (8)$$

- **Doba obratu zásob**, která je popsána vzorcem (9)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (9)$$

- **Doba obratu pohledávek**, která je popsána vzorcem (10)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (10)$$

- **Doba obratu závazků**, která je popsána vzorcem (11)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (11)$$

D. Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí splácet své závazky bez ohledu na to, jak se mu právě daří. Ukazateli jsou například:

- **Celková zadluženost**, která je dána vztahem (12)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (12)$$

- **Míra zadluženosti**, která je dána vztahem (13)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (13)$$

- **Úrokové krytí**, které je popsáno vztahem (14)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (14)$$

- **Doba splácení dluhů**, která je dána vztahem (15)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}} \quad (15)$$

- **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem** je popsáno vztahem (16)

$$\text{Krytí DLM VK} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (16)$$

- **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji** je popsáno vztahem (17)

$$\text{Krytí DLM dlouh. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (17)$$

Část analytická

5 Popis společnosti společnosti

Společnost **Grumant, s.r.o.** zajišťuje pro své klienty snížení nákladů vhodnou volbou nástrojů a optimálními technologickými postupy. Dodává špičkové nástroje, úplný servis, zajištěný týmem zkušených technologů v zázemí stabilní české společnosti.

Za 20 let své činnosti se společnost rozrostla na více než 40 zaměstnanců. 15 obchodně technických zástupců se stará o spokojenost více než 800 aktivních zákazníků.

Ústředí společnosti i hlavní sklad je strategicky umístěn v Praze, což zajišťuje co nejrychlejší expedici zboží. V současné době má společnost připraveno na hlavním skladě k okamžitému odběru přes 30 000 typů nástrojů. Dalších mnoho desítek tisíc typů je na externích skladech v Německu a ve Francii, ze kterých je zboží doručováno do dvou dnů.

O kvalitě poskytovaných služeb hovoří reference zákazníků, kteří již dlouhou dobu využívají systém řízení nástrojů Tool management společnosti Grumant.

5.1 Historie

Společnost Grumant s.r.o. byla založena 12. 7. 1993. Původní sídlo se nacházelo ve Vysoké Lhotě. Firma začínala jako malý podnik, pouze s několika zaměstnanci. V prvních 10 letech podnikání se firma zaměřila na výběr důležitých strategických obchodních partnerů. Úspěch společnosti se odrážel zejména na rostoucí počet zaměstnanců, ale i na neustálé potřebě zdokonalovat poskytovaný servis a poradenství svým zákazníkům.

V roce 1995 se společnost Grumant s.r.o. díky svému rozvoji a potřebě větších prostorů pro podnikání přestěhovala do Prahy. V roce 1997 začala společnost primárně soustředit na technologické poradenství zákazníkům. Princip snižování nákladů daný zvyšováním produktivity nástrojů i celých procesů obrábění je od té doby stěžejním programem, který firma Grumant s.r.o. poskytuje.

Po několika letech působení na trhu se společnost Grumant již nadobro dostala do podvědomí všech velkých průmyslových podniků v České republice i na Slovensku. Pravidelně se zúčastňovala veletrhů, kde si rozšiřovali své vědomosti. Společnost také zkoumala nové možnosti na jiných trzích, než je český a slovenský a stával se silnou, stabilní a ryze českou společností.

Na trhu již v té době zavedená společnost rychle rostla, zvyšovala počet zaměstnanců a otevírala nová oddělení. Začala investovat do IT, do vlastní image, reklamy, systému řízení nástrojů „Tool management“, vyvíjela a zdokonalovala svůj výdejní automat na nástroje „Toolbox“.

Společnost za dobu svého působení na trhu několikrát měnila své sídlo. V současné době sídlí v Praze 11 – Uhřetěvesi.

5.2 Předmět podnikání a poskytované služby

Hlavní činností společnosti Grumant je prodej nástrojů pro produktivní třískové obrábění od světových výrobců pečlivě vybrané právě pro aplikaci individuálních potřeb zákazníků. Nabízí kompletní sortiment standardních nástrojů a příslušenství pro všechny oblasti třískového obrábění, ale také jsou schopni vyrábět speciální nástroje na míru u nejlepších českých výrobců a u partnerů v Koreji, Japonsku, Německu, Rusku a v Izraeli.

Zboží a služby společnosti Grumant se člení do následujících segmentů obchodu:

- **Nástroje pro obrábění**

Široká nabídka fréz, vrtáků, upínačů, svěráku, nožů apod.

- **Přístroje pro seřizování**

Různé řady přístrojů pro měření a kontrolu nástrojů a pro seřizování obráběcích strojů

- **Nástroje pro speciální operace**

Široká nabídka nástrojů pro speciální technologické postupy, například válečkování

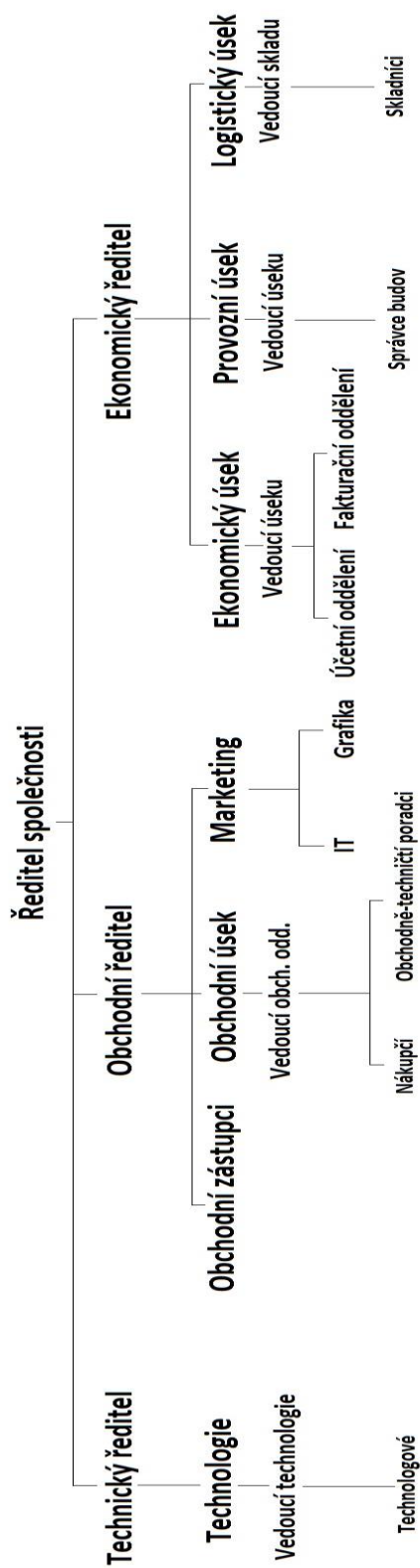
- **Pronájem výdejních automatů pro nástroje – Toolbox**

Svým zákazníkům společnost Grumant nabízí výdejní automaty s nástroji pro rychlé obrábění, které jsou rychle a snadno dostupné zaměstnanci u zákazníka.

- **Prodej CNC strojů značky Samsung**

Nabídka a prodej CNC strojů značky Samsung, jejich dodání a zprovoznění v místě u zákazníka a další technologická podpora v této oblasti.

5.3 Organizační struktura společnosti



Obrázek č. 1. Schéma organizační struktury společnosti²

² Vlastní tvorba

6 Analýza současného stavu společnosti

Základní kapitál společnosti Grumant s.r.o. byl k datu založení pouhých 100 000 korun českých. V roce 2002 společnost zvýšila svůj základní kapitál na 4 000 000 korun českých.

Tabulka č. 2. Zdaněné hospodářské výsledky za 4 roky³:

Rok	Hospodářský výsledek
	(v tis. Kč)
2012	20 403
2013	27 970
2014	27 394
2015	24 941
Průměrný	25 177

Společnost ročně vykazuje tržby okolo 250 milionů korun českých, což je dle mého mínění slušná částka s ohledem na velikost firmy. Za rok 2014 to bylo 252,07 milionů korun českých.

Souhrn:

- přes 20 let na trhu
- více než 40 zaměstnanců
- 15 obchodně technických zástupců
- více než 800 aktivních spokojených zákazníků

³ Vlastní tvorba

- k dispozici více než 29 000 typů nástrojů

6.1 Struktura rozvahy v čase

Z účetních závěrek společnosti jsem sestavil analýzu **aktiv** a **pasiv** v čase, konkrétně jsem zvolil roky 2005, 2010 a 2015 pro dobrý přehled vývoje struktury podniku.

