



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra účetnictví a financí

Diplomová práce

Procesy reportingu

Vypracoval: Bc. Michaela Urbanová
Vedoucí práce: Ing. Zita Drábková, Ph.D., MBA

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela URBANOVÁ**
Osobní číslo: **E17511**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Procesy reportingu**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Na základě analýzy účetních dat vybrané účetní jednotky vyhodnotit význam reportovaných dat pro uživatele. Součástí bude také doporučení, jak strukturovat data, aby jejich uživatelé vnímali data v souvislostech a ve všech parametrech, které jsou pro jejich rozhodování důležité.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
 - 2.1. Význam reportingu pro řízení podniku.
 - 2.2. Reporting - způsoby zpracování, informační technologie, ukazatele KPI.
3. Metodika.
4. Praktická část:
 - 4.1. Analýza účetních dat vybrané účetní jednotky.
 - 4.2. Vyhodnocení významu reportovaných dat pro uživatele a doporučení jak data strukturovat.
5. Závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Association of Chartered Certified Accountants (2016). ACCA Paper F7. Financial reporting. Pocket notes / ACCA. UK: Kaplan Publishing.

Kovařík, P. (2013). Manažerský controlling. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Lazar, J. (2012). Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada Publishing.

Schiffer, V. (2010). Správně vedené účetnictví (Vyd. 1.). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Žižlavský, O. (2014). Controlling: studijní text. Brno: Akademické nakladatelství CERM.


Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zita Drábková, Ph.D., MBA.


Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce: **1. února 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (b)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 12. 4. 2019

.....

Bc. Michaela Urbanová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Zitě Drábkové, Ph.D., MBA za odbornou pomoc, zájem, připomínky a rady, které mi věnovala. Také bych ráda poděkovala společnosti P Z P MERLIN s.r.o., zejména paní Petře Rybáčkové a paní Aleně Minaříkové za poskytnuté informace při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým za podporu při studiu.

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Controlling.....	13
2.1	Pojem controlling.....	13
2.2	Cíle controllingu.....	13
2.3	Funkce controllingu	14
2.4	Role controllera.....	15
2.5	Strategický a operativní controlling.....	17
2.5.1	Strategický controlling.....	17
2.5.2	Operativní controlling.....	18
3	Reporting	20
3.1	Vazba reportingu na controlling.....	20
3.2	Uživatelé reportingu.....	21
3.2.1	Externí uživatelé	21
3.2.2	Interní uživatelé	21
3.3	Zdroje informací pro reporting.....	22
3.4	Členění reportingu.....	25
3.5	Vztah reportingu a informačního systému	26
3.6	Způsoby zpracování reportingu.....	26
4	Interní audit.....	27
5	Model COSO	29
6	Klíčové ukazatele výkonnosti.....	31
6.1	Ekonomické ukazatele	31
6.2	Ukazatele výkonnosti procesů.....	34
7	Modely hodnocení ekonomické situace podniku.....	35
7.1	SWOT analýza	35
7.2	Bankrotní modely.....	36

7.2.1	Altmanův model.....	36
7.2.2	Tafflerův model.....	36
7.2.3	Model IN05 – Index důvěryhodnosti	36
7.3	Bonitní modely	37
7.3.1	Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy	37
7.3.2	Kralickův Quicktest.....	37
7.3.3	Tamariho model	37
8	Metodika.....	38
9	Charakteristika společnosti P Z P MERLIN s.r.o.	42
9.1	Historie společnosti	42
9.2	Vize společnosti.....	43
9.3	Organizační struktura společnosti	43
10	Zhodnocení ekonomické situace společnosti	46
10.1	SWOT analýza	46
10.2	Tafflerův základní model.....	48
10.3	Index IN05	48
10.4	Bilanční analýza II.	49
10.5	Klíčové ukazatele výkonnosti	50
10.6	Vyhodnocení ekonomické situace společnosti	58
11	Analýza současného reportingového systému společnosti.....	60
11.1	Informační systém společnosti.....	60
11.2	Interní reporting společnosti	61
11.2.1	Středisko výroba.....	62
11.2.2	Středisko pneuservis a emise.....	63
11.2.3	Středisko škrabárna brambor.....	65
11.2.4	Středisko stánek.....	65
11.3	Externí reporting společnosti	65

11.3.1	Bankovní instituce	65
11.3.2	Dotační politika.....	66
11.3.3	EKO-KOM.....	66
12	Vyhodnocení významu reportovaných dat pro uživatele	68
12.1	Interní reporting.....	68
12.2	Externí reporting.....	68
13	Návrhy a doporučení.....	69
13.1	Návrh pro účely směrnice.....	69
13.2	Doporučení	72
14	Závěr	74
15	Summary.....	76
16	Seznam literatury	77
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	80
	Seznam příloh	81

1 Úvod

Důležité pro každý podnik a jeho fungování je správné rozhodování, plánování a dosahování podnikových cílů. Pro správné rozhodování a plánování je potřeba znát klíčová data, která nám napomohou k lepšímu fungování našeho podniku, a proto jsou vytvářeny reporty pro přehlednější představu o různých datech, které nám poskytuje používaný informační systém. Reporting lze nazvat jako systém výkazů podniku, který zahrnuje výběr, zpracování, úpravu dat a následné poskytování dat různým skupinám uživatelů. V dnešní době je reporting velmi používaným pojmem a důležitým nástrojem, který přispívá k efektivnímu vedení podniku.

Cílem této diplomové práce bude na základě analýzy účetních dat společnosti P Z P MERLIN s.r.o. vyhodnotit význam reportovaných dat pro uživatele. Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část bude zpracována dle odborných literárních publikací a zdrojů, které jsou zaměřeny na controlling, reporting, uživatele reportingu, zdroje informací pro reporting, členění a zpracování reportingu, klíčové ukazatele výkonnosti, modely hodnocení ekonomické situace podniku.

V praktické části bude představena společnost P Z P MERLIN s.r.o., její organizační struktura a následně vypracovaná analýza finanční situace společnosti za období 2013 až 2017 pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti a modelů hodnocení ekonomické situace. Dále v praktické části bude analyzován současný reportingový systém společnosti na základě úloh interního auditu. V závěru praktické části bude doporučení a návrh, jak data společnosti strukturovat, aby je jejich uživatelé vnímali ve všech souvislostech a parametrech, které jsou pro jejich rozhodování důležité.

2 Controlling

2.1 Pojem controlling

Controlling je slovo, které se odvozuje z anglického slovesa „to control“ a má hned několik významů. V českém jazyce znamená řídit, vést, regulovat, kontrolovat, dohlížet, ovládat a plánovat. Ve francouzském jazyce se používá „contre-rôle“ což znamená stav skutečného majetku pomocí jeho plánovaného stavu. V italském jazyce „conto“ znamená kontrolu účtů, popřípadě audit (Eschenbach a Siller, 2012).

Jestliže controllingem rozumíme pouze konečnou fázi řízení či kontrolu, dopustíme se velké nepřesnosti. Controlling je představitelem koncepce podnikového řízení, která je založena na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Controllingem nelze chápat ani rozšířenou činnost kontroly, jelikož controllingová filozofie proniká celým podnikem. Úspěšné uplatnění controllingu v procesu řízení očekává systémový přístup k vytváření informačních systémů, komunikaci mezi všemi útvary podniku, aplikaci controllingových nástrojů, metod a technik a také změny v myšlení lidí a jejich postojích (Kovařík, 2013).

Controlling napomáhá vedoucím pracovníkům s tvorbou a řízením podniku. Každý podnik má různé systémy a řízení tedy vyplývá z individuálních vlastností systému a z požadavků na řízení podniku, které jsou právě aktuální. Pokud chce podnik udržet rovnováhu, musí se ve svém okolí orientovat a přizpůsobovat se změnám, které nastanou, aby vytvářel pozitivní vývoj. Kvůli těmto předpokladům se požadují vysoké koordinační a integrační schopnosti, které nejsou vždy zajištěny. Vedení podniku pro zajištění těchto schopností zavádí v rámci plánování a kontroly pravidla, programy a plány. Podle pravidel, programů a plánů se koordinují jednotlivé činnosti řízení a tato schopnost řízení je účelem controllingu (Eschenbach, 2004).

2.2 Cíle controllingu

Hlavním cílem pro řízení podniku je schopnost se stále přizpůsobovat měnícímu se prostředí a zachovat či rozvinout svou identitu pomocí uplatnění zkušeností, vzděláváním se a vyhráváním. Vlastností těchto systémů je životaschopnost, která je i primárním cílem controllingu (Eschenbach, 2004).

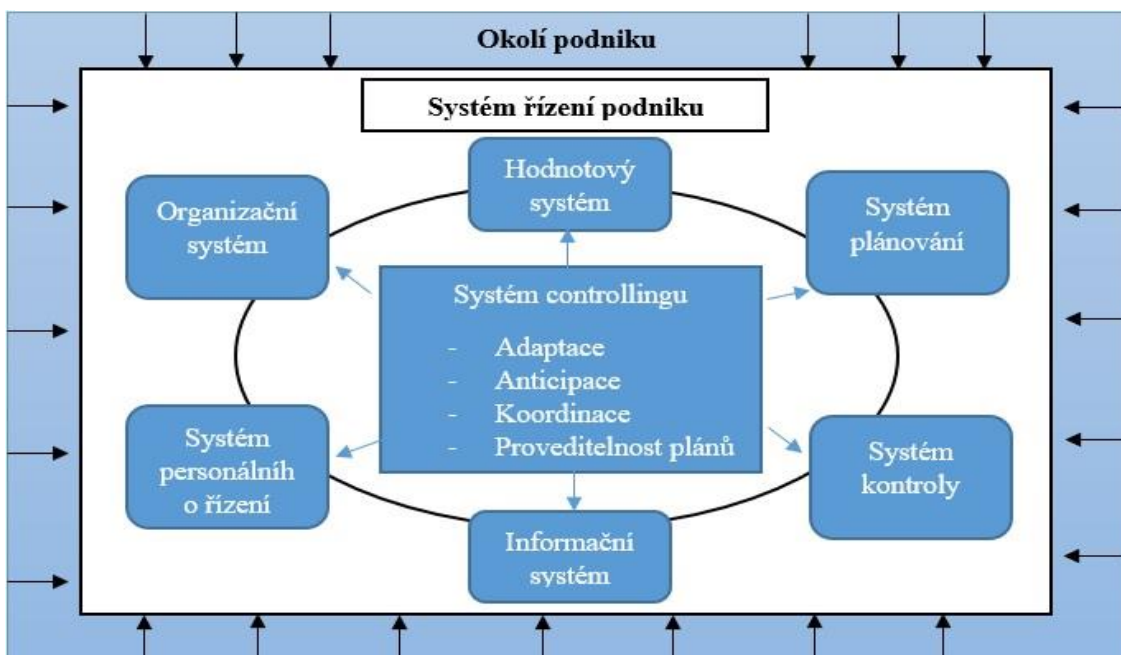
Dle Žižlavského (2014) zajišťují životaschopnost podniku tyto dílčí cíle:

- 1. Zajištění schopnosti anticipace** – controlling by měl poskytovat srozumitelné, pravdivé a aktuální informace o budoucích změnách ve vnitřním i vnějším

prostředí podniku, na které by se měl připravit. Důležitou součástí je i propojení controllingu s informačním systémem podniku. Klíčové informace pro zajištění hlavních cílů a jejich zpracování jsou zaznamenávány v účetnictví a v externích zdrojích.

2. **Zajištění schopnosti adaptace** – controlling by měl připravovat aktuální a vhodné informace, které jsou známy o změnách v okolí podniku a zajistit vytvoření předpokladů, aby mohl podnik na tyto změny správně reagovat.
3. **Zajištění schopnosti koordinace** – controlling by měl zharmonizovat aktivity jednotlivých subsystémů řízení podniku a vyrovnat střety zájmů jednotlivých skupin, aby byly v rovnováze a došlo ke splnění finančních, nefinančních a vnitřních i vnějších cílů.
4. **Zajištění schopnosti pravidelnosti plánů** – controlling by měl zajišťovat a prosazovat v podniku takové strategické, operativní záměry a projekty v rozsahu, ve kterém byly naplánovány.

Obrázek 1- Cíle controllingu v systému řízení



Zdroj: Kovařík, 2013

2.3 Funkce controllingu

Mezi hlavní funkce controllingu patří koordinace systému řízení, která zajišťuje shodu a integraci jednotlivých systémů řízení podniku. Dále funkce informační, pomocí níž se vyvíjí podnikové rozhodování. Na základě těchto funkcí, které jsou správně vykonávány mohou být splněny výše uvedené cíle (Kovařík, 2013).

Hlavní controllingové funkce jsou dle Kovaříka (2013) rozděleny do šesti skupin, které jsou v praxi, pomocí controllingových úloh, nejčastěji uskutečňovány:

1. Operativní koordinační a informační

- řízení při plánování investic a tvorbě rozpočtů,
- koordinace a kontrola rozpočtů,
- zajištění podnikového reportingu,
- koordinace informačních systémů.

2. Řídící a regulační

- analýza a zjišťování příčin odchylek,
- zavádění nápravných a preventivních opatření,
- vnitřní poradentství v procesu rozhodování.

3. Strategická koordinační a informační

- spolupráce při plánování strategie,
- provedení strategického porovnání plánu se skutečností,
- provádění strategických analýz odchylek,
- informační servis pro plánování strategie podniku.

4. Funkce koordinace vytvářející systém

- tvorba controllingového systému podniku,
- kontrola controllingového systému podniku.

5. Sekundární úlohy

- organizace a správa controllingových činností,
- vnitřní revize procesů controllingu,
- podpora procesu počítačového zpracování dat.