Tabulka č. 3. Struktura aktiv a pasiv v daných letech. (Hodnoty jsou v tisících Kč.)⁴

Struktura aktiv a pasiv

Aktiva	Rok		
	2015	2010	2005
Dlouhodobý hmotný majetek	38 401	24 953	7 076
Dlouhodobý nehmotný majetek	123	0	247
Zboží	113 276	89 852	48 218
Dlouhodobé pohledávky	32	184	462
Krátkodobé pohledávky	53 172	46 987	23 106
Krátkodobý finanční majetek	12 971	7 504	1 198
Časové rozlišení	1 057	452	792
Celkem	219 032	169 932	81 099

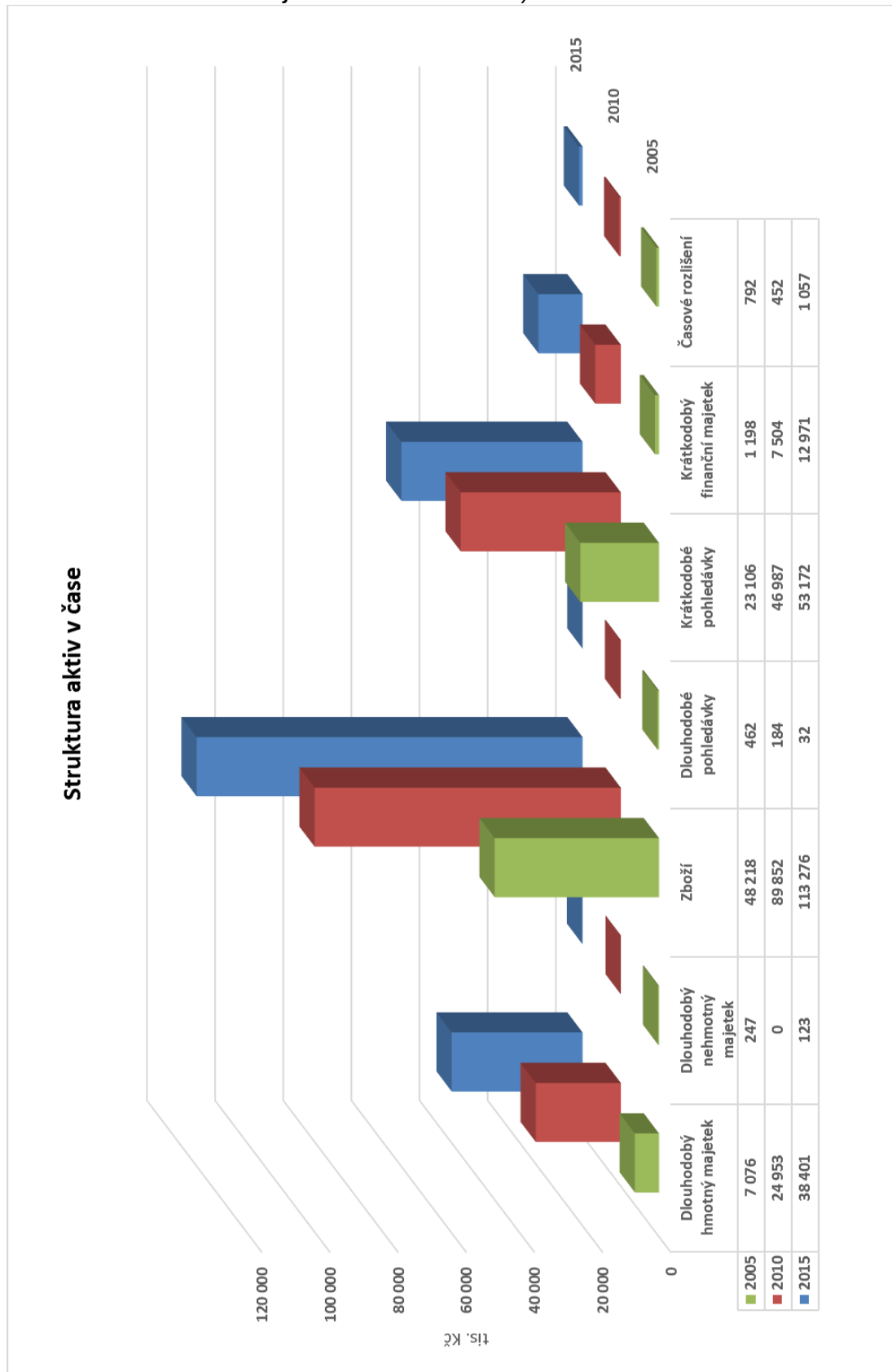
Pasiva	Rok		
	2015	2010	2005
Základní kapitál	4 000	4 000	4 000
Fondy ze zisku	135	698	513
Nerozdělený zisk minulých let	82 400	42 793	15 674
VH běžného účetního období	24 941	18 244	4 990
Rezervy	762	0	0
Dlouhodobé závazky	3 622	1 417	10 215
Krátkodobé závazky	47 021	34 485	20 605
Bankovní úvěry	56 151	68 295	24 999
Časové rozlišení	0	0	103
Celkem	219 032	169 932	81 099

Pro jasnější přehled a pochopení struktury rozvahy jsem sestavil grafické znázornění daných hodnot v sloupcových a koláčových grafech.

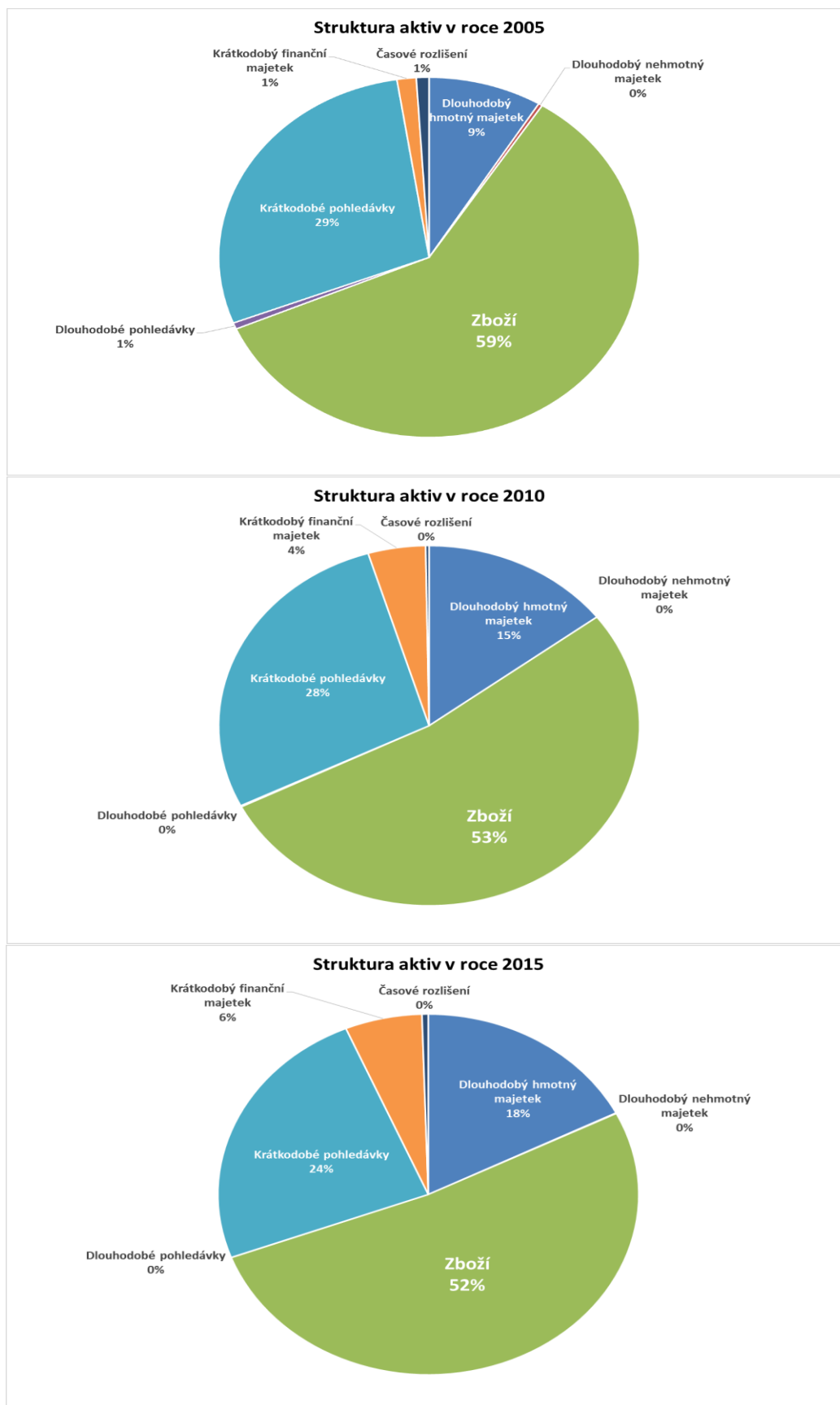
⁴ Vlastní tvorba

6.1.1 Struktura aktiv

Graf č. 1. Struktura aktiv v daných letech⁵



⁵ Vlastní tvorba

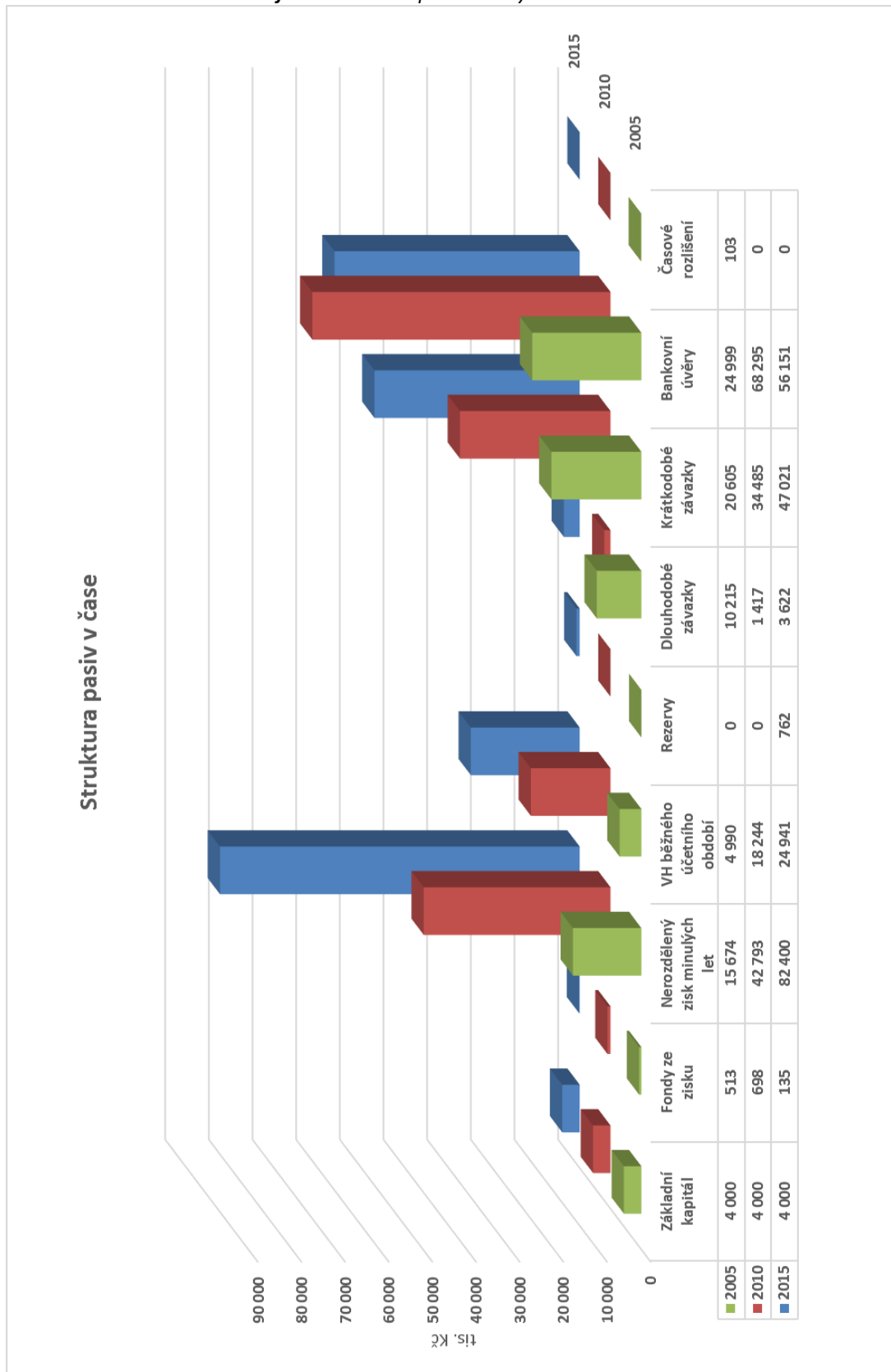


Graf č. 2. Porovnání struktury aktiv v letech 2005 - 2015⁶

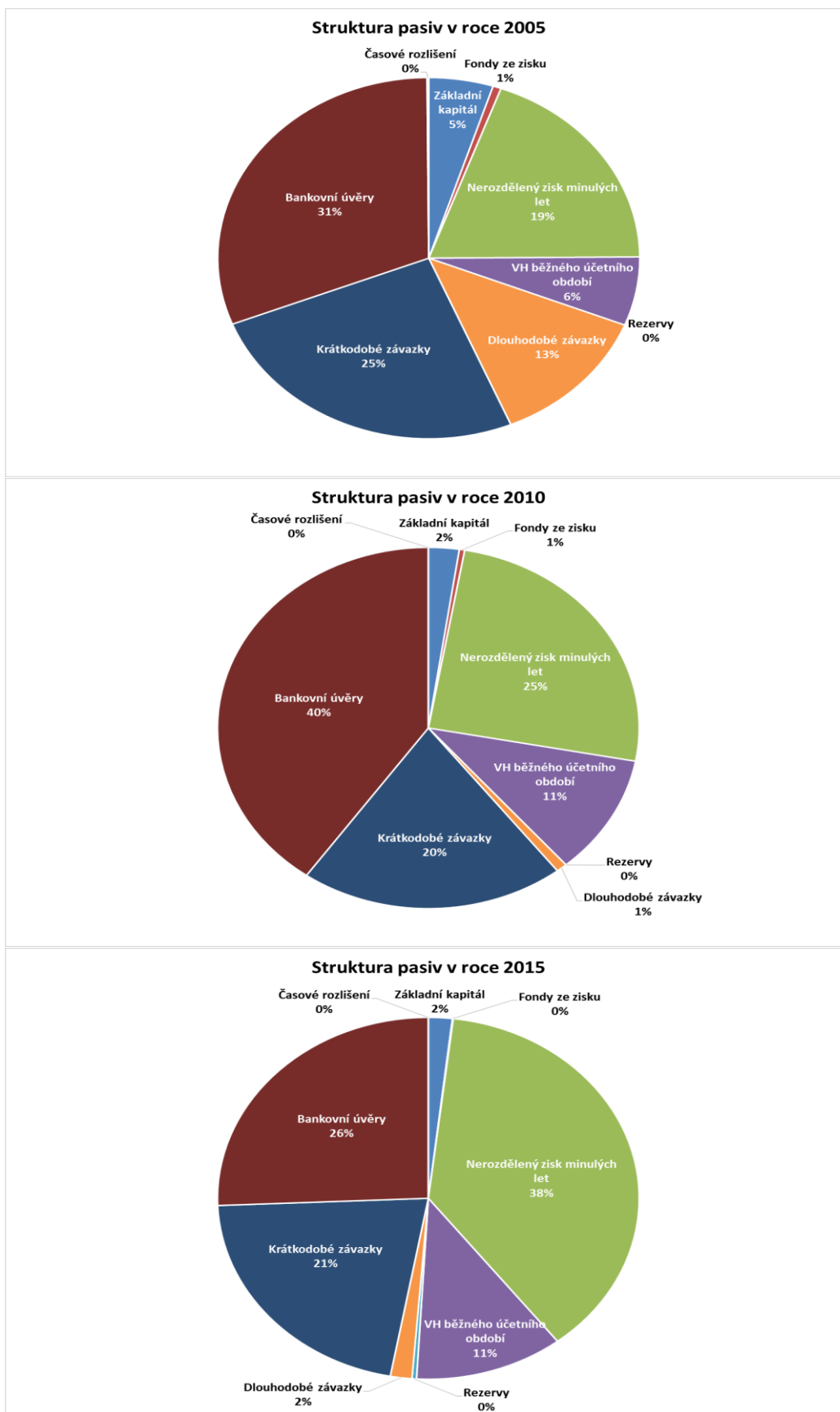
⁶Vlastní tvorba

6.1.2 Struktura pasiv

Graf č. 3. Struktura pasiv v daných letech⁷



⁷ Vlastní tvorba

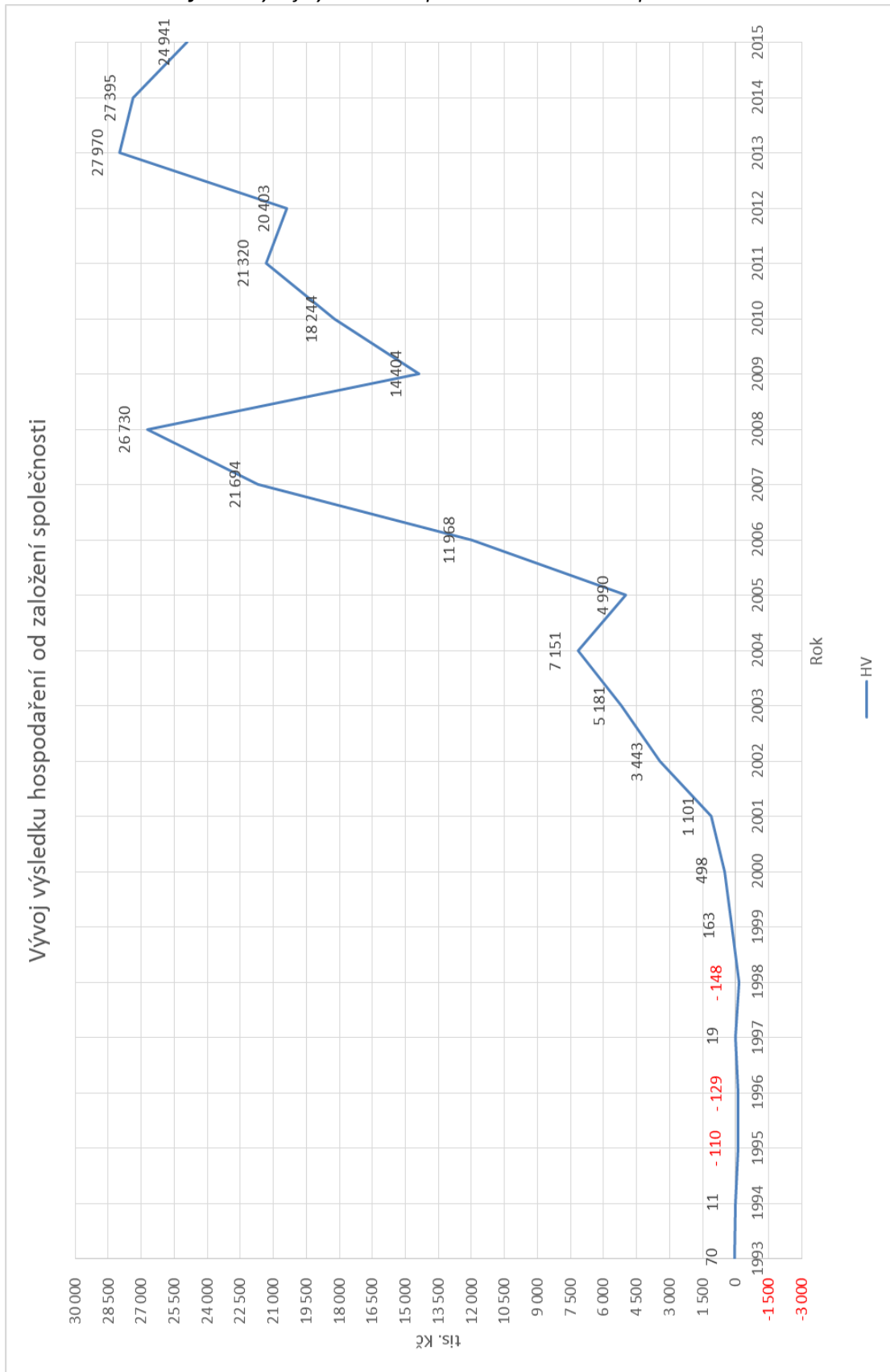


Graf č. 4. Porovnání struktury pasiv v letech 2005 - 2015⁸

⁸ Vlastní tvorba

6.1.3 Vývoj výsledku hospodaření

Graf č. 5. Vývoj výsledku hospodaření od založení společnosti⁹



⁹ Vlastní tvorba

6.1.4 Závěr k analýze rozvahy

Z grafů struktury **aktiv** vidíme jasný růst a vývoj společnosti v daných letech, ačkoli struktura a poměr daných položek aktiv se jen velice málo mění. Z analýzy je jasné, že společnost se zabývá **zejména** nákupem a prodejem **zboží**, který tvoří většinou část aktiv podniku a vždy se pohybuje nad hranicí 50% celkové hodnoty aktiv.

Zboží, krátkodobé pohledávky a dlouhodobý majetek spolu tvoří již od počátku podnikání společnosti základ aktiv, což je patrné ze stabilního vývoje v čase.

Dále je také znatelný vývoj a růst krátkodobého finančního majetku, tedy hotovosti a peněz na bankovních účtech, který v letech neustále roste. Dává to tedy najevo, že společnost **nestagnuje** a stále zvyšuje svůj cash-flow.

Analýza struktury **pasiv** nám jasně naznačuje neustálý růst podniku v objemu, avšak poměrově se položky pasiv nijak extrémně nemění. Velikou většinu pasiv společnosti tvoří zejména bankovní úvěry, krátkodobé závazky a tu největší část nerozdělený zisk minulých let.

Z grafů je patrné, že společnost si v letech 2005-2010 vzala větší množství bankovních úvěrů, které postupem času splácí, což je patrné z poklesu položky bankovních úvěrů společnosti. Dále je tu znatelný nárůst položky nerozděleného zisku minulých let, což naznačuje úspěšné podnikání společnosti v minulosti.

Výsledek hospodaření společnosti je úměrný růstu společnosti, čili jeho poměr se mění jen velice málo, avšak jeho absolutní hodnota bez pochyby roste.

Z vývoje výsledku hospodaření společnosti můžeme vyčíst rapidní růst společnosti od roku 2005 až do současnosti, kdy byl nárůst exponenciální. Z grafu jsou také patrné životní cykly společnosti, kdy společnost roste, poté upadá a nastává krize, ze které se společnost opět vynoří a výsledek hospodaření opět roste. Můžeme tedy s jistotou říci, že společnost nestagnuje a postupem času se dále rozvíjí.

6.2 SWOT analýza

Silné stránky

Za **silné stránky** společnosti považují zaměření na zákazníka a na dlouhodobou spolupráci právě se zákazníkem, která přerůstá až v **partnerství**. Převahu nad konkurencí poskytuje společnosti jejich maximální kvalita služeb a poskytování trvalého servisu i po uzavření obchodu se zákazníkem, čímž opět prohlubuje a upevňuje jak své vztahy se zákazníky tak i své postavení na trhu. Velké plus je také záruka zvýšení efektivity výroby a zisku a zároveň také snížení nákladů, které společnost zaručuje na 100%.

Slabé stránky