6. Funkce spojené s finančním řízením a účetnictvím

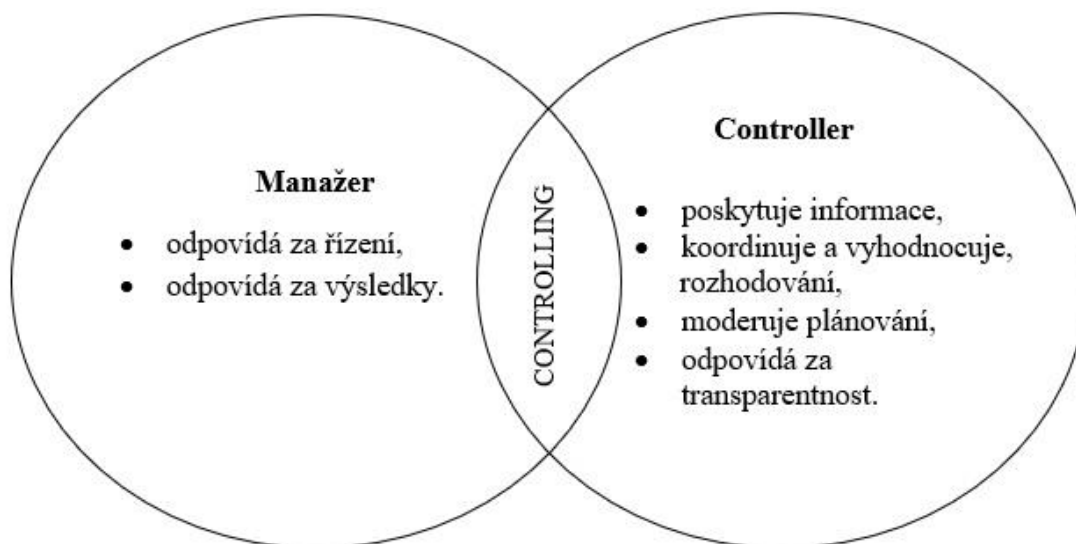
- nákladový controlling,
- podpora pro výpočty kalkulací,
- podpora finančního účetnictví.

2.4 Role controllera

Controller je specializovaný pracovník, který koordinuje informace z jednotlivých částí podniku a podporuje management podniku při hledání řešení a přijímání rozhodnutí. Dále analyzuje rozbor dosažených hospodářských výsledků s odpovědnými pracovníky a prezentuje přijatá opatření a jejich dopad. Mezi jeho další úkoly patří získávání,

zpracovávání, sestavování přehledů a prezentace interních a externích údajů za účelem správného rozhodnutí. Controller v podnikovém řízení má roli koordinátora, poradce a navigátora, který podporuje management podniku (Kovařík, 2013).

Obrázek 2 - Úlohy manažera a controllera



Zdroj: Žižlavský, 2014

Role controllera přísluší řídicím pracovníkům na všech stupních řízení. Není to pozice jednoduchá, jelikož vyžaduje specifické vlastnosti, dovednosti a nelze přesně určit, jak by měl ideální pracovník controllingu vypadat, protože každý podnik je jedinečný. Vedení podniku by mělo při výběru controllera pečlivě volit mezi kandidáty, kteří splňují potřebné odborné dovednosti, ale také musí být vybaveni potřebnými osobní vlastnostmi (Kovařík, 2013).

Tabulka 1 – Vlastnosti a dovednosti controllera ⁽¹⁾

Osobní vlastnosti a schopnost komunikace ⁽²⁾	Odborné dovednosti ⁽³⁾
<ul style="list-style-type: none"> • vysoká výkonnost a pracovní nasazení, ⁽⁴⁾ • zvládání vysokého zatížení, nezaujatost, ⁽⁵⁾ • komunikativnost, schopnost prezentovat, ⁽⁶⁾ • schopnost naslouchat a přesvědčovat, ⁽⁷⁾ • schopnost řešit konfliktní situace, ⁽⁸⁾ • psychická odolnost, smysl pro přesnost, ⁽⁹⁾ • pozitivní přístup, schopnost rychle se učit. ⁽¹⁰⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • znalost daného odvětví, ⁽¹¹⁾ • znalosti controllingu a účetnictví, ⁽¹²⁾ • znalost vnitřních směrnic, ⁽¹³⁾ • předávání výkonů, motivace, ⁽¹⁴⁾ • znalost informačních systémů, ⁽¹⁵⁾ • schopnost řídit spolupracovníky. ⁽¹⁶⁾

⁽¹⁾ Qualities and skills of controller; ⁽²⁾ Soft skills; ⁽³⁾ Hard skills; ⁽⁴⁾ High performance and commitment; ⁽⁵⁾ High load handling, impartiality; ⁽⁶⁾ Communicativeness, ability to present; ⁽⁷⁾ Ability to listen and persuade; ⁽⁸⁾ Ability to solve conflict situations; ⁽⁹⁾ Psychic resistance, sense of precision; ⁽¹⁰⁾ Positive attitude, ability to learn quickly; ⁽¹¹⁾ Industry knowledge; ⁽¹²⁾ Knowledge of controlling and accounting; ⁽¹³⁾ Knowledge of internal guidelines; ⁽¹⁴⁾ Performance transfer, motivation; ⁽¹⁵⁾ Knowledge of information systems; ⁽¹⁶⁾ Ability to manage coworkers. Zdroj: Kovařík, 2013

2.5 Strategický a operativní controlling

Controlling je činnost podniku dotýkající se veškerých úrovní podnikového řízení. Na základě podnikových úrovní řízení, které je strategické a operativní, lze rozdělit controllingové úlohy do tří úrovní. První úrovní je poslání, mise a vize podniku a jeho podnikání na trhu. Zde si podnik formuje žebříček základních hodnot a zásad chování podniku vůči svým pracovníkům, odběratelům, dodavatelům a ostatním zájmovým skupinám. Na druhé úrovni si podnik začíná plánovat svou strategii a snaží se zajistit konkurenční výhody, aby dlouhodobě a úspěšně fungoval na trhu. Jedná se o úroveň strategického řízení podniku. Třetí úrovní je operativní úroveň řízení, která navazuje na strategickou úroveň řízení a snaží se co nejvíce využívat svých existujících potenciálů a úspěchů, které vedou k dosažení stanovených cílů (Kovařík, 2013).

Tabulka 2 - Hlavní znaky strategického a operativního controllingu ⁽¹⁾

Znaky ⁽²⁾	Strategický controlling ⁽⁷⁾	Operativní controlling ⁽⁸⁾
Orientace ⁽³⁾	Prostředí a podnikání: Adaptace na změny. ⁽⁹⁾	Podnikání: Efektivnost podnikových procesů. ⁽¹³⁾
Stupeň ⁽⁴⁾	Strategické plánování a rozpočtování. ⁽¹⁰⁾	Taktické a operativní plánování a podnikové rozpočtování. ⁽¹⁴⁾
Dimenze ⁽⁵⁾	Šance, rizika, přesnosti, slabiny. ⁽¹¹⁾	Výdaje, příjmy, náklady, výnosy. ⁽¹⁵⁾
Cílové veličiny ⁽⁶⁾	Zajištění existence potenciálu. ⁽¹²⁾	Hospodárnost, zisk. ⁽¹⁶⁾

⁽¹⁾ The main features of strategic and operative controlling; ⁽²⁾ Features; ⁽³⁾ Orientation; ⁽⁴⁾ Degree; ⁽⁵⁾ Dimension; ⁽⁶⁾ Target quantities; ⁽⁷⁾ Strategic controlling; ⁽⁸⁾ Operative controlling; ⁽⁹⁾ Environment and business: Adaptation to Change; ⁽¹⁰⁾ Strategic planning and budgeting; ⁽¹¹⁾ Chances, risks, accuracy, weaknesses; ⁽¹²⁾ Ensuring the existence of potential; ⁽¹³⁾ Business: Efficiency of business processes; ⁽¹⁴⁾ Tactical and operational planning and corporate budgeting; ⁽¹⁵⁾ Expenses, income, costs, revenues; ⁽¹⁶⁾ Economy, profit. Zdroj: Kovařík, 2013

2.5.1 Strategický controlling

Formulace strategických cílů, vytvoření a prosazení strategií pro zajištění existujících a pro vytvoření nových potencionálních úspěchů, patří k nejdůležitějším činnostem podnikového řízení. Mezi jednotlivé fáze procesu strategického controllingu patří analýza podniku a okolí, zhodnocení a kvantifikace strategií, implementace a strategický dohled. Dále je věnována pozornost zodpovědnosti controllera při doplňování strategického řízení (Žižlavský, 2014).

Dle Žižlavského (2014) je úkolem controllingu podpora vedení podniku, která se provádí v pěti fázích strategického řízení:

- 1. Analýza okolí a podniku** – získávání informací v okolí podniku o konkurenci, trhu, zákaznících a změnách v jejich chování. Získávat a zpracovávat informace je potřeba systematicky, a nejen v době problému.
- 2. Vývoj strategie** – využívání kreativních technik či moderních strategických workshopů k zajištění a podpoře podniku při budoucím vývoji strategie. Důležitým faktorem je komunikace, která musí být rozložena na všechny funkční i hierarchické úrovně řízení podniku.
- 3. Strategické hodnocení a strategické plánování** – vytvoření systému plánování, metodická podpora plánování, pomoc při volbě vhodných cílových ukazatelů, časově správné rozhodování o strategii.
- 4. Provádění strategie** – vzniká zde úzká spolupráce s operativním controllin-gem. Sleduje se rozpracovanost jednotlivých kroků plánů, kvality, časových aspektů, které jsou nezbytné k dokumentování pokroku realizace. Při provádění strategie mohou vznikat rušivé elementy jako špatná komunikace, nedostatek času, konflikty a nesoulad. Je tedy potřebné tento proces pravidelně kontrolovat.
- 5. Kontrola strategie** – rozpoznávání odchylek a zavedení jednotlivých regulačních opatření proti vzniklým či budoucím odchylkám.

2.5.2 Operativní controlling

Hlavní složkou operativního controllingu je operativní plánování a početnictví. Tyto složky poskytují informace, které jsou potřebné k řízení podniku, který se orientuje na úspěch a výsledek hospodaření. Operativní controlling se zaměřuje na současnost a budoucnost podniku, kdy v rámci jednoho roku včas řídí nápravná opatření, kdyby se podnik odchýlil od určeného plánu. Je orientovaný na krátkodobé řízení zisku v podniku (Žižlavský, 2014).

Mezi koordinační úkoly operativního controllingu dle Žižlavského (2014) patří:

- 1. Vypracovat plánovací kalendář** – stanovení plánování jednotlivých kroků, které jsou shrnuty do plánovacího kalendáře. Plánovací kalendář musí být včas odsouhlasen všemi, jichž se týká, a je absolutně závazný.
- 2. Vytvářet strategické povědomí** – operativní rozhodování může trvale omezovat strategické potenciály úspěchu, nebo je zničit. Controller se stará o

strategické vědomí tak, že poukazuje na strategická působení operativních rozhodnutí.

- 3. Připravovat sady formulářů, nástroje výpočetní techniky a indikátory** – controllerem sestavené prostředky pro manažery, které jsou nezbytné k tvorbě plánů. Jedná se o sady formulářů, nástroje počítačového zpracování dat, závazné veličiny pro výpočet, jako jsou úrokové sazby, směnné kurzy atd.
- 4. Zajistit vnitropodnikové zúčtování výkonů** – důležitým prvkem koordinace je výběr postupů a stanovení vnitropodnikového zúčtování výkonů. Vnitropodnikové zúčtované výkony mají velký vliv na výsledek nákladového střediska, ale vedoucí nákladového střediska má velmi malé možnosti ovlivnit hodnotu účtovaných výkonů.
- 5. Projednávat rozpočet oblasti** – výsledkem tohoto procesu je realistický a náročný rozpočet. V jednotlivých nákladových a funkčních oblastech se plánují a sestavují rozpočty, které vycházejí z předchozího řízení, nebo je controller upravuje, aby využil všechny neoprávněné rezervy fungující jako pojistky.
- 6. Sloučit dílčí rozpočty** – sestavení rozpočtu výkonů celého podniku na základě dílčích rozpočtů z funkční oblasti. Dílčí rozpočty jsou interpretovány a odsouhlaseny vedením podniku, popřípadě upraveny nebo doplněny.

3 Reporting

Reporting můžeme chápat jako komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které poskytují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních středisek (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Reporting je využíván ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření. Používá se k plánování a rozhodování, aby přispěl ke zlepšení výkonnosti podniku jako celku a jeho organizačních a odpovědnostních středisek. Proto je možné chápat reporting jako relativně autonomní subsystém controllingu, a tím je i vymezena jeho vazba na podnikový informační systém. Reporting zahrnuje výběr, zpracování, formální úpravu a distribuci informací o podniku, které jsou určené různým skupinám uživatelů. Jelikož může být uživatelů mnoho a každý má různé požadavky, kladou se různé nároky na obsahovou i formální stránku reportingu (Machač, 2018).

Samostatný pojem „reporting“ ve smyslu podnikového výkaznictví a zpravodajství je u nás znám až po roce 1990, ale po stránce věcné nejde v našich podnicích o zcela novou záležitost. Předchůdcem reportingu, v dnešním pojetí, v období centrálně-direktivního plánování lze považovat různé výkazy a hlášení o plnění plánů různým státním orgánům i široké veřejnosti. Při zániku centrálního státního plánování se v mnoha našich podnicích zrušilo, omezilo či zdeformovalo podnikové plánování i s výkazy a zprávami o činnostech podniku. Reporting, v moderním pojetí, objevují naše podniky se zpožděním v souvislosti s transformací našeho hospodářství na tržní ekonomiku a s příchodem zahraničního podnikatelského kapitálu. V obsahovém pojetí také došlo k jistému posunu od prvotně úzce chápaného vymezení, ve smyslu interních podnikových výkazů o hospodaření, které jsou určené především pro vlastníky a manažery, až po velmi široké pojetí všech druhů informací o nejrůznějších aktivitách podniku, které jsou poskytovány i externím zainteresovaným příjemcům a široké veřejnosti. V mnoha našich podnicích se stále hledá správný přístup k zveřejňování informací o podniku (Machač, 2018).