S ohledem na množství zakázek, obchodů a zákazníků, které společnost uskutečňuje a o které se stará, může být velkým problémem poměr zaměstnanců právě vůči objemu zákazníků a odběratelů. Za jedním z hlavních aspektů považují tlak vedení, který může být vyvíjen na zaměstnance společnosti, aby se zvládaly uskutečňovat všechny obchody. Dalším důležitým aspektem považují nedostatky ve vnitropodnikovém výkaznictví – **reportingu** ke kterým se dostanu později ve své práci.

Příležitosti

Vzhledem k přístupu společnosti k novým a stávajícím zákazníkům považují za příležitosti společnosti nové začínající strojírenské firmy, které by bezpochyby uplatnily poradenství v oblasti technologie obrábění a snižování nákladů a zároveň tak získala stálého dodavatele obráběcích strojů a nástrojů. Další příležitostí společnosti považují zdokonalení **reportingu** společnosti.

Hrozby

Za hrozby považuji samozřejmě konkurenční společnosti, jelikož společnost Grumant zasahuje do několika trhů najednou a je tak vystavena neustálému nátlaku konkurence. Za další hrozbu považuji již ve slabých stránkách zmíněný poměr zákazníků a obchodů, které společnost uskutečňuje, a nátlak vyvíjený na zaměstnance. Tento vzniklý tlak by mohl vyústit ve ztrátě některého z klíčových pracovníků společnosti, což by mohlo vést k výraznému zpomalení růstu společnosti.

Tabulka č. 4. Matice SWOT analýzy¹⁰

Strengths (Silné stránky) <ul style="list-style-type: none">• široký sortiment výrobků• bezkonkurenční kvalita služeb• záruka úspěšnosti a zvýšení efektivity výroby a zisku• unikátní přístup ke svým zákazníkům	Weaknesses (Slabé stránky) <ul style="list-style-type: none">• poměr velikosti firmy k/ke počtu zákazníků• reporting
Opportunities (Příležitosti) <ul style="list-style-type: none">• začínající průmyslové podniky• reporting	Threats (Hrozby) <ul style="list-style-type: none">• konkurence schopné podniky ve stejném oboru• velký tlak na zaměstnance v podobě očekávání zákazníků, ale i konkurence

¹⁰ Vlastní tvorba

7 Pojetí reportingu ve společnosti

Reporting jako takový se ve společnosti využívá pouze do určité míry. Vedení společnosti je s ohledem na podstatu podnikové činnosti zaměřeno zejména na sledování nákladů, sledování uskutečněných obchodů, tedy dodavatelských a odběratelských vztahů a ve velké části také sledování stavu skladových zásob a expedice.

Jde tedy řekněme o nákladové řízení podniku zaměřené na zásoby zboží a prodeje. Pojetí reportingu ve společnosti je takové, že se snaží sledovat **změnu** stavu nákladů, zásob a dalších aspektů v podnikových reportech včetně výnosů.

Nejčastějším intervalem pro vnitropodnikové výkazy jsou čtvrtletní a měsíční. Společnost je však zaměřena na operativní řízení a tedy využívá zejména reportů „mimořádných“, které nemají daný interval opakování, ale ve společnosti se vystavují frekventovaně, když si o to vedení řekne.

Reporting ve společnosti se tedy může zdát neuspořádaným a nepravidelným, avšak vzhledem k prosperitě společnosti můžeme konstatovat, že i přes nepropracovaný systém vnitropodnikového výkaznictví je reporting společnosti dá se říci dobrý. Ovšem nachází se v systému reportingu společnosti nedostatky, na kterých se dá bezpochyby pracovat.

Co se týče pracovníků, kteří mají vnitropodnikové výkazy na starosti, společnost **nevyužívá controlling** v plném slova smyslu. O reporty a vnitropodnikové výkazy se ve většině případů stará jeden až dva pověřeni zaměstnanci, kteří reporty zhotovují a dále předávají vedení společnosti.

S ohledem na náplň podnikání společnost **nezhotovuje** žádné předběžné **kalkulace** nákladů ani jejich jiné formy.

Společnost své reporty sestavuje za pomoci vnitropodnikového informačního systému od společnosti ABRA Software a.s., který napomáhá při sestavování reportů a je intuitivní. Vždy však následuje ke zpětné kontrole vygenerovaných údajů.

7.1 Reporty a výkazy využívané společností

Ačkoli se ve společnosti nevyskytuje výrazně ucelený systém reportingu jako nástroje pro řízení zisku, využívá společnost velké množství interních reportů zaměřených zejména na své dodavatele a odběratele, na realizaci nabídek a obchodů, sledování plnění plánů a spolupráce se svými partnery.

Vzhledem k povaze obsahové stránky reportů, rozdělil jsem výkaznictví společnosti na **externí** a **interní**, kdy však ve velké míře převládá reporting interní.

Externí reporting společnosti

- Zákonem stanovené výkazy: Rozvaha, Výsledovka, Cash flow
- Sestava ceníků pro odběratele a dealery
- Přehledy objednaného zboží pro odběratele

Interní reporting společnosti

- čtvrtletní sledování nákladu (dle směrnice **US GAAP**)
- Poklesy obrátů odběratelů
- Poklesy odběru u dodavatelů
- Stav nerealizovaných nabídek
- Stav realizovaných obchodů
- Doba trvání realizace obchodu
- Objem tvorby nabídek
- Čtvrtletní sledování ukazatele **ROE** pro potřeby bank
- Roční sledování ukazatele **DSCR**
- Časté nárazové reporty dle potřeby
- Porovnávání cen zboží a služeb s konkurenčními firmami
- Report stavu zásob dlouho ležících na skladě (Ležáky)
- Uzavřené obchody obchodních zástupců za daný rok (v Kč)

Hodnocení k využití reportingu

Společnost využívá velké množství reportů operativního charakteru, které bezpochyby pomáhají rozhodovacímu procesu vedoucích pracovníků, a poskytuje důležité informace o stavu podnikání. Společnost využívá velké množství reportů, zejména mimořádných a nárazových.

Je tedy znatelné, že chybí celistvá struktura systému výkaznictví jako takového. Dalším nedostatkem dle mého názoru je fakt, že ve společnosti chybí frekventovanější sledování ukazatelů finanční analýzy, což se může zdát paradoxní, vzhledem k zaměření vedení společnosti zejména na náklady.

7.2 Vnitropodnikový informační systém společnosti

Informační systém využívaný ve společnosti je *ERP* systém **ABRA GEN** od společnosti ABRA Software a.s., který společnost využívá již po dlouhou dobu a který se společnosti velice dobře osvědčil.

Společnost Grumant s.r.o. využívá svůj informační systém jako jeden z hlavních zdrojů informací, které se využívají při sestavování reportů a vnitropodnikových výkazů, jelikož informační systém od společnosti ABRA poskytuje pokrytí veškerých aspektů podnikání a zjednodušuje tak ve velké míře náročnost a pracnost sestavování reportů.

ABRA GEN

ABRA Gen je komplexní ERP systém, který spolehlivě pokrývá firemní procesy středních a velkých firem. Díky desítkám modulů a rozsáhlým možnostem vývoje na míru přináší na jednom místě dokonalý přehled o celé firmě. Podporuje správu a řízení chodu firmy, od organizace obchodní činnosti přes řízení zásob, výrobu, poskytování služeb až po vedení účetnictví, reporting a podporu rozhodování. ABRA Gen díky velké variabilitě nachází uplatnění ve všech odvětvích podnikání.

Zákazníkům ABRA Gen přináší špičkové technologie. S pořízením informačního systému ABRA Gen získá společnost nejnovější softwarové inovace: integrované vlastní řešení

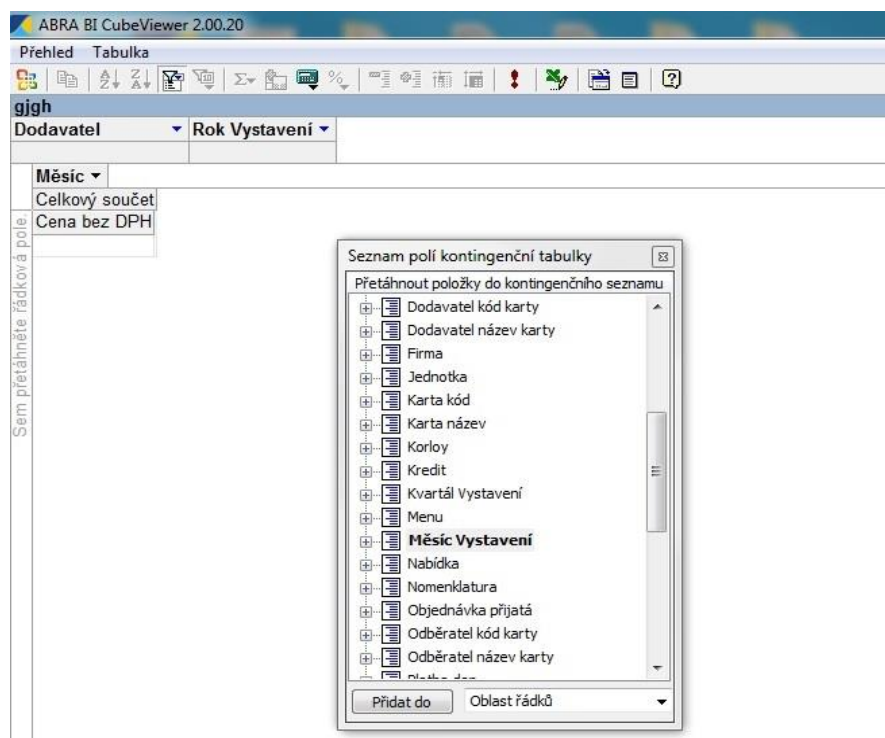
Business Intelligence s okamžitou vizualizací dat a rozhraní **API**, které umožňuje propojit jakékoliv aplikace a zařídit jejich vzájemnou komunikaci

Informace z informačního systému jsou dostupné k dispozici vždy a všude, například i na chytrých hodinkách. Využit se dá také několika desítek modulů, kromě standardně dodávaných, *například* CRM, výrobu, skladové hospodářství, Business Intelligence, e-shop a další funkce.

Základní verze systému obsahuje funkce: Adresář, Podvojný účetnictví, Daňová evidence, **Reporty**, Automatizační server, Dokumenty a přílohy, E-maily a interní výkazy, Evidence pošty, Workflow schvalování dokladů, Webové služby a Nástroje přizpůsobení. Moduly mají jednotné a intuitivní ovládání, jsou maximálně provázané a umožňují práci ve více agendách současně.

ABRA Cube

Jedním z hlavních modulů informačního systému ABRA Gen, který společnost využívá, je modul „ABRA Cube“, který umožňuje generovat a sestavovat velké množství dat do tabulek a následně generovat grafické výstupy.



Obrázek č.2. ABRA Cube¹¹

¹¹ Poskytnuto společností Grumant s.r.o.

Princip fungování modulu ABRA Cube je takový, že se uživateli otevře okno s přístupem ke všem kartám základního informačního systému a uživatel si tak může vybrat, které položky chce aplikovat. K dispozici má uživatel na horním levém okraji volné místo, které zastupuje záhlaví a legendu tabulky, dále je k dispozici volný panel pro aplikaci „filtr“, do které si můžeme vložit například kartu dodavatelů a filtrovat tak tabulku dle firem dodavatelů apod.

ABRA Cube také poskytuje možnost grafického výstupu generované tabulky, které si ukážeme na následujícím ukázkovém reportu, který mi společnost poskytla.

7.3 Příklad reportu generovaného v ABRA Cube

Jedná se o report, který podává informaci o „úspěšnosti“ jednotlivých obchodních zástupců společnosti. Report zachycuje výši uskutečněných obchodů dle jednotlivých měsíců a také za celý rok jednotlivých obchodních zástupců v roce 2016 v Kč.