3.1 Vazba reportingu na controlling

Controlling je v současném pojetí chápán jako systém moderního řízení, jehož smyslem je zvýšit účinnost systému řízení při neustálém srovnávání skutečného stavu, v průběhu podnikatelské činnosti, se stavem žádoucím a vyhodnocování vznikajících odchylek a aktualizaci cílů. Fungující systém controllingu, se ale neobejde bez reportingu jako systému vnitropodnikových výkazů a zpráv, který poskytuje vývoj o podniku jako

celku i o jeho organizačních jednotkách. Výkazy a zprávy musí být uspořádány tak, aby jejich uživatelům poskytovaly potřebné informace pro jejich rozhodování (Machač, 2018).

3.2 Uživatelé reportingu

Pokud chceme správně pochopit význam, smysl a cíle reportingu, měli bychom začít od analýzy potencionálních uživatelů informací reportingu a jejich požadavků. Uživatele reportingu lze členit na dvou širokých skupin, jimiž jsou interní a externí uživatelé (Šoljaková & Fibírová, 2010).

3.2.1 Externí uživatelé

Externí uživatelé představují široké spektrum jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů, oprávněných kontrolních orgánů, kteří mají přístup pouze k externím výkazům finančního účetnictví. Nejdůležitější externí uživatelé dle Šoljakové a Fibírové (2010) jsou:

- **Zaměstnanci** – nejsou odpovědní za řízení podniku, mají zájem na dobré prosperitě podniku, ale jejich hlavní zájem je vývoj mezd, sociální zajištění, kvalita pracovních podmínek, materiální vybavenost podniku, přístup ke vzdělávání a odbornému růstu.
- **Spolupracující podniky** – mezi spolupracující podniky patří odběratelé, dodavatelé, banky, věřitelé.
- **Státní orgány** – jsou pověřeny výkonem kontrolních funkcí ve vztahu k činností podniku, například finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, úřad práce, hygienická služba, inspekce životního prostředí a další.
- **Orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd.** – tito externí uživatelé mají zájem hlavně na oboustranně prospěšném vztahu podniku a daného regionu.
- **Široká veřejnost** – společenské organizace a různé občanské aktivity, například v oblasti životního prostředí a další.

3.2.2 Interní uživatelé

Interní uživatelé jsou odpovědní za řízení podniku a mají rozhodovací pravomoci. Interní uživatelé jsou především sami vlastníci a management podniku na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení.

Vztah vlastníka a managementu

Vztah vlastníka managementu může mít několik podob, které se odvíjí od dvou základních modelů dle Šoljakové a Fibírové (2010):

1. Vlastník je v roli investora, kdy podniku poskytl finanční prostředky a jeho hlavním cílem je dosažení maximálního zhodnocení vloženého kapitálu. Vlastník může svůj cíl ovlivňovat při účasti na valných hromadách, kde rozhoduje o rozdělení zisku, o změnách vlastního kapitálu, o členech ve statutárních a dozorčích orgánech podniku, o zásadách investičních záměrech a dalších skutečnostech, které jsou ve stanovách společnosti svěřeny do působnosti valné hromady. Vlastník se však nepodílí na řízení podniku, získává informace prostřednictvím oficiálně zveřejňovaných zpráv (např. účetní výkazy a výroční zprávy).
2. Vlastník má rozhodující vliv v podniku a jeho primárním cílem je řízení činnosti podniku a maximalizace jeho ekonomických cílů. Má možnost jmenovat vrcholový management a podílet se na strategickém, taktickém i operativním řízení ovládaného podniku. Vlastník nemá omezený přístup informací, může získávat informace podle svých konkrétních požadavků.

3.3 Zdroje informací pro reporting

V souvislosti s odlišnými požadavky externích a interních uživatelů účetních informací, kde také záleží na tom, jaké rozhodovací úlohy uživatelé řeší, se dělí systémy účetních informací do tří relativně samostatných subsystémů finančního, daňového a manažerského účetnictví (Fibírová, Šoljaková & Wágner, 2011).

Finanční účetnictví zobrazuje podnikatelský proces z hlediska vyjádření informačních potřeb pro externí uživatele. Hlavním požadavkem při vedení finančního účetnictví a sestavení účetních výkazů a zpráv je dodržování pravidel, která zajišťují externím uživatelům úplnost, spolehlivost vykazovaných účetních informací a lze je srovnávat v čase a mezi podniky. (Fibírová, Šoljaková & Wágner, 2011).

- **Rozvaha** – je účetní výkaz, který se sestavuje zpravidla k poslednímu dni každého roku, nebo v kratším období. Představuje bilanční formou stav dlouhodobého majetku a zdrojů jeho financování k určitému datu. Chceme získat věrný a poctivý obraz ve třech základních oblastech jimiž je majetková situace podniku, zdroje financování a finanční situace podniku (Růčková, 2015).

- **Výkaz zisku a ztráty** – je přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období, převážně rok či kratší období. Zachycuje pohyb nákladů a výnosů, nikoli však pohyb příjmů a výdajů. Analýzou výkazu se snažíme zjistit, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňovaly, nebo ovlivňují výsledek hospodaření (Růčková, 2015).
- **Přehled o peněžních tocích** – zachycuje informace o příjmech a výdajích peněžních toků v průběhu účetního období. Peněžními toky jsou peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech a peněžní ekvivalenty, jimiž se rozumí krátkodobý likvidní majetek. Přehled je možno rozdělit do tří oblastí, kterými je provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost (Růčková, 2015).
- **Přehled o změnách vlastního kapitálu** – výkaz zachycuje zvýšení nebo snížení celkového bohatství podniku, která vznikla v rámci jednoho účetního období. Tyto změny se promítnou ve vlastním kapitálu podniku. Může se jednat o změny vyplývající z transakcí s vlastníky (vklady do vlastního kapitálu, výběry formou dividend), nebo změny vyplývající z ostatních operací (změny z přecenění aktiv, závazků, přesuny mezi fondy) (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).
- **Příloha** – dle § 3 odst. 6 vyhlášky č. 500/2002 Sb., vysvětluje a doplňuje informace, které jsou obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Informace v příloze se uvádějí v tomtéž pořadí, v jakém jsou vykázány položky v rozvaze a výkazu zisku a ztráty.
- **Výroční zpráva** – dle § 21 zákona č. 563/1991 Sb., ji sestavují účetní jednotky, které mají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem, jsou povinny vyhotovit výroční zprávu, jejímž účelem je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji jejich výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení. Součástí výroční zprávy je i účetní závěrka.

Manažerské účetnictví je proces zjišťování, třídění, analyzování a prezentace informací, které umožňují řídicím pracovníkům cílevědomě řídit podnikatelskou činnost. Řídicí pracovníci řídí vztahy mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňují základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporují výkonnost podniku a snaží se zlepšovat jeho finanční pozici (Fibírová, Šoljaková & Wágner, 2011).

- **Vnitropodnikové účetnictví** – sleduje hospodaření uvnitř podniku zpravidla podle jednotlivých vnitropodnikových útvarů a jejich podnikových výkonů.

Vnitropodnikové účetnictví dle naší legislativy musí zabezpečovat pro finanční účetnictví průkazné podklady (změna a stav zásob vytvořených vlastní činností, aktivace vlastních výrobků, ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností). Lze ho dle našich předpisů vést v analytické evidenci finančního účetnictví (jednookruhová účetní soustava), nebo v samostatném účetním okruhu (dvouokruhová účetní soustava), popř. v kombinaci obou možností. Je významným nástrojem ekonomického řízení (Lazar, 2012).

- **Rozpočetnictví** – představuje sestavení a vyhodnocování rozpočtů v podniku. Hlavním úkolem rozpočtů je kvantifikovat vývoj hodnotových veličin jako jsou náklady, výnosy, zisky, aktiva, závazky, příjmy a výdaje v peněžních jednotkách. Zastřešením rozpočtů je podnikový rozpočet, který nám kvantifikuje očekávaný výsledek hospodaření, vývoj peněžních toků a vývoj aktiv a kapitálu. Podnikový rozpočet je sestaven z dílčích rozpočtů středisek na všech úrovních vnitropodnikového řízení (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Obrázek 3 - Hlavní rozdíly finančního a manažerského účetnictví

	Finanční účetnictví	Manažerské účetnictví
Zákonné požadavky	Musí tvořit roční finanční výkazy a zprávy bez ohledu na to, zda vedení považuje tyto informace za užitečné.	Je naprosto nepovinné a informace by měly být předloženy pouze tehdy, pokud se má za to, že přínosy, které nabízí, přesahují náklady na jejich shromažďování.
Výkazy a zprávy	Výkazy a zprávy popisují podnik jako celek.	Výkazy a zprávy se zaměřují na podnikové části; například náklady, ziskovost výrobků, služeb, jednotlivá oddělení, zákazníci, zaměstnanci atd.
Účetní zásady	Výkazy a zprávy musí být připraveny tak, aby potvrdily zákonné požadavky a obecně uznávané účetní standardy stanovené regulačními orgány.	Není povinné dodržovat obecně uznávané účetní zásady při poskytování manažerských informací pro interní účely. Místo toho se zaměřuje na potřeby obsluhování a poskytování informací, které jsou užitečné pro manažery, když provádějí své rozhodovací, plánovací a řídicí funkce.
Časová dimenze	Oznamuje to, co se v minulosti v organizaci stalo.	Zabývá se budoucími informacemi i informacemi z minulosti.
Frekvence výkazů a zpráv	Výkazy a zprávy jsou zveřejňovány každoročně, některé pololetně.	Obvykle vyžaduje informace rychleji, než je tomu u finančního účetnictví. Výkazy a zprávy o různých činnostech jsou připravovány v denních, týdenních nebo měsíčních intervalech.

Zdroj: Drury, 2016

3.4 Členění reportingu

Členění reportingu se odráží od uživatelsky odlišných subsystémů účetních informací, rozlišujeme externí a interní reporting. Avšak vztah externího a interního reportingu (finančního a manažerského účetnictví) nelze omezit na způsob technického řešení zpracování informací, se zdůrazněním kvantitativních rozdílů, které v obou systémech vznikají. Reporting by měl být spíše chápán jako nástroj komunikace a jako společný „finanční jazyk“ z pohledu uživatelů účetních informací. Manažerské účetnictví (controlling) umožňuje propojit hodnotové a věcné řízení podniku a integruje vhodným způsobem interní a externí reporting pro vlastníky podniku (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Obsah, úprava a četnost zpracování podnikových výkazů a zpráv závisí na potřebách podniku. Reporting se podle Šoljakové a Fibírové (2010) dělí na:

- **Standartní** – tyto zprávy jsou vyhotovovány v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu. Jedná se např. o informace o skutečných hodnotách, o analýze odchylek, výpočty očekávaných hodnot ke konci období a další. Sestavují se obvykle měsíčně, čtvrtletně, ročně, ale pokud je potřeba nelze vyloučit ani týdenní či čtrnáctidenní intervaly sestavování výkazů. Měla by se brát v úvahu nákladová náročnost poskytovaných informací a jejich využití.
- **Mimořádný** – jedná se o zprávy, které jsou vyhotovené na požádání. Mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale i ve standartní struktuře. Nebo může jít o obsahově zcela mimořádné analýzy, např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin a další, které se běžně vyhotovují.
- **Souhrnný** – jedná se o zprávy, ve kterých bývají uvedeny základní finanční ukazatele o hospodaření podniku jako celku za dané období. Tyto hodnoty se porovnávají s hodnotami plánovanými, nebo s hodnotami ukazatelů za srovnávané období minulého roku. Velmi často se v podnicích používá analýza trendu předchozích 12 měsíců. Tyto zprávy by měly být doplněny komentářem, který upozorňuje na případné mimořádné odchylky a analyzuje jejich příčinu. Komentářům by měla být věnována velká pozornost a neopakovaly to co lze vyčíst z tabulek a grafů. Je potřeba, aby byly zprávy promyšlené a odlišné pro manažery na různých úrovních řízení hierarchie a v různých oblastech podnikového řízení.

- **Dílčí** – jedná se o reporty, které se člení podle různých oblastí např. obchodní, výrobní, marketingová, personální. Struktura těchto zpráv je již méně rigorózní a vychází ze zvyklostí a specifik daného podniku.

3.5 Vztah reportingu a informačního systému

Reporting můžeme také chápat jako subsystém podnikového informačního systému, který je v každém podniku výrazně ovlivňován informačními technologiemi, která je v podniku používána. Jestliže má podnik zavedený počítačově podporovaný systém typu ERP¹, mohou tím být vytvořeny lepší podmínky pro kvalitní reporting. Ale nemusí tomu tak vždycky být, protože v tomto případě je potřeba řešit řadu doprovodných problémů, aby systém ERP zajišťoval kvalitní reporting. Zpracovávané zprávy zvyšují rychlost a aktuálnost poskytování zpráv, ale to neznamená, že je zajištěna jejich využitelnost pro rozhodování uživatelů (Machač, 2018).

3.6 Způsoby zpracování reportingu

Při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu by měl podnikový management respektovat především tyto zásady dle Šoljakové a Fibírové (2010):

- Identifikovat uživatele zpráv a analyzovat jejich požadavky.
- Diferencovat obsah zpráv dle potřeby uživatelů interních a externích.
- Zvolit vhodnou formu poskytovaných zpráv v tištěné, elektronické podobě nebo kombinaci obou.
- Navrhnout a poskytovat jednotný design zpráv.
- Zvolit vhodný způsob distribuce zpráv, oddělovat důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu.
- Využít zpětnou vazbu uživatelů, zjistit, jak využívají předkládané zprávy, zjišťovat jejich připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu.

Pokud se bude podnik držet těchto zásad, je zde předpoklad, že reporting bude účelným nástrojem pro kvalitní rozhodování manažerů a vlastníků, i pro budování dobrých vztahů podniku s externími uživateli (Šoljaková & Fibírová, 2010).