Zástupce	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem za rok 2016
Zástupce 1	1 454 106 Kč	1 377 021 Kč	1 579 815 Kč	1 253 123 Kč	1 240 199 Kč	1 512 540 Kč	1 207 130 Kč	1 806 069 Kč	1 164 589 Kč	1 801 154 Kč	4 370 154 Kč	1 264 839 Kč	20 030 849 Kč
Zástupce 2	782 582 Kč	437 907 Kč	563 886 Kč	610 084 Kč	507 553 Kč	490 477 Kč	600 005 Kč	433 371 Kč	534 190 Kč	549 219 Kč	738 104 Kč	424 705 Kč	6 672 084 Kč
Zástupce 3	1 543 894 Kč	1 930 159 Kč	1 850 499 Kč	1 646 125 Kč	1 528 219 Kč	1 900 077 Kč	2 862 971 Kč	3 384 071 Kč	1 690 951 Kč	5 630 725 Kč	3 938 634 Kč	4 377 768 Kč	32 284 093 Kč
Zástupce 4	340 337 Kč	500 637 Kč	390 193 Kč	480 229 Kč	431 850 Kč	578 666 Kč	343 251 Kč	484 894 Kč	481 547 Kč	518 176 Kč	535 110 Kč	1 892 857 Kč	6 977 946 Kč
Zástupce 5	886 801 Kč	1 062 094 Kč	1 181 799 Kč	1 305 372 Kč	1 191 929 Kč	1 052 783 Kč	828 489 Kč	3 877 388 Kč	1 090 546 Kč	1 397 161 Kč	1 195 641 Kč	922 466 Kč	15 992 470 Kč
Zástupce 6	291 803 Kč	488 211 Kč	500 139 Kč	437 691 Kč	516 332 Kč	397 228 Kč	358 738 Kč	334 524 Kč	329 798 Kč	410 009 Kč	421 473 Kč	330 881 Kč	4 816 828 Kč
Zástupce 7	798 335 Kč	1 101 727 Kč	1 006 034 Kč	993 545 Kč	912 184 Kč	1 048 775 Kč	621 422 Kč	834 032 Kč	954 048 Kč	826 211 Kč	790 077 Kč	947 070 Kč	10 833 462 Kč
Zástupce 8	1 359 051 Kč	1 351 345 Kč	1 221 385 Kč	3 882 955 Kč	1 164 309 Kč	1 217 114 Kč	1 162 388 Kč	1 123 723 Kč	1 534 064 Kč	1 270 405 Kč	1 262 969 Kč	922 214 Kč	17 471 922 Kč
Zástupce 9	2 657 597 Kč	4 543 378 Kč	2 813 112 Kč	3 409 200 Kč	3 354 885 Kč	3 309 412 Kč	2 321 268 Kč	2 903 615 Kč	3 072 506 Kč	3 172 262 Kč	3 337 781 Kč	2 689 954 Kč	37 584 970 Kč
Zástupce 10	110 276 Kč	75 053 Kč	132 035 Kč	161 426 Kč	409 754 Kč	188 301 Kč	181 930 Kč	143 139 Kč	127 255 Kč	142 922 Kč	285 218 Kč	413 729 Kč	2 381 038 Kč
Zástupce 11	827 827 Kč	1 053 887 Kč	1 098 458 Kč	997 874 Kč	1 764 705 Kč	1 581 419 Kč	992 807 Kč	975 193 Kč	1 677 143 Kč	1 319 785 Kč	1 297 648 Kč	708 677 Kč	14 295 420 Kč
Celkem	11 052 609 Kč	13 921 417 Kč	12 337 355 Kč	15 177 625 Kč	13 021 920 Kč	13 286 791 Kč	11 480 398 Kč	16 300 118 Kč	12 656 648 Kč	17 038 029 Kč	18 172 810 Kč	14 895 360 Kč	169 341 082 Kč

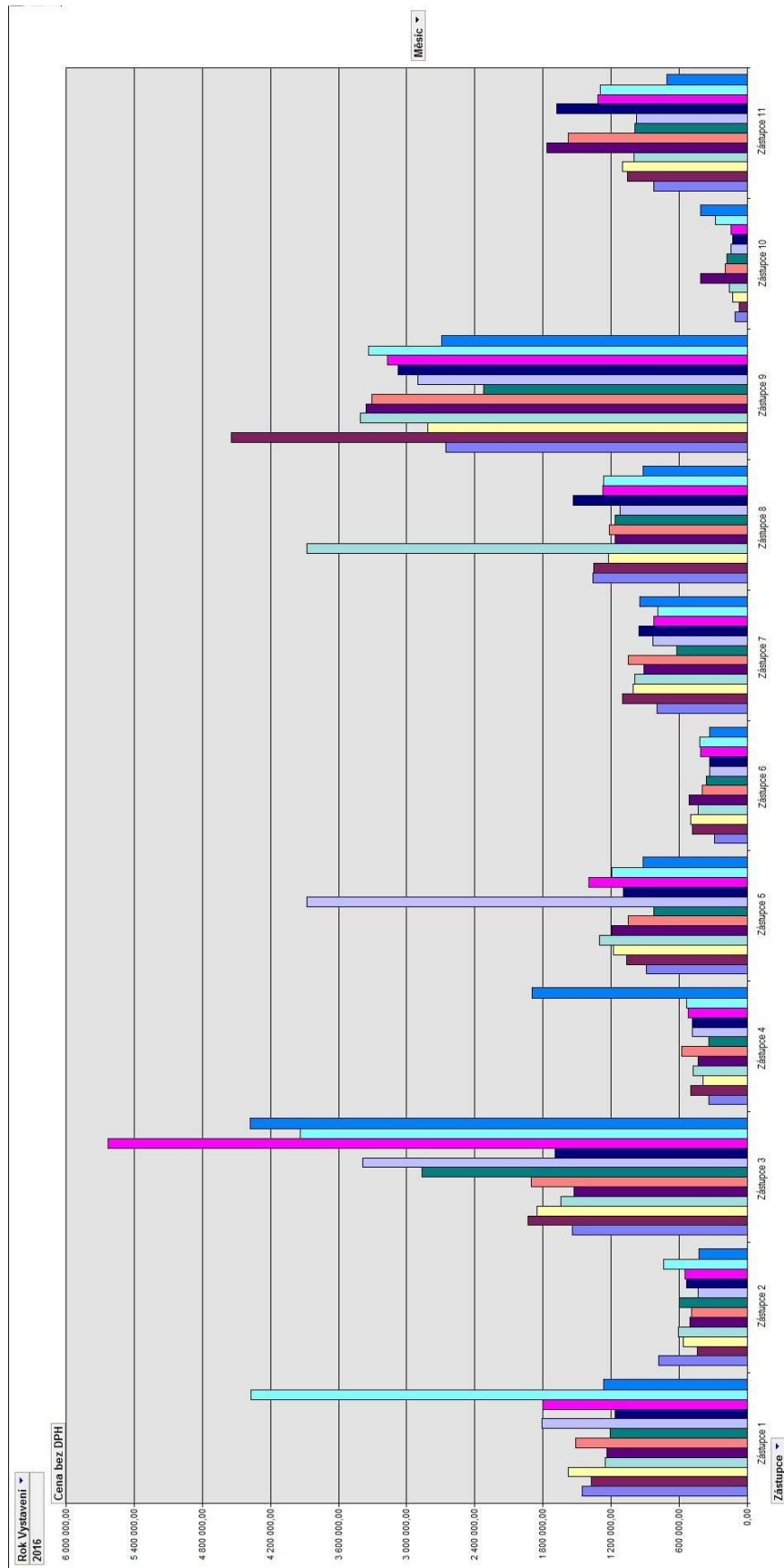
Tabulka č. 5. Uskutečněné obchody v Kč za rok 2016¹²

Obchodní zástupci společnosti Grumant mají na starosti své **stálé odběratele**, mají tedy na sebe napsané různé množství firem, o jejichž potřeby se starají.

Tabulka č. x. nám zachycuje, jak si vedli jednotliví obchodní zástupci v průběhu roku 2016 a v jednotlivých měsících. Zároveň nám také podává informaci o úspěšnosti společnosti v jednotlivých měsících roku 2016 a na závěr také celkovou částku bez DPH utrženou za uzavřené obchody v roce 2016.

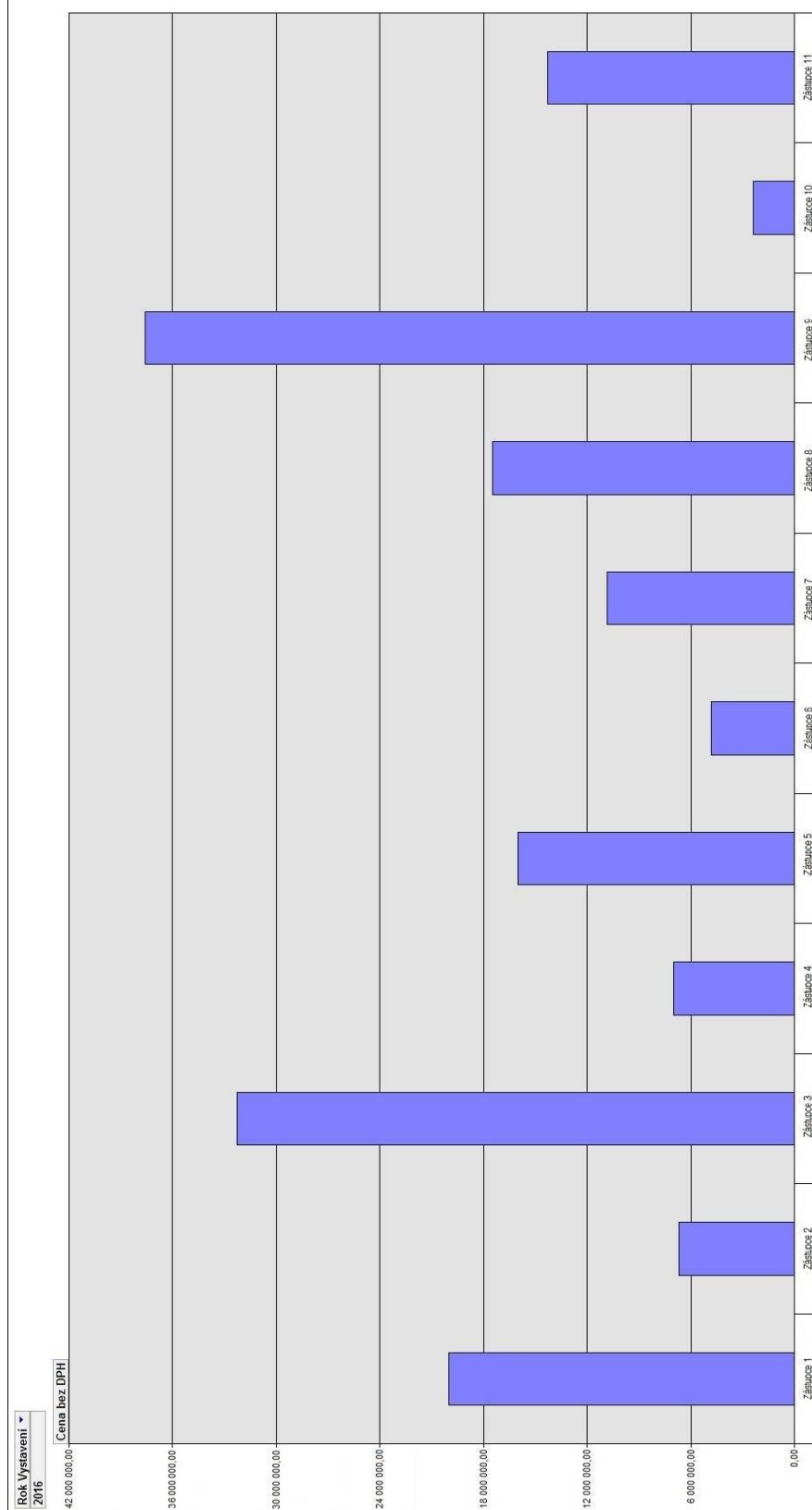
Po zpracování tabulky a jednotlivých dat se vygeneruje grafické znázornění uskutečněných obchodů za jednotlivé měsíce a poté v součtu za celý rok.

¹² Poskytnuto společností Grumant s.r.o.



Graf č. 6. Uzavřené obchody obchodních zástupců za rok 2016 dle měsíců¹³

¹³ Poskytnuto společností Grumant s.r.o.















Graf č. 7. Uzavřené obchody obchodních zástupců za rok 2016¹⁴

¹⁴ Poskytnuto společností Grumant s.r.o.

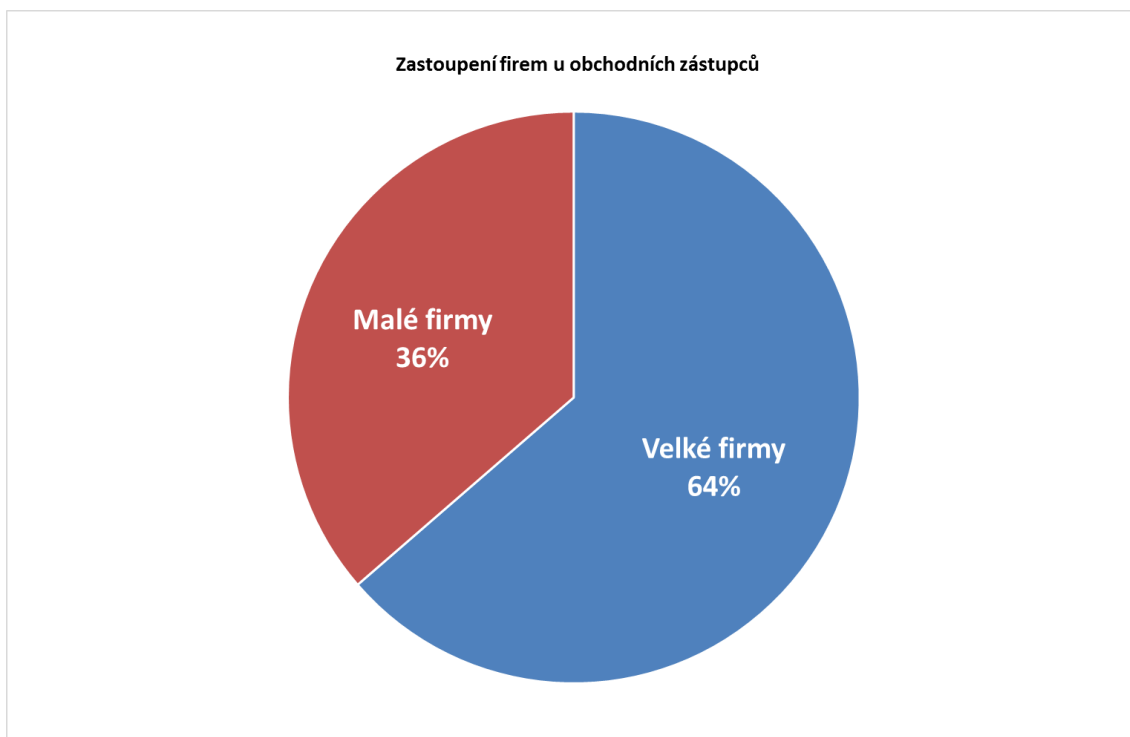
Ačkoli se může zdát, že mezi obchodními zástupci jsou velké rozdíly v „úspěšnosti“, musíme brát v potaz fakt, že každý obchodní zástupce má v podstatě na sebe napsané různé množství stálých odběratelů, které jsou různě velké, a jejichž odběr se v závislosti na to znatelně liší.

S přihlédnutím na tento fakt jsem sestavil jednoduchou tabulku, která nám znázorňuje, jaké je zastoupení drobných a velkých odběratelů u jednotlivých obchodních zástupců, a poté jsem sestavil koláčový graf, který znázorňuje procentuální zaměření společnosti v závislosti na velikost odběratele.

Obchodní zástupce	Velikost společnosti zákazníka		
1.			
2.			
3.			
4.		Legenda	
5.			
6.		Drobní odběratelé	
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			

Tabulka č. 6. Zastoupení velkých a malých firem u odběratelů¹⁵

¹⁵ Vlastní tvorba



Graf č. 8. Zastoupení velkých a malých odběratelů u obchodních zástupců¹⁶

7.3.1 Závěr a zhodnocení reportu

Celkově vzato se může zdát, že má report jisté nedostatky. Chybí dle mého názoru například souhrnný komentář k jednotlivým zástupcům a k jejich uskutečněným obchodům, jak a proč došlo k daným výsledkům. Nepochybuji o tom, že obchodní zástupci průběžně podávají reporty ohledně svého působení, to však může být postupem času zapomenuto nebo opomenuto a bylo by tedy dobré, podat souhrnnou zprávu (za předpokladu, že tak ve společnosti učiněno není).

Pro potřeby společnosti je report bez pochyby dostačující, jedná se tedy o drobnosti a estetické vady. Co se týče velikosti odběratelů zastoupených obchodními zástupci, společnost má bez pochyby přehled o tom, kdo má na sobě napsaného kterého odběratele a není pro ně tedy kriticky nutné, neboť daných obchodních zástupců není příliš velké množství na to, aby se nedali sledovat operativně.

¹⁶ Vlastní tvorba

Část návrhová

8 Doporučený obsah podnikového reportu

Ačkoli je reporting společnosti dá se říci efektivní, využívá mnoho informací ohledně nákladů vynaložených společností, sleduje zásoby a obchody, je vidět znatelný nedostatek společnosti ve sledování finančního zdraví společnosti.

Sestavování reportů pro společnosti není nijak značně finančně nákladné, je to pouze čas strávený zaměstnancem a sestavení reportu je velice zjednodušené díky vnitropodnikovému informačnímu systému s integrovaným účetnictvím a evidencí zásob a obchodů.

Během své spolupráce se společností jsem zjistil, že vedení společnosti využívá ve velké míře **operativní reporty**, tedy reporty, které se generují na požádání a které nejsou nijak periodické. Dále společnost využívá mnoho drobných každodenních reportů, které však nemají důraznou estetickou stránku a jsou pouze tabulkami v Excelu.

Ačkoli se může zdát, že pro potřeby společnosti to zatím postačuje, určitě by nebylo od věci dát konkrétním reportům danou periodu vykazování a jakousi jednotnou estetickou strukturu, což bezpochybně zlepší orientaci v podávaných informacích a ulehčí tak práci.