¹ ERP (enterprise resource planning) je informační systém, který ve firmě zastřešuje veškeré důležité procesy. Jedná se o čtyři hlavní oblasti: výroba, prodej, finance a personalistika, pod které spadají činnosti jako účetnictví, práce s lidskými zdroji, nakupování, zásobování, kalkulace, marketing apod.

4 Interní audit

Interní audit se zaměřuje na procesy probíhající uvnitř podniku s cílem využít jeho výsledků pro interní potřebu podniku. Je zaměřen na hodnocení vnitřního systému ve společnosti a poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů. Interní audit je nezávislé a objektivní ujišťování a poradenská činnost, která je zaměřená na zdokonalování procesů. Napomáhá podniku dosahovat jejich cílů, tak že zlepšuje účinnost systémů řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení správy organizace (Váchal & Vochozka, 2013).

Hlavním cílem interního auditu je napomáhat podniku a jeho zaměstnancům, týmům, aby plnili svoje cíle co nejefektivněji a vyvarovali se rizikům a ztrátám. Zaměřuje se na aktuální procesy, činnosti a postupy, které vyhodnocuje a vylepšuje. Interní audit mohou vykonávat zaměstnanci podniku nebo externí auditoři (Váchal & Vochozka, 2013).

Mezi hlavní žadatele interního auditu patří dle Kafky (2009):

- výbor pro audit,
- dozorčí rada,
- představenstvo,
- vrcholový management,
- finanční ředitel,
- provozní management,
- externí auditoři, regulátoři,
- odběratelé, dodavatelé.

K základním úlohám interního auditu dle Dvořáčka (2003) patří:

- Provádění neustálé analýzy podniku, sledování správného řízení podniku a popřípadě navržení vedení podniku vhodná opatření a doporučení.
- Ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému podniku.
- Kontrolovat správné plnění politiky rozvoje, norem a pokynů vedení podniku.
- Sledovat a revidovat provádění kontrol na všech úsecích činnosti podniku.
- Informovat podnik o nepravidłnostech a doporučit, jak je odstranit.
- Vyhodnocovat a zabezpečovat zdroje podniku, aby byly využívány pro dosažení co nejlepších výsledků.
- Spolupracovat, případně realizovat externí auditorskou činnost ve všech podnicích s majoritní účastí.
- Věnovat zvláštní pozornost novým tendencím a systémům řízení.
- Provádět speciální studie a vyhodnocovat ekonomické situace prostředí, ve kterých se podnik nachází.

Vzhledem k tomu, že existuje několik oblastí interních auditů, dochází ke specializaci interních auditorů podle jednotlivých druhů auditu. Interní auditoři musí proto znát

specifické předpisy a normy, které se vydávají pro konkrétní oblast činnosti (Váchal & Vochozka, 2013).

Informace pro rozhodování, řízení, kontrolu a dodržování externích požadavků poskytují informační systémy. Interní auditoři by měli posuzovat spolehlivost a integritu finančních a provozních informací, které slouží k identifikaci, měření, klasifikaci a vykazování těchto informací. Proto je důležité, aby auditoři zkoumali informační systémy podniku a zajistili, zda finanční a provozní záznamy a výkazy obsahují přesné, spolehlivé, včasné, úplné a užitečné informace, a zda řídicí a kontrolní mechanismy vedení záznamů a výkaznictví jsou adekvátní a efektivní (Dvořáček, 2003).

5 Model COSO

Model COSO je kontrolním modelem, který představuje novou filozofii vnitřní kontroly. V pojetí COSO lze vnitřní kontrolu vymezit jako proces, který je uskutečňován představenstvem, dozorčí radou, managementem a ostatním personálem podniku, aby zvyšoval stupeň jistoty, při dosahování podnikových cílů. Dosahování podnikových cílů lze rozdělit do tří kategorií podle Dvořáčka (2003):

1. **Efektivnost a účinnost operací** – týká se základních podnikatelských cílů a ochrany zdrojů.
2. **Důvěryhodnost (věrnost, poctivost) finančních výkazů** – jedná se o vypracování a publikaci věrné finanční situace, která zahrnuje i vnitřní situaci.
3. **Dodržování norem a zákonů** – týká se norem a zákonů, kterým je podnik podřízen a musí je dodržovat.

Vnitřní kontrola se skládá z propojení pěti významných složek, které jsou odvozeny od toho, jak je podnik řízen. Tyto komponenty jsou aplikovány na všechny podniky, tedy malé a střední podniky je mohou zavádět v jiné formě než velké podniky. Složkami vnitřní kontroly jsou dle Dvořáčka (2003):

Kontrolní prostředí vyjadřuje fungování podniku a jeho vztah zaměstnanců ke kontrole. Je základem pro všechny ostatní složky, včetně disciplíny a struktury. Mezi integrované faktory kontrolního prostředí patří etické hodnoty, schopnosti zaměstnanců podniku, styl řízení, způsob řízení, kterým vedení podniku organizuje pravomoci a odpovědnosti, jak organizuje a profesionálně rozvíjí své zaměstnance a pozornost a orientace, kterou organizaci věnuje dozorčí rada.

Hodnocení rizik spočívá v identifikaci a analýze relevantních rizik pro dosažení cílů a slouží jako základ pro určení způsobu, kterými by měla být rizika řízena. A protože se ekonomické podmínky stále mění, je potřeba zřídit mechanismy pro identifikování a čelení rizikům spojeným se změnou.

Kontrolní činnost pomáhá zabezpečit splnění řídicích pokynů a zajišťuje používání prostředků, pro kontrolu rizik spojených s dosahováním cílů organizace. Probíhá na všech úrovních a ve všech funkcích. Zahrnuje širokou škálu činností, kterými jsou schvalování, ověřování, dohody, revize operativní rentability, ochrana aktiv, segregace funkcí.

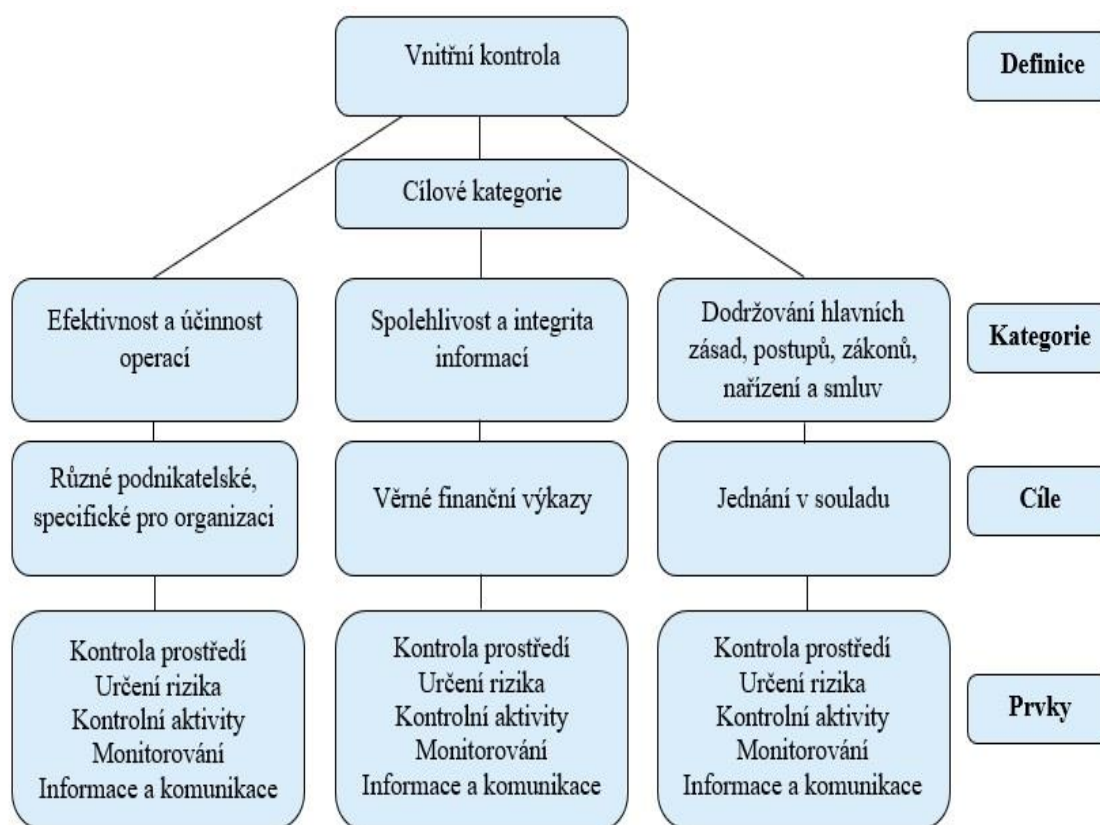
Informace a komunikace. Důležité je identifikovat, shromáždit a předat informace, které poskytnou zaměstnancům splnit své odpovědnosti. Informační systémy nepracují pouze s informacemi, které vznikly uvnitř podniku, ale také s vnějšími informacemi,

kteře se týkají činností a podmínek k rozhodování, stejně tak i pro prezentování informací třením stranám.

Monitorování neboli dohled, který vyžadují systémy vnitřní kontroly. Je to proces, kterým se udržuje fungování systému v průběhu času a probíhá buď nepřetržitě, nebo periodickým hodnocením či kombinací těchto forem. Pokud vnitřní kontrola zjistí nedostatky, musí je sdělit vyšším úrovním, přitom nejvyšší vedení a dozorčí rada musí být informovány významných zjištěních.

Těchto pět složek je propojeno mezi sebou a vytvářejí a formulují integrovaný systém, který reaguje na měnící se prostředí (Dvořáček, 2003).

Obrázek 4 - Vnitřní kontrola v pojetí COSO



Zdroj: Dvořáček, 2003

6 Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou indikátory, kterými se měří výkonnosti procesů, služeb, organizačního střediska nebo celého podniku a vyjadřují požadovanou kvalitu, efektivnost nebo hospodárnost. Tyto ukazatele se používají na všech úrovních řízení podniku, hlavně ve strategickém řízení, řízení podle cílů a služeb (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

6.1 Ekonomické ukazatele

Rentabilita (výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku produkovat nové zdroje a využívat vložený kapitál k dosažení zisku. Rentabilita se vyjadřuje jako poměr zisku k vložené částce kapitálu (Růčková, 2015).

Ukazatel rentability aktiv (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, výdělečnou schopnost nebo produkční sílu. Vypočte se jako poměr zisku a celkového vloženého kapitálu (Růčková, 2015).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu akcionáři nebo vlastníky podniku. Vypočte se jako podíl mezi ziskem a vlastním kapitálem (Růčková, 2015).

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) vyjadřuje dlouhodobě investovaný kapitál. Vypočte se jako poměr mezi celkovými výnosy investorů (čistý zisk investorů, úroky věřitelů) a dlouhodobými finančními prostředky (dlouhodobé závazky a vlastní kapitál) (Sedláček, 2011).

$$ROCE = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{Úroky}}{\text{Dlouhodobé cizí zdroje} + \text{Vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS) vyjadřuje poměr výsledku hospodaření v různých podobách a celkových tržeb, které mohou být také různě upraveny. Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb (Růčková, 2015).

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (4)$$

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Poměří hodnoty, ze kterých je možno platit s hodnotou, která je potřeba zaplatit. Základní ukazatele poměří mezi sebou oběžná aktiva a krátkodobé závazky (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Při výpočtu ukazatele by se měla brát zřetel na strukturu zásob a jejich ocenění vzhledem k jejich prodejnosti. Zásoby, které jen leží na skladně a jsou neprodejně by se měly odečíst, protože nepřispívají k likviditě podniku. Je označován jako likvidita 3. stupně (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (5)$$

Ukazatel pohotové likvidity je označován jako likvidita 2. stupně. Vyjadřuje schopnost podniku uspokojit své závazky bez toho, aby prodala své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele je příznivější pro věřitele, ale není příznivá pro akcionáře (Růčková, 2015).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (6)$$

Ukazatel okamžité likvidity je označován jako likvidita 1. stupně. Ukazatel poměří nejlikvidnější položky rozvahy. Vypočte se jako poměr pohotových platebních prostředků a závazků, které jsou okamžitě splatné. Pohotovými platebními prostředky se myslí peníze v hotovosti a na bankovních účtech (Růčková, 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (7)$$

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory rizika, které podnik nese při daném poměru a struktuře vlastních a cizích zdrojů. Pokud má podnik vyšší zadluženost, tím i vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013)

Celková zadluženost je hlavním ukazatelem zadluženosti. Udává podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. V literatuře se doporučuje hodnota mezi 30–60 % (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (8)$$

Koeficient samofinancování – ukazatel vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech a sílu finanční páky. Považuje se za jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace podniku (Růčková, 2015).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (9)$$

Ukazatel úrokového krytí udává kolikrát je zisk vyšší než úroky, a jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele. Vypočte se jako podíl EBIT (zisk před úroky a zdaněním) a nákladových úroků. Pokud podnik nestačí platit úrokové platby ze zisku může se blížit k úpadku (Růčková, 2015).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (10)$$

Ukazatel aktivity měří schopnost podniku, jak využívá investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Ukazatele aktivity nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů, aktiv či dobu obratu, která je reciprokou hodnotou k počtu obrátek (Růčková, 2015).

Vázanost celkových aktiv udává informace o tom, jak podnik využívá aktiva s cílem dosáhnout tržeb. Ukazatel nabývá nižších hodnot. Nižší hodnoty poukazují na růst podniku, aniž by zvyšoval finanční zdroje (Sedláček, 2011).

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}} \quad (11)$$

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval. Pokud je intenzita aktiv nižší, než je počet obrátek celkových aktiv, měl by podnik zvýšit buď tržby nebo prodat některý majetek (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (12)$$

Obrat dlouhodobých aktiv je významný pro rozhodování o pořízení produkčního dlouhodobého majetku. Jestliže je hodnota ukazatele nižší, než je průměr v oboru, tak by měl podnik zvýšit výrobní kapacitu nebo omezit investice (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat dlouhodobých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobá aktiva}} \quad (13)$$

Doba obratu pohledávek se vypočte jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Vyjadřuje, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru

zaplacený. Hodnota ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}/360} \quad (14)$$

Doba obratu závazků se vypočte podílem průměrného stav závazků a průměrných tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku vzniku závazku do doby jeho úhrady. Hodnota ukazatele by měla alespoň dosáhnout hodnoty doby obratu pohledávek (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Průměrný stav závazků}}{\text{Tržby}/360} \quad (15)$$

Doba obratu zásob neboli obrátka zásob, vypočte se jako podíl průměrného stavu zásob s průměrnými ročními tržbami. Vyjadřuje, jak dlouho trvá jeden obrat, aby peněžní fondy přešly přes zásoby znovu do peněžní formy. Vhodné je místo tržeb také použít náklady jednotlivých druhů zásob (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}/360} \quad (16)$$

6.2 Ukazatele výkonnosti procesů

Produktivita práce se vypočte jako podíl celkových tržeb a počtu zaměstnanců podniku. Ukazatel vyjadřuje, kolik korun tržeb vyprodukuje jeden zaměstnanec za rok (Marek, 2009).

Technické vybavení podniku je ukazatel, který vyjadřuje množství dlouhodobého majetku v hodnotovém vyjádření připadající na jednoho zaměstnance. Vypočte se jako podíl dlouhodobého majetku a počet zaměstnanců v podniku (Marek, 2009).

Roční průměrná mzda je ukazatel, který udává přepočtenou roční mzdu na jednoho zaměstnance v podniku. Ukazatel se vypočítá jako podíl mzdových nákladů a počet zaměstnanců (Marek, 2009).

7 Modely hodnocení ekonomické situace podniku

7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k hodnocení celkové situace podniku. SWOT znamená zkratku pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) vnějšího prostředí podniku. Účelem analýzy je zdůraznit význam těch silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které jsou pro podnik strategicky významné. SWOT analýza není pouhé sestavení čtyř seznamů, nějaké silné stránky jsou důležitější při strategii než ostatní, protože jejich vliv hraje na trhu významnější roli. I některé slabé stránky mohou být významnější než ostatní, třeba jsou špatně odstranitelné a mohou ovlivňovat strategii podniku. Některé příležitosti mohou být přitažlivější než jiné a některá ohrožení působí na podnik zranitelněji než jiná. Je tedy důležité ze SWOT analýzy udělat závěry, které jsou vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie (Váchal & Vochozka, 2013).

Obrázek 5 - Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• kompetentnost v rozhodujících oblastech,• adekvátní finanční zdroje,• dobrá pověst u dodavatelů,• uznávaná vůdčí pozice na trhu,• úspory z rozsahu,• vlastní technologie, nákladová výhoda,• lepší reklamní kampaň,• schopní řídicí pracovníci.	<ul style="list-style-type: none">• nejasný strategický záměr,• nevyužité kapacity,• nedostatek manažerských dovedností,• nekompetentnost,• problémy v operativní sféře,• zaostávání ve výzkumu a vývoji,• slabá pozice na trhu,• nedokonalá distribuční síť,• podprůměrné marketingové dovednosti,• neschopnost financovat potřebné změny ve strategii,• vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none">• obsluhovat další skupiny zákazníků,• vstoupit na nové trhy,• rozšířit nabídku výrobků,• diverzifikace,• vertikální integrace,• překonání obchodních bariér na cizích trzích,• rychlejší růst trhu.	<ul style="list-style-type: none">• konkurence ze strany cizích výrobců,• rostoucí prodeje substitučních výrobků,• pomalý růst trhu,• nákladné regulační požadavky,• nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu výrobku,• nepříznivý vývoj směnných kurzů a obchodních politik zahraničních vlád,• rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů,• měnící se potřeby a vkus zákazníků,• nepříznivé demografické změny.

Zdroj: Váchal & Vochozka, 2013

7.2 Bankrotní modely

7.2.1 Altmanův model

Altmanův index finančního zdraví nebo také Altmanův model je přepočtem indexů celkového hodnocení. Výpočet modelu je velmi jednoduchý a je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha a největší váhu má rentabilita celkového kapitálu (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

Altmanův model měl zjistit, jak odlišit podniky bankrotující od těch, u kterých je nízká pravděpodobnost bankrotu. Pro předpověď podnikatelského rizika, použil Altman ve svém modelu diskriminační metodu, které spočívá v třídění pozorovaných objektů do dvou nebo více definovaných skupin dle určitých charakteristik. Podle této metody určil váhu jednotlivých ukazatelů. Altman dle měnících se ekonomických situací v jednotlivých firmách a zemích, musel model v průběhu své existence přizpůsobovat (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

7.2.2 Tafflerův model

Tafflerův model byl publikován v roce 1977 a sleduje riziko bankrotu podniku. Existují dvě verze modelu, v základním a v modifikovaném tvaru. Oba modely využívají čtyři poměrové ukazatele. Modifikovaná verze Tafflerova modelu se liší od základní verze tím, že počítá s tím, že nemá k dispozici detailnější údaje o sledovaném podniku (Růčková, 2015).

7.2.3 Model IN05 – Index důvěryhodnosti

Model IN – index důvěryhodnosti byl zpracován manžely Neumaierovými, se snahou vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Manželé provedli analýzu 24 významných matematicko-statistických modelů podnikového hodnocení na více než jednom tisíci českých firem, jejichž výsledky použili v modelu IN – indexu důvěryhodnosti (Růčková, 2015).

Model IN05 je modifikací modelu IN, kdy do modelu byla zahrnuta analýza průmyslových podniků z roku 2004. Výhodou modelu IN05 je, že spojuje pohled věřitele i pohled vlastníka. Model IN05 je kritériem pro hodnocení a srovnání kvality fungování podniků v minulosti, a také slouží jako indikátor včasné výstrahy do budoucnosti (Sedláček, 2011).

7.3 Bonitní modely

7.3.1 Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy

Soustava bilančních analýz je koncipovaná tak, aby bylo možné tuto analýzu využít v jakémkoliv podniku bez ohledu na jeho velikost. Soustava byla vytvořena v podmínkách České Republiky a umožňuje ověřit rychlým testem fungování podniku a poskytuje spolehlivé výsledky, které nejsou zkresleny jiným ekonomickým prostředím. Je zpracována ve třech úrovních jako bilanční analýza I, bilanční analýza II, a bilanční analýza III (Růčková, 2015).

Bilanční analýza I. je soustavou čtyř ukazatelů a jednoho ukazatele celkového. Analýza není vhodná při zásadním rozhodování a srovnání podniků, ale jde spíše o orientační pohled na situaci v podniku (Růčková, 2015).

Bilanční analýza II. je soustavou sedmnácti ukazatelů, čtyř dílčích a jednoho celkového ukazatele. Tato soustava hodnotí podnik ve čtyřech základních oblastech. V každé oblasti jsou tři až pět ukazatelů, které jsou konstruovány tak, že pokud se jejich hodnota zvyšuje, zlepšuje se i stav podniku (Růčková, 2015).

Bilanční analýza III. tvoří nadstavbu bilanční analýzy II. Soustava obsahuje velké množství ukazatelů a měla by poskytovat objektivnější výsledky při nahlížení na finanční zdraví podniku. Zahrnuje v sobě výkaz cash flow, a tedy umožňuje sledovat i pohyb finančních prostředků v podniku (Růčková, 2015).

7.3.2 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest se skládá ze čtyř ukazatelů pomocí kterých hodnotíme situaci v podniku. Tyto ukazatele udávají zásadně správná tvrzení. Pokud by bylo použito více ukazatelů, výsledek by to stejně neovlivnilo. I přesto, že více ukazatelů může rychleji určit příčinné zdroje chyb, nebo příčiny způsobující příznivý vývoj trendů (Kralicek, 1993).

7.3.3 Tamariho model

Tamariho model je model převzatý ze zahraničí a vychází z bankovní praxe hodnocení firem. Jelikož model pochází ze zahraničí, nelze při aplikaci na české firmy jednoznačně konstatovat složitost finanční situace firmy z hlediska jejího finančního zdraví. Model je hodnocen bodovým součtem výsledků ze soustavy rovnic, kde jednotlivé rovnice hodnotí finanční samostatnost, vázanost vlastního kapitálu a výsledku hospodaření, běžnou likviditu a další tři provozní činnosti (Růčková, 2015).

8 Metodika

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy účetních dat společnosti P Z P MERLIN s.r.o. vyhodnotit význam reportovaných dat pro uživatele. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zpracována dle odborných literárních publikací a zdrojů, které jsou zaměřeny na controlling, reporting, uživatele reportingu, zdroje informací pro reporting, členění a zpracování reportingu, klíčové ukazatele výkonnosti, modely hodnocení ekonomické situace podniku.

V praktické části je nejprve představena společnost P Z P MERLIN s.r.o., její organizační struktura, historie a vize do budoucna a následně vypracovaná analýza finanční situace společnosti za období 2013 až 2017 pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti a modelů hodnocení ekonomické situace. Dále je v praktické části analyzován současný reportingový systém společnosti na základě úloh interního auditu. V závěru praktické části jsou doporučení a návrhy, jak data společnosti strukturovat, aby je jejich uživatele vnímali ve všech souvislostech a parametrech, které jsou pro jejich rozhodování důležité.

Zhodnocení ekonomické situace společnosti

SWOT analýza silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení bude vytvořena na základě dotazování a analýzy dat ve společnosti a podrobně popsána.

Tafflerův základní model bude vypočten pomocí následujících vzorců a vyhodnocen. Pokud jsou vypočtené hodnoty vyšší než 0 pro společnost to znamená nízkou pravděpodobnost bankrotu a když jsou nižší než 0 je zde zvýšená pravděpodobnost bankrotu. Základní tvar Tafflerova modelu dle Růčkové (2015):

$$\text{Tafflerův model} = 0,53 * U1 + 0,13 * U2 + 0,18 * U3 + 0,16 * U4 \quad (17)$$

$$U1 = \text{Zisk před zdaněním} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (18)$$

$$U2 = \text{Oběžná aktiva} / \text{Cizí zdroje} \quad (19)$$

$$U3 = \text{Krátkodobé závazky} / \text{Aktiva celkem} \quad (20)$$

$$U4 = (\text{Finanční majetek} - \text{Krátkodobé závazky}) / \text{Provozní náklady} \quad (21)$$

Index důvěryhodnosti IN05 bude vypočítán pomocí následujících vzorců a vyhodnocen dle tabulky č. 3, jako zisk ve vzorcích pro výpočet indexu IN05 bude použit zisk před zdaněním. Model IN05 dle Růčkové (2015):

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E \quad (22)$$

$$A = \text{Aktiva celkem} / \text{Cizí kapitál} \quad (23)$$

$$B = \text{Zisk} / \text{Nákladové úroky} \quad (24)$$

$$C = \text{Zisk} / \text{Aktiva celkem} \quad (25)$$

$$D = \text{Celkové výnosy} / \text{Aktiva celkem} \quad (26)$$

$$E = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky a úvěry} \quad (27)$$

Tabulka 3 - Hodnocení modelu IN05 ⁽¹⁾

Hodnota modelu ⁽²⁾	Klasifikace firmy ⁽³⁾
IN05 > 1,6	Můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci ⁽⁴⁾
0,9 < IN05 ≤ 1,6	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků ⁽⁵⁾
IN05 ≤ 0,9	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy ⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Model evaluation IN05; ⁽²⁾ Model value; ⁽³⁾ Company classification; ⁽⁴⁾ We can predict a satisfactory financial situation; ⁽⁵⁾ "Gray zone" of unsolved results; ⁽⁶⁾ The company is at risk of serious financial problems. Zdroj: Sedláček, 2011

Bilanční analýza II. podle Rudolfa Douchy bude vyhodnocena dle tabulky č.4 a vypočtena podle následujících vzorců dle Růčkové (2015). Hodnota přidané hodnoty v roce 2016 a 2017 bude vypočtena jako rozdíl tržeb z prodeje výrobků, služeb a spotřeby materiálu, energie, náklady vynaložené na služby. Hodnota výkonů v roce 2016 a 2017 bude vypočtena jako rozdíl tržeb z prodeje výrobků, služeb a změny stavu zásob vlastní činnosti.