Dalším dobrým přínosem pro společnost, by dle mého názoru bylo pověření jednoho zaměstnance shromažďováním informací a tvořením výkazů, který by zastupoval jakési postavení **controllera**. Společnost není nijak extrémně veliká a neměl by tak být problém pro jednoho člověka efektivně sledovat pravidelné informace o společnosti. Pověření jednoho zaměstnance by přineslo jasný přehled a konzistenci generovaných pravidelných reportů a ulehčilo by to práci ostatním zaměstnancům. Nevýhoda tohoto doporučení je však zvýšení nákladů pro společnost.

Obsah a strukturu reportů bych doporučil na základě dosavadních nedostatků a zároveň tak stavěl i na stávajícím fungujícím systému výkazů, který by se pouze zdokonalil a dostal by tak jednotnou strukturu, což by mělo značně zvýšit přehled vedoucích pracovníků o finančním a provozním stavu společnosti.

Má doporučení pro dosavadní stav reportingu jsou:

- Sjednotit strukturu výkazů (vzhled a forma).
- Využívat méně operativních nahodilých reportů.
- Sjednotit periodu vykazování
- Pověřit jednoho pracovníka

8.1 Doporučený obsah reportu z finanční analýzy

Finanční reporting společnosti bych rozšířil zejména o finanční ukazatele. Finančně zaměřené reporty společnosti jsou časově málo frekventované, s nejkratším intervalem jednou za čtvrt roku. Proto bych doporučil implementaci frekventovanějších reportů finančního zaměření.

S ohledem na zaměření společnosti na nákladovou stránku bych volil zejména důkladnou analýzu **likvidity** společnosti ve **všech stupních** likvidity a to frekventovaně jeden krát měsíčně, jako další z ukazatelů bych volil ukazatele **aktivity**, jelikož se společnost zajímá ve svých provozních reportech velice často o stavy zásob a aktuální stavy realizovaných a nerealizovaných obchodů. Z ukazatelů aktivity bych doporučil implementovat zejména **dobu obratu zásob**, **dobu obratu pohledávek** a z nákladového hlediska i **dobu obratu závazků**. Tyto reporty bych také volil jako měsíční, pro podrobné sledování vývoje podnikové činnosti.

Jako další ukazatele finanční analýzy bych zvolil **analýzu rentability** společnosti. Vzhledem k faktu, že společnost čtvrtletně vykazuje analýzu ukazatele rentability vlastního kapitálu – **ROE**, začlenil bych do tohoto výkazu také ukazatel rentability tržeb – **ROS**, jako užitečný nástroj pro přehled o finančním zdraví podniku.

Vzhledem k faktu, že společnost ročně vykazuje analýzu ukazatele **DSCR** (Debt Service Coverage Ratio), což je jeden z ukazatelů krytí dluhů, který nás informuje o tom, za jak dlouho může firma splatit všechny své cizí zdroje z provozního Cash Flow, doporučil bych také sledovat ukazatel **celkové zadluženosti** alespoň jednou za půl roku.

Jako poslední bych navrhoval souhrnný report výše zmíněných vypočítaných ukazatelů v grafické podobě jednou za rok, společně s graficky znázorněnými výkazy z provozního reportingu.

Obsah a strukturu navrhuji například takto:

Název reportu	Obsah	Perioda
Analýza likvidity	<ul style="list-style-type: none"> • Likvidita I. • Likvidita II. • Likvidita III. 	1 x měsíčně
Analýza aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Doba obratu zásob • Doba obratu pohledávek • Doba obratu závazků 	1 x měsíčně
Analýza rentability	<ul style="list-style-type: none"> • ROE • ROS 	1 x za 3 měsíce
Analýza zadluženosti	<ul style="list-style-type: none"> • DSCR • celková zadluženost 	1 x ročně 1x za půl roku
Sledování nákladů	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady dle US GAAP 	1 x za 3 měsíce

Tabulka č. 7. Struktura reportů finanční analýzy¹⁷

Výkaz bych doporučil zhotovit a předat v celistvé podobě, tedy měsíční výkazy z finanční analýzy v zhotovené k danému dni v měsíci, spolu s grafickou a formální úpravou pro dobrý přehled, čtvrtletní výkazy opět pospolu atd.

¹⁷ Vlastní tvorba

Závěr

Sestavení podnikového reportingu se může zdát jako jednoduchá věc. Pro sestavení efektivního podnikového reportingu, který přispívá rozvoji a úspěšnosti společnosti v podnikání tak jednoduché není. Společnost musí dávat při sestavování výkazů pozor na to, aby informace poskytované reportingem byly relevantní potřebám společnosti, aby byly podávány co nejpřesněji a vždy tam, kde jsou potřeba. Základem sestavení efektivního reportingu je zejména stanovení subjektivních potřeb, našich požadavků na informace, které chceme shromažďovat a sledovat a které dále využijeme při rozhodování, plánování a dalších manažerských funkcích. Při sestavování reportů bychom měli mít na paměti, že reporty musí být přehledné a musí podávat jasné informace. Musíme se také vyvarovat tomu, že generování reportů se stane rutinní záležitostí, která postupem času upadne a přestane se jí dávat pozornost, která by jí právem měla náležet. Efektivní systém reportingu tedy může být kritickým faktorem pro úspěšnost a další vývoj společnosti.

Cílem mé bakalářské práce bylo seznámení se současným pojetím reportingu v podnikové praxi a jeho následné hodnocení, na jehož základě jsem byl schopen sestavit doporučený obsah podnikového reportu.

Doporučený obsah reportingu jsem sestavil pro společnost Grumant s.r.o. Společnost Grumant s.r.o. se na trhu pohybuje již delší dobu a při sestavování doporučeného obsahu reportu jsem bral v potaz současnou situaci společnosti a zejména její zájmy a potřeby na poskytované informace, ale zároveň jsem bral také na vědomí nedostatky podnikového reportingu, které jsem zaznamenal při své spolupráci se společností.

Mnou navrhovaný obsah podnikového reportu je doporučené rozšíření již současného systému vnitropodnikových reportů, které společnost využívá. Zaměřil jsem se zejména na fakt, že ve společnosti chybí pravidelné sledování finanční analýzy v podniku. Učinil jsem tak proto, že společnost ve velkém množství využívá operativních nepravidelných reportů, které jsou bezpochyby kritické pro řízení obchodu a zásob, ale ve společnosti chyběl lepší přehled o finančním zdraví společnosti.

Zdroje

Monografické publikace

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., *Reporting*, 3. Rozšířené a aktualizované vydání, PRAHA: GRADA 2010, 224s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [2] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., ŠTEKER, K., *Finanční analýza*, 2. rozšířené vydání PRAHA: GRADA 2012, 240s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [3] SYNEK, M., A KOLEKTIV, *Manažerská ekonomika*, 5. aktualizované a doplněné vydání, PRAHA: GRADA 2011, 465s. ISBN 978-80-247-3494-1
- [4] MANN, R., MAYER, E., *Controlling, metoda úspěšného podnikání*, PRAHA: PRŮMYSL A OBCHOD, PROFIT a.s. 1992, 311s. ISBN 80-85 603-20-9
- [5] FIBIROVA, J., PETERA, P., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*, 2. aktualizované a přepracované vydání, PRAHA: Wolters Kluwer 2015, 404s. ISBN: 978-80-7478-743-0

Internetové zdroje

- [6] Reporting jako součást informačního systému podniku. *SystemOnline: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>
- [7] Reporting a controlling. *Management: novinky ze světa managementu* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.management.cz/reporting-a-controlling/>
- [8] Manažerské účetnictví (Management Accounting). *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-ucetnictvi>
- [9] Finanční účetnictví (Financial Accountancy). *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-ucetnictvi>
- [10] Finanční výkazy (Financial statements). *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-vykazy>
- [11] Výkaz zisků a ztrát (Income statement). *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vykaz-zisku-a-ztrat>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Struktura rozvahy	36
Tabulka č. 2. Zdaněné hospodářské výsledky za 4 roky	46
Tabulka č. 3. Struktura aktiv a pasiv v daných letech	48
Tabulka č. 4. Matice SWOT analýzy	55
Tabulka č. 5. Uskutečněné obchody v KČ za rok 2016.....	61
Tabulka č. 6. Zastoupení velkých a malých firem u odběratelů	65
Tabulka č. 7. Struktura reportů finanční analýzy	69

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Schéma organizační struktury společnosti	45
Obrázek č. 2. Abra Cube.....	59

Seznam grafů

Graf č. 1. Struktura aktiv v daných letech.....	48
Graf č. 2. Porovnání struktury aktiv v letech 2005 – 2015	49
Graf č. 3. Struktura pasiv v daných letech	50
Graf č. 4. Porovnání struktury pasiv v letech 2005 – 2015	51
Graf č. 5. Vývoj výsledku hospodaření od založení společnosti	52
Graf č. 6. Uzavřené obchody obchodních zástupců za rok 2016 dle měsíců	62
Graf č. 7. Uzavřené obchody obchodních zástupců za rok 2016.....	63
Graf č. 8. Zastoupení velkých a malých odběratelů u obchodních zástupců	65