Ukazatele stability

$$S1 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Stálá aktiva} \quad (28)$$

$$S2 = (\text{Vlastní kapitál} / \text{Aktiva celkem}) * 2 \quad (29)$$

$$S3 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Cizí zdroje} \quad (30)$$

$$S4 = \text{Celková aktiva} / (\text{Krátkodobé dluhy} * 5) \quad (31)$$

$$S5 = \text{Celková aktiva} / (\text{Zásoby} * 15) \quad (32)$$

$$S = (2 * S1 + S2 + S3 + S4 + 2 * S5) \quad (33)$$

Ukazatele likvidity

$$L1 = (2 * \text{Finanční majetek}) / \text{Krátkodobé dluhy} \quad (34)$$

$$L2 = ((\text{Finanční majetek} + \text{Pohledávky}) / \text{Krátkodobé dluhy}) / 2,17 \quad (35)$$

$$L3 = (\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé dluhy}) / 2,5 \quad (36)$$

$$L4 = (\text{Oběžná aktiva} / \text{Pasiva celkem}) * 3,33 \quad (37)$$

$$L = (5 * L1 + 8 * L2 + 2 * L3 + L4) / 16 \quad (38)$$

Ukazatele aktivity

$$A1 = (\text{Tržby celkem} / 2) / \text{Pasiva celkem} \quad (39)$$

$$A2 = (\text{Tržby celkem} / 4) / \text{Vlastní kapitál} \quad (40)$$

$$A3 = (\text{Přidaná hodnota} * 4) / \text{Tržby celkem} \quad (41)$$

$$A = (A1 + A2 + A3) / 3 \quad (42)$$

Ukazatele rentability

$$R1 = (10 * \text{Zisk po zdanění}) / \text{Přidaná hodnota} \quad (43)$$

$$R2 = (8 * \text{Zisk po zdanění}) / \text{Vlastní kapitál} \quad (44)$$

$$R3 = (20 * \text{Zisk po zdanění}) / \text{Pasiva celkem} \quad (45)$$

$$R4 = (40 * \text{Zisk po zdanění}) / (\text{Tržby celkem} + \text{Výkony}) \quad (46)$$

$$R5 = (1,33 * \text{Provozní VH}) / \text{Zisk před zdaněním} \quad (47)$$

$$R = (3 * R1 + 7 * R2 + 4 * R3 + 2 * R4 + R5) / 17 \quad (48)$$

Celkový ukazatel

$$C = (2 * S + 4 * L + 1 * A + 5 * R) / 12 \quad (49)$$

Tabulka 4 - Hodnocení bilanční analýzy II. ⁽¹⁾

Hodnota celkového ukazatele ⁽²⁾	Klasifikace firmy ⁽³⁾
C > 1	Firma s dobrým finančním zdravím ⁽⁴⁾
0,5 < C ≤ 1	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků ⁽⁵⁾
C ≤ 0,5	Firma má problémy s finančním zdravím ⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Evaluation of Balance Analysis II.; ⁽²⁾ Total indicator value; ⁽³⁾ Company classification; ⁽⁴⁾ A company with good financial health; ⁽⁵⁾ "Gray zone" of unsound results; ⁽⁶⁾ The company has problems with financial health. Zdroj: Růčková, 2015

Klíčové ukazatele výkonnosti

Jako klíčové ukazatele výkonnosti byly vybrány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a ukazatele produktivity práce, technického vybavení a průměrnou mzdu. Klíčové ukazatele výkonnosti budou vypočteny podle vzorců uvedených v teoretické části.

Pro výpočet ukazatele rentability aktiv bude použita hodnoty zisku před zdaněním, stejně tak i u ukazatele zadluženosti úrokového krytí, u ostatních ukazatelů rentability bude použita hodnota zisku po zdanění. Pro výpočet ukazatele rentability tržeb a ukazatele aktivity budou brány hodnoty tržby jako součet tržeb z prodeje výrobků, služeb a zboží. Obrat aktiv bude vypočten jako podíl dlouhodobého hmotného majetku a tržeb. Doba obratu zásob bude vypočítána jako poměr průměrného stavu zásob dvou po sobě jdoucích let a denních tržeb. Doba obratu pohledávek a závazků bude vypočtena jako poměr průměrného stavu pohledávek a závazků dvou po sobě jdoucích let a denních tržeb. Jako hodnoty pohledávek a závazků budou brány krátkodobé pohledávky a závazky z obchodních vztahů. Pro výpočet ukazatele běžné, okamžité a pohotové likvidity budou krátkodobé cizí zdroje brány jako hodnoty krátkodobých bankovních úvěrů a krátkodobých závazků.

Použité hodnoty pro zhodnocení ekonomické situace společnosti budou převzaty z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přílohy k účetní závěrce a interních dokumentů.

Analýza současného reportingového systému společnosti

V této kapitole bude charakterizován informační systém společnosti Helios RED, jeho moduly a funkce, které společnost využívá. Dále bude představena činnost jednotlivých středisek a popsán současný interní a externí reporting středisek a účetního oddělení.

Informace pro analýzu současného reportingového systému společnosti budou zjištěny na základě dotazování, práce s informačním systémem Helios RED, nahlédnutí do interních dokumentů a analýzy účetních dat.

Vyhodnocení významu reportovaných dat, návrhy a doporučení

V kapitole vyhodnocení významu a reportovaných dat bude vyhodnocen význam reportovaných dat pro uživatele. V kapitole návrhy a doporučení budou navrženy reporty pro jejich uživatele a jak data v reportech strukturovat, aby měly správnou vypovídací schopnost pro uživatele. Dále bude navržen návrh pro účely směrnice oběhu účetních dokladů středisek.

9 Charakteristika společnosti P Z P MERLIN s.r.o.

Datum vzniku a zápisu:	24. října 1995
Spisová značka:	C 8702 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma:	P Z P MERLIN s.r.o.
Sídlo:	Poličská 1365, 539 01 Hlinsko
Identifikační číslo:	648 24 560
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost
- Opravy silničních vozidel
- Klempířství a oprava karoserií
- Zednictví
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Řeznictví a uzenářství
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Statutární a dozorčí orgán: Jeden jednatel, jedná jménem obchodní společnosti samostatně

Základní kapitál: 100 000,-

Společnost P Z P MERLIN s.r.o. provozuje čtyři střediska v Pardubickém kraji v okrese Chrudim ve městě Hlinsko v Čechách. Hlavním oborem činnosti je potravinářská výroba hluboce zmrazených a chlazených polotovarů. Mezi další činnosti patří služby v oblasti pneuservisu, měření emisí, škrabání brambor a prodeje zmrzliny.

9.1 Historie společnosti

Společnost P Z P MERLIN byla založena v roce 1995 a začala podnikat v pohostinství a potravinářství. Od svého vzniku se neustále rozšiřovala a zdokonalovala ve výrobních programech a technologiích. Na úplném začátku aktivit firmy bylo otevření

francouzské restaurace, bistra rychlého občerstvení v Hlinsku v Čechách a občerstvení na koupališti ve Skutči.

Postupně se firma začala profilovat na čistě výrobní, což vyústilo ve spolupráci se sítí čerpacích stanic OMV, pro které firma vyráběla a dodávala bagety a sendviče. Na základě pozitivních podnětů a poptávky společnost postupně rozšířila výrobu o hluboce mražené polotovary pod značkou ČESKÝ BRAMBORÁK. Produktová řada se postupem let rozrostla na sortiment více než třiceti výrobků z masa, brambor, ovoce, zeleniny, mouky, mléka a dalších převážně přírodních surovin.

V roce 2003 společnost dostala statut Chráněná dílna. Myšlenka chráněné dílny vznikla z potřeby začlenit do pracovního procesu a běžného života místní hendikepované spoluobčany. Společnost v současnosti zaměstnává již kolem 40 zaměstnanců s různými stupni postižení.

Společnost se v posledních letech zapojila také do dotačních projektů u Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF), kdy uspěla v několika žádostech získáním části finančních prostředků na nové výrobní technologie.

Společnost P Z P MERLIN s r.o. byla od začátku zřízena a vedena jako výrobce TOP kvalitních českých produktů převážně bez chemických přísad, z českých surovin. Toto se společnosti stále daří a u společností, se kterými spolupracuje, je vedena jako jedna z nejkvalitnějších výrobců a dodavatelů.

9.2 Vize společnosti

Společnost má snahu udržet a rozšiřovat pracovní pozice pro hendikepované občany i ostatní zaměstnance, také si udržet vysokou kvalitu svých výrobků. Dále se snaží zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, modernizovat areál a vybavení společnosti a zdokonalovat balení svých výrobků. Každý nový výrobek společnosti, stejně tak jako všechny stávající, jsou vyrobeny bez chemických přísad a pokud je to možné z českých surovin. Motto společnosti: „...s radostí vyrábíme pro vás“.

9.3 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti P Z P MERLIN s.r.o. je jednatel a zároveň majitel, který jedná jménem společnosti samostatně a má hlavní slovo při rozhodování.

Představitel kvality, vedoucí výroby hluboce zmrazených a chlazených výrobků a loupaných brambor řídí středisko výroba, středisko bramborárna a středisko stánek. Vedoucí výroby plánuje výrobu, sestavuje systém analýzy rizika a sestavení kritických bodů

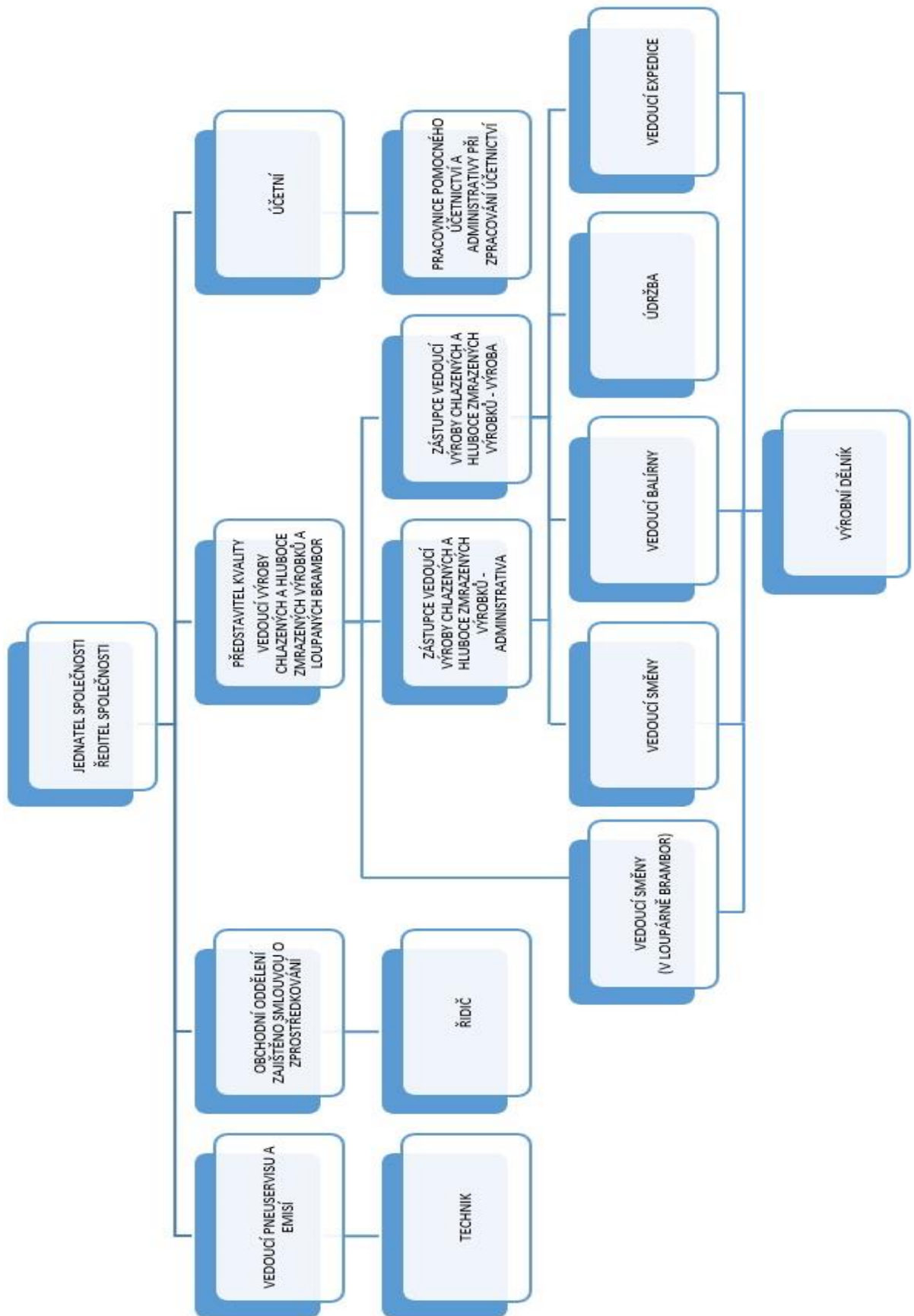
(Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP) ve výrobě, který musí být popsán u každého výrobku. Formuluje receptury výrobků, sestavuje normy kusů nebo kil z vyrobeného množství surovin.

Obchodní oddělení má na starosti prodej výrobků ze střediska výroba a neustále spolupracuje s výrobním oddělením a napomáhá mu i s objednávkou surovin pro výrobu. Plánuje trasy s řidiči podle objednávek odběratelů a pokud je potřeba, vyzvednutí surovin pro výrobu po cestě s rozváženým zbožím.

Vedoucí pneuservis a emisí řídí středisko pneuservis a dohlíží na techniky, aby vykonávali svou zadanou práci, má na starosti prodej zboží a služeb ve středisku.

Účetní oddělení společnosti zajišťuje evidenci účetních činností, odvod daní, pojištění, vedení mzdové evidence a výpočet mezd.

Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle organizační struktury společnosti

10 Zhodnocení ekonomické situace společnosti

10.1 SWOT analýza

Obrázek 7 - Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• spolehlivost a kvalita výrobků (IFS Food certifikát),• orientace na zákazníky,• finanční stabilita,• dotační politika,• stálý odběratelé a dodavatelé,• rozvoz výrobků po ČR,• hrazení závazků do splatnosti,• rychlost přeměny strojů,• vysoká konkurenceschopnost v ČR.	<ul style="list-style-type: none">• malé skladovací prostory (využívání externích prostor),• malé výrobní prostory,• ruční práce, která v budoucnu nebude konkurenceschopná, vysoká finanční náročnost,• nedostatek kvalitních a spolehlivých zaměstnanců.
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none">• výroba nových druhů výrobků,• expanze na zahraniční trhy,• rozšíření výroby dle nároků a potřeb trhu,• nové technologie,• noví zákazníci.	<ul style="list-style-type: none">• lidský faktor,• poškození výrobních strojů,• zpoždění dodávky surovin pro výrobu,• zvýšení cen vstupů,• legislativní změny,• změna požadavků zákazníků.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazování

Mezi silné stránky společnosti P Z P MERLIN s.r.o. patří hlavně kvalita a spolehlivost vlastních výrobků na základě certifikátu IFS Food, který zaručuje zákazníkům kvalitní potraviny. Společnost má snahu udržet si své stávající zákazníky a naplnit jejich očekávání tím, že každý rok zasílá svým zákazníkům dotazník monitorování spokojenosti zákazníka, aby zjistila, jak jsou zákazníci za daný rok spokojeni s kvalitou výrobků (obal, značení, rovnání v obalu), flexibilitou při sjednávání zakázek, přesností vykrytí objednávek a kvalitou služeb (reakce na zákazníkovi nesrovnalosti, řešení reklamací a stížností, poskytnutí dostatečných informací). Při připomínkách či nespokojenosti zákazníků dělá společnost vše proto, aby byl zákazník opět spokojen. Společnost nejvíce finančních prostředků získává z prodeje vlastních výrobků ze střediska výroba, které se rok od roku zvyšují a díky tomu, že je společnost uznaným zaměstnavatelem na chráněném trhu práce, dostává příspěvky na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném trhu práce. Dále je zapojena do Programu rozvoje a venkova Státního zemědělského intervenčního fondu, který je spolufinancován Evropskou unií, kdy žadatel je povinen dodržovat zadaná kritéria k projektu, aby obdržel investiční dotaci. Společnost si udržuje stálé zákazníky díky kvalitě výrobků a poskytovaných služeb, stejně tak i dodavatele,

kteří jim zaručují kvalitní potraviny pro výrobu vlastních výrobků. Svým zákazníkům poskytuje i rozvoz vlastních výrobků a rozváží po České republice dle poptávky a potřeb zákazníků. Mezi další silné stránky se řadí hrazení závazků do data splatnosti. Společnost vlastní stroje, které lze rychle přestavět podle toho, jaký druh výrobku požaduje trh. V České republice se vyskytuje několik výrobců, kteří vyrábějí některé podobné výrobky jako společnost P Z P MERLIN s.r.o., ale stále má velké odběry vlastních výrobků na trhu a stále se odběry zvyšují.

Slabou stránkou společnosti jsou malé skladovací prostory pro vyrobené vlastní výrobky, proto společnost využívá externí prostory, které jsou ale nákladné. Tuto slabou stránku se snaží společnost odstranit tak, že nyní probíhá v areálu společnosti výstavba nového expedičního skladu, která by měla být dokončena v dubnu letošního roku. Další slabou stránkou jsou mále výrobní prostory, které se společnost snaží využívat co ne-
jefektivněji. Mražené a chlazené polotovary jsou ručně vyráběnými výrobky a ruční práce nebude v budoucnu konkurence schopná, kvůli vysoké finanční náročnosti, a proto modernizuje společnost výrobní prostory.

Mezi příležitosti společnosti určitě patří výroba nových druhů výrobků, které mohou posílit její konkurenční postavení na trhu. Dále by mohla své výrobky prosazovat na zahraničních trzích a vyrábět větší množství výrobků dle nároků a potřeb trhu. Při výrobě nových druhů výrobků by společnost mohla přilákat nové potenciální zákazníky. Další příležitosti jsou nové technologie, tuto příležitost společnost realizuje výstavbou nového expedičního skladu, který bude mít elektrický ručně ovládaný vysokozdvizný vozík, který bude sloužit k manipulaci s vlastními výrobky. Společnost letos pořídila myčku na mytí nádobí, která slouží hlavně k mytí plechů, doposud bylo nádobí umýváno ručně. Dalším pořízeným strojem v letošním roce je multifunkční balicí linka, která slouží k balení určitých druhů výrobků, dosud byly všechny výrobky baleny ručně. Společnost do budoucna plánuje mobilní čtečky čárových kódů pro expediční sklad, které budou kompatibilní se současným softwarem společnosti. Plánuje také nákup nákladního automobilu s mrazicí jednotkou do celkové užitné hmotnosti 3,5 tun pro možnost rozvozu většího množství vlastních výrobků.

Společnost ohrožuje lidský faktor, který při výrobě může způsobit škody, například při nedodržování výrobních postupů a dále při balení výrobků, ale také s nedostatečným předstihem objednávání surovin pro danou výrobu. Dalším ohrožením je poškození výrobních strojů, jejichž oprava se řeší hned, ale někdy trvá delší dobu doručení poškozené

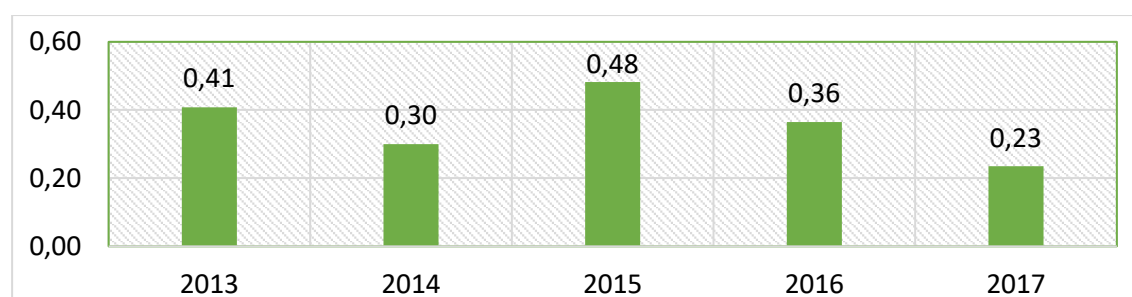
součástky, společnost také ohrožuje zpoždění dodávky surovin pro výrobu, proto má společnost nastaveny minimální stavy potřebných surovin a vždy je s předstihem objednáva. Mezi ohrožení patří i zvýšení cen vstupů, tedy surovin pro výrobu vlastních výrobků. Společnost by mohla odebírat od jiného dodavatele, ale záleželo by na ceně a kvalitě surovin a ostatních okolnostech při domluvě s novým dodavatelem. Dále legislativní změny například dotační politika, která by mohla ovlivnit návratnost investičních projektů. Mezi ohrožení patří i změna požadavků zákazníků, které by společnost nemohla splnit, a tím by mohla o zákazníka přijít.

10.2 Tafflerův základní model

Tafflerův základní bankrotní model sleduje riziko bankrotu společnosti, pokud jsou vypočtené hodnoty modelu nižší než 0, znamená to, že společnost je ohrožena bankrotem, pokud jsou hodnoty vyšší než 0 společnost ohrožena není.

V následujícím grafu č. 1 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty modelu a ve všech sledovaných letech společnost vykazuje hodnoty vyšší než 0, není tedy na základě tohoto modelu ohrožena bankrotem, ale v posledních dvou letech se hodnota modelu stále snižuje. Příčinou nízkých hodnot modelu v roce 2014 a 2017 byl nízký zisk před zdaněním. V roce 2014 byl nízký zisk před zdaněním způsoben vyšším nárůstem spotřeby materiálu energie a služeb oproti tržbám za vlastní výrobky a služby. Příčinou snížení zisku mezi lety 2016 a 2017 byly osobní náklady. Ve sledovaných letech osobní náklady neustále vzrůstají, ale mezi lety 2016 a 2017 vzrostly rapidně o 3 miliony Kč, což bylo zapříčiněno zvyšováním minimální mzdy a odměňováním zaměstnanců.

Graf 1 - Tafflerův základní model ⁽¹⁾



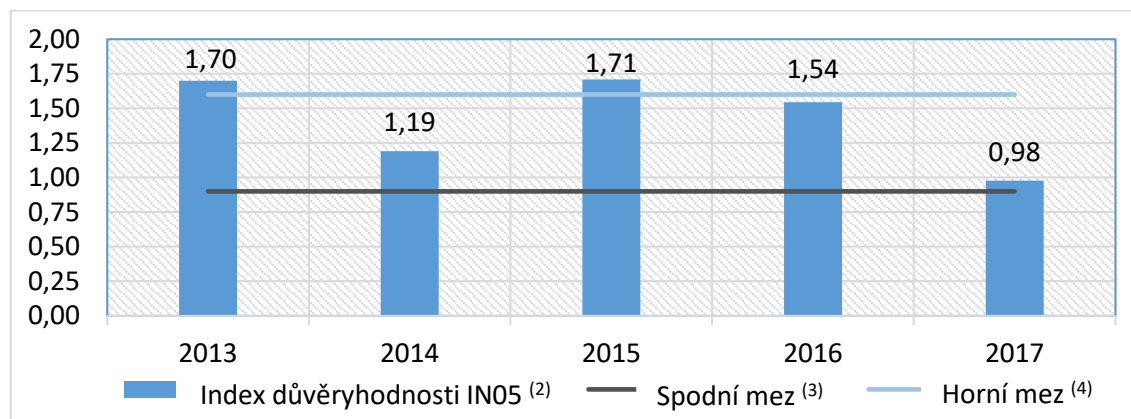
⁽¹⁾ Taffler's basic model; Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

10.3 Index IN05

V následujícím grafu č. 2 je zobrazen index důvěryhodnosti IN05 za sledované období 2013 až 2017. Spodní mez je dána hodnotou 0,9 a pokud je hodnota indexu IN05 \leq 0,9 znamená to pro společnost vážné finanční problémy. Hodnoty indexu IN05 v rozmezí

0,9 až 1,6 naznačují „šedou zónu“ nevyhraněných výsledků a není tedy jasné, zda má či společnost nemá finanční problémy. Horní mez je dána hodnotou 1,6, veškeré hodnoty indexu IN05 nad touto mezí znamenají pro společnost příznivou finanční situaci.

Graf 2 – Index důvěryhodnosti IN05 ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Trust index IN05; ⁽²⁾ Trust index IN05; ⁽³⁾ Lower limit; ⁽⁴⁾ Upper limit. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

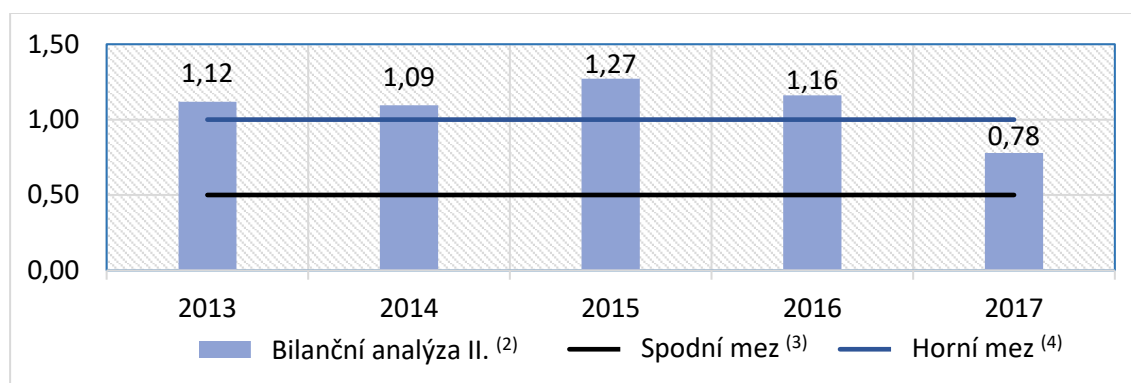
V letech 2013 a 2015 se společnost pohybuje nad horní mezí a ve všech ostatních v šedé zóně, kde není možné určit, zda je společnost finančně v pořádku. Nižší hodnota indexu IN05 v roce 2014 a 2017 byla zapříčiněna nízkým ziskem před úroky a zdaněním. V posledním sledovaném roce se společnost blíží ke spodní mezí, která značí finanční potíže. Snížení zisku v roce 2014, jak bylo zmíněno u Tafflerova modelu, byl způsoben vyšším nárůstem spotřeby materiálu energie a služeb oproti tržbám za vlastní výrobky, služby. V roce 2017 bylo snížení zisku způsobeno osobními náklady. Ve sledovaných letech osobní náklady neustále vzrůstají, ale mezi lety 2016 a 2017 vzrostly rapidně o 3 miliony Kč, což bylo zapříčiněno zvyšováním minimální mzdy a odměňováním zaměstnanců.

10.4 Bilanční analýza II.

V následujícím grafu č. 3 je vývoj bonitního modelu bilanční analýzy II. Spodní mez grafu je dána hodnotou 0,5 a pokud je hodnota celkového ukazatele $\leq 0,5$ znamená to pro společnost vážné finanční problémy. Hodnota celkového ukazatele v rozmezí 0,5 až 1 značí „šedou zónu“ nevyhraněných výsledků a není tedy jasné, zda má či společnost nemá finanční problémy. Horní mez je dána hodnotou 1 a veškeré hodnoty celkového ukazatele bilanční analýzy II. nad touto mezí znamenají pro společnost příznivou finanční situaci.

Vývoj celkového ukazatele bilanční analýzy II. se podobá indexu důvěryhodnosti IN05 a Tafflerovu modelu. Opět jsou nižší hodnoty v letech 2014 a 2017, které jsou způsobené nižším ziskem společnosti. Všechny hodnoty celkového ukazatele je pohybují nad horní mezí kromě roku 2017, ve kterém se pohybuje v „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků.

Graf 3 - Vývoj bilanční analýzy II. dle Rudolfa Douchy ⁽¹⁾

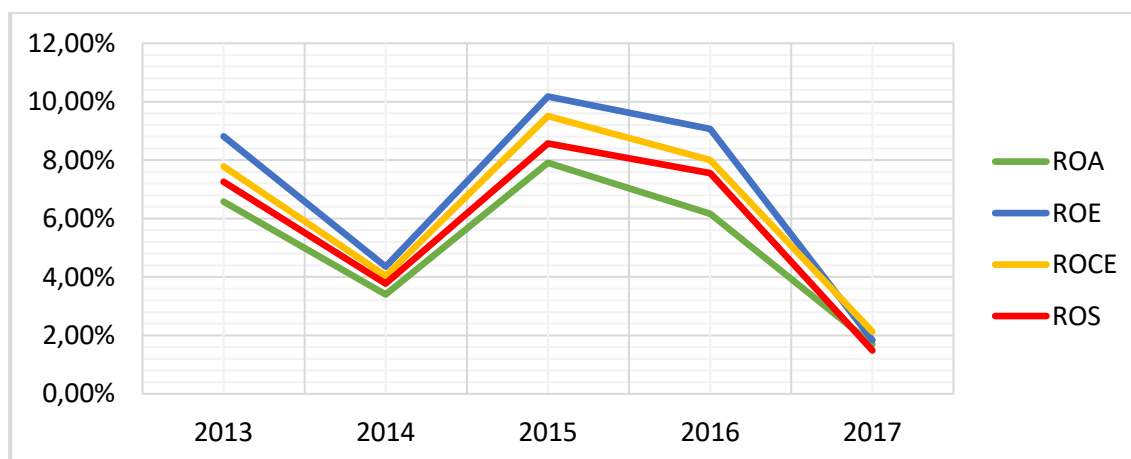


⁽¹⁾ Development of balance analysis II. by Rudolf Douch; ⁽²⁾ Balance analysis; ⁽³⁾ Lower limit; ⁽⁴⁾ Upper limit. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

10.5 Klíčové ukazatele výkonnosti

V následujícím grafu č. 4 je znázorněn vývoj jednotlivých ukazatelů rentability, které mají ve všech sledovaných letech stejný průběh. Pro výpočet ukazatelů rentability jsou použity vzorce č.1, č. 2, č. 3, č. 4, které jsou popsány v teoretické části práce.

Graf 4 - Vývoj ukazatele rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) a rentability tržeb (ROS) v procentech ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Development of assets return (ROA), return on equity (ROE), profitability of long-term resources (ROCE) and return on sales (ROS) in percent. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

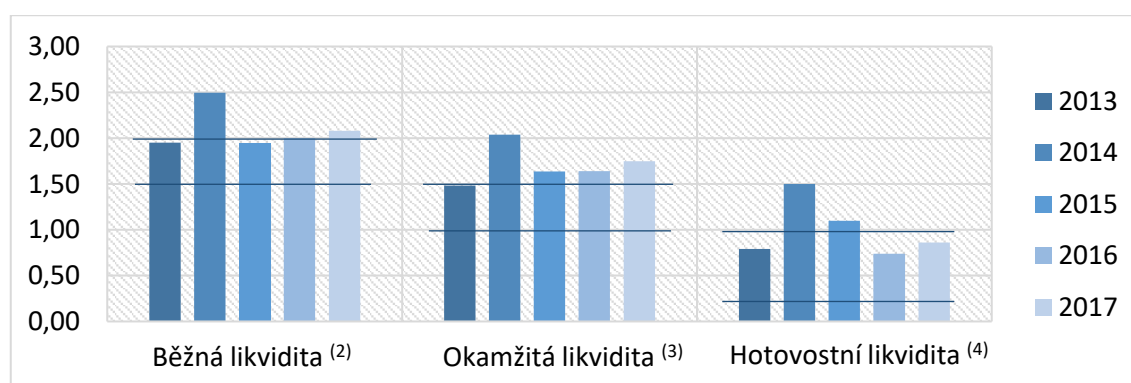
V roce 2014 a 2017 jsou hodnoty ukazatelů nižší než v ostatních sledovaných letech. Příčinou je výsledek hospodaření za běžnou činnost, který je v letech 2014 a 2017

nižší než v ostatních sledovaných letech. Snížení zisku v roce 2014, jak bylo zmíněno u Tafflerova modelu a u indexu důvěryhodnosti IN05, způsobil vyšší nárůst spotřeby materiálu energie a služeb oproti tržbám za vlastní výrobky a služby. V roce 2017 bylo snížení zisku zapříčiněno osobními náklady. Ve sledovaných letech osobní náklady neustále vzrůstají, ale mezi lety 2016 a 2017 vzrostly trojnásobně, což bylo zapříčiněno zvyšováním minimální mzdy a odměňováním zaměstnanců. Příčinou snížení rentability v roce 2014 byl i vysoký nárůst aktiv, který byl zapříčiněn poskytnutím úvěru připsaným na bankovní účet.

V grafu č. 5 je zobrazen vývoj likvidity společnosti mezi lety 2013 a 2017. Hodnoty běžné, okamžité a hotovostní likvidity byly vypočteny dle vzorců č. 5, č. 6, č. 7. Doporučené hodnoty běžné likvidity by se dle Růčkové (2015) měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2, hodnoty okamžité likvidity v rozmezí 1 – 1,5 a hodnoty hotovostní likvidity v rozmezí 0,2 – 1.

Z grafu č. 5 je patrné, že všechny kategorie likvidity dosahují v roce 2014 nejvyšších hodnot vysoko nad hranici doporučených hodnot. V roce 2014 byl společnosti poskytnut úvěr, který byl připsán na bankovní účet. Takto nadměrná likvidita zapříčila i snížení rentability, protože finanční prostředky nebyly uloženy ve výnosnějších formách aktiv. Vysoké hodnoty likvidity značí menší riziko platební neschopnosti, ale i neefektivní vázanost finančních prostředků na oběžná aktiva. Pro věřitele společnosti je toto příznivá situace, ale pro management společnosti je to signál malé výnosnosti podnikání.

Graf 5 - Vývoj ukazatele běžné, okamžité, hotovostní likvidity ⁽¹⁾

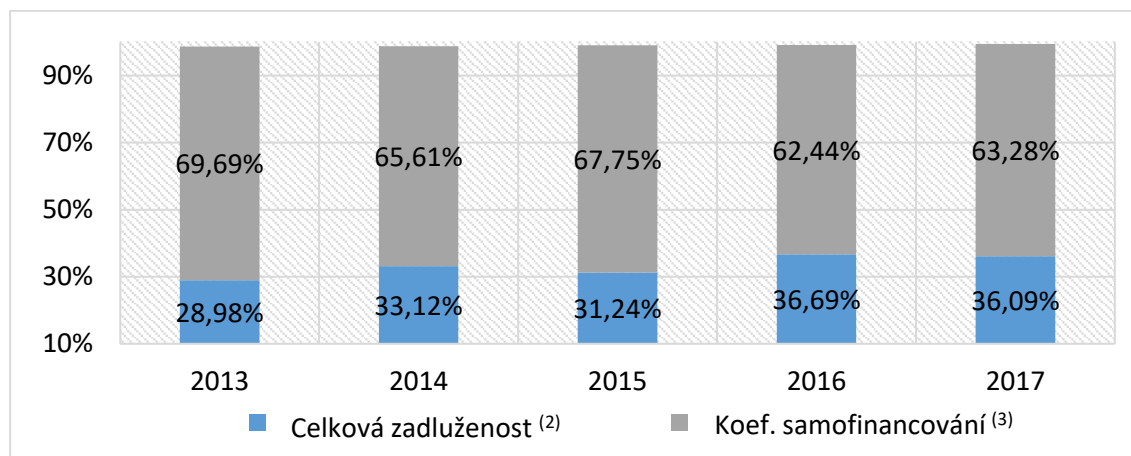


⁽¹⁾ Development of current, immediate, cash liquidity indicator; ⁽²⁾ Current liquidity; ⁽³⁾ Immediate liquidity; ⁽⁴⁾ Cash liquidity. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Následující graf č. 6 zobrazuje vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování v letech 2013 až 2017. Doporučená hodnota dle Knápkové a spol. (2013) je 30-60 % zadluženosti firmy. Z grafu je patrné, že společnost je více financována

z vlastních zdrojů. Finanční struktura se ve sledovaných letech neměnila. V roce 2013 je využití vlastních zdrojů nejvyšší ze všech sledovaných let. Průměrná hodnota zadluženosti ve sledovaných letech se pohybuje okolo 33 %, pro věřitele je nízká hodnota zadluženosti příznivá.

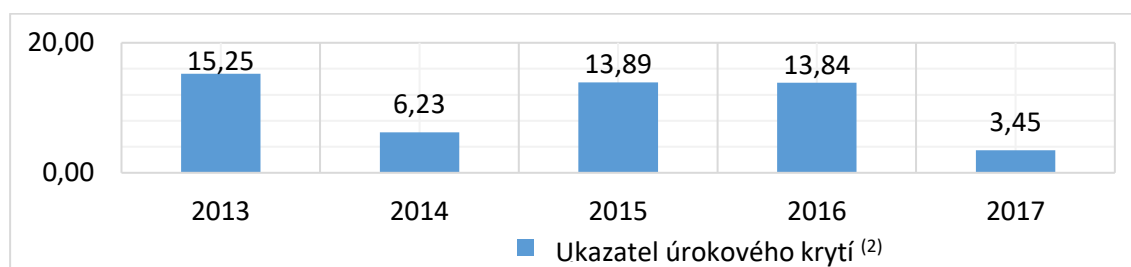
Graf 6 - Vývoj ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Development of total indebtedness and self-financing coefficient; ⁽²⁾ Total indebtedness; ⁽³⁾ Self-financing coefficient. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Koeficient úrokového krytí udává kolikrát je společnost schopna zaplatit své úroky ze zisku. V následujícím grafu č. 7 dosahoval ukazatel krytí úroků nejvyšší hodnoty v roce 2013. Nejnížší hodnota pak byla naměřena v roce 2017, kdy společnost vykazovala nejnížší zisk ve sledovaných letech. Pokud by se hodnota ukazatele stále snižovala, společnost by nebyla schopna zaplatit úroky ze zisku a blížila by se tak úpadku.

Graf 7 - Vývoj ukazatele úrokového krytí ⁽¹⁾

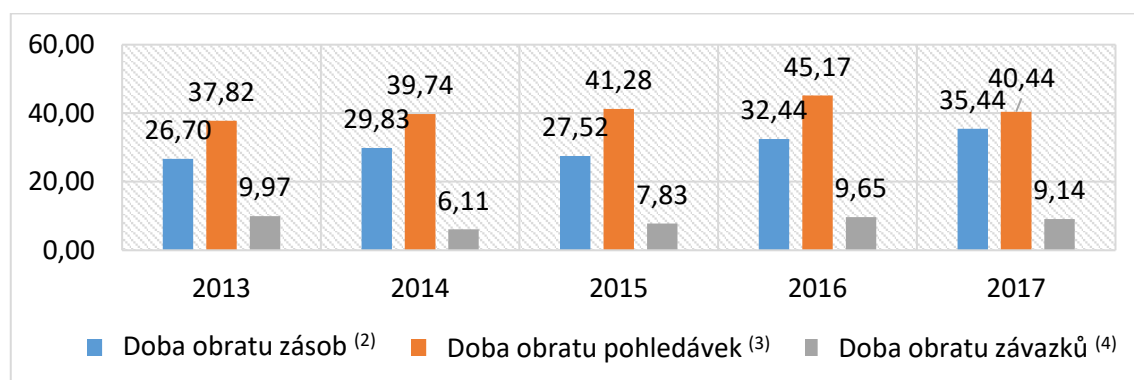


⁽¹⁾ Development of interest coverage indicator; ⁽²⁾ Indicator of interest coverage. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

V následujícím grafu č. 8 jsou zobrazeny hodnoty ukazatelů doby obratu zásob, pohledávek a závazků. Doba obratu zásob společnosti je rostoucí a v posledním sledovaném roce je nejvyšší. Zásoby společnosti tvoří materiál a hotové výrobky. Vyšší hodnoty ukazatele v roce 2016 a 2017 zapříčinil vysoký nárůst výrobků z vlastní činnosti, který se oproti roku 2015 zvýšil skoro třikrát. Společnost mezi lety 2015 a 2016 navyšovala zásoby vzhledem k vyšším požadavkům zákazníků na množství dodávaných výrobků. Doba

obratu pohledávek se ve sledovaných letech zvyšuje až do roku 2016. V roce 2017 ukazatel doby obratu pohledávek klesl pět dní oproti předchozímu roku, tedy odběratelé společnosti zlepšili svoji platební morálku, což je velmi pozitivní z hlediska návratnosti finančních prostředků. Tento pokles nebyl zapříčiněn tržbami, jelikož jsou v letech stále rostoucí. Společnost nevykazuje žádné pohledávky ani závazky z dlouhodobých obchodních vztahů. Doba obratu závazků společnosti je velmi nízká, nejvyšší hodnota ukazatele byla v roce 2013, která byla skoro 10 dní.

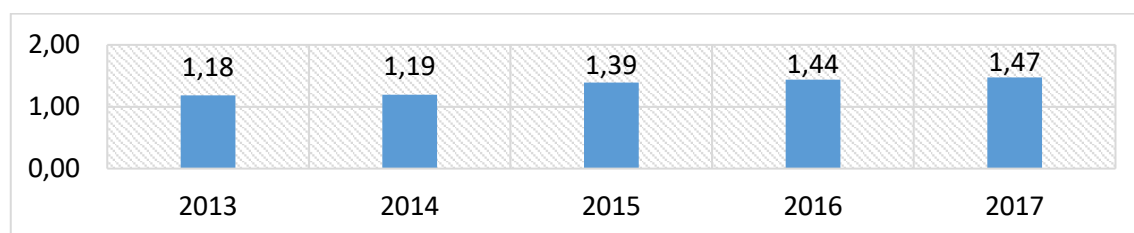
Graf 8 - Vývoj doby obratu zásob, pohledávek a závazků ve dnech ⁽¹⁾



⁽¹⁾ The development of inventory turnover, receivables and payables in days; ⁽²⁾ Inventory turnover time; ⁽³⁾ Receivables turnover time; ⁽⁴⁾ Liabilities turnover time. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

V grafu č. 9 je zobrazen vývoj ukazatele obratu stálých aktiv, která představují ze tří čtvrtin hodnotu aktiv. Ukazatel nám ukazuje, jak společnost efektivně hospodáří se svými dlouhodobým majetkem a udává kolik tržeb vygeneruje jedna koruna dlouhodobého majetku. Obrat stálých aktiv společnosti se ve sledovaných letech stále zvyšuje, z toho je patrné, že společnost dostatečně využívá výrobní kapacity.

Graf 9 - Vývoj ukazatele obratu stálých aktiv ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Development of indicator of fixed assets turnover. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Graf č. 10 zobrazuje vývoj průměrné mzdy za rok, technické vybavení společnosti a produktivitu práce. Průměrná mzda za rok byla vypočtena jako podíl mzdových nákladů a průměrného přepočteného stavu zaměstnanců. Produktivita práce byla vypočtena jako podíl celkových tržeb ku přepočtenému počtu zaměstnanců. Ukazatel pro technickou vybavenost společnosti se vypočetl jako podíl dlouhodobého majetku a přepočteného počtu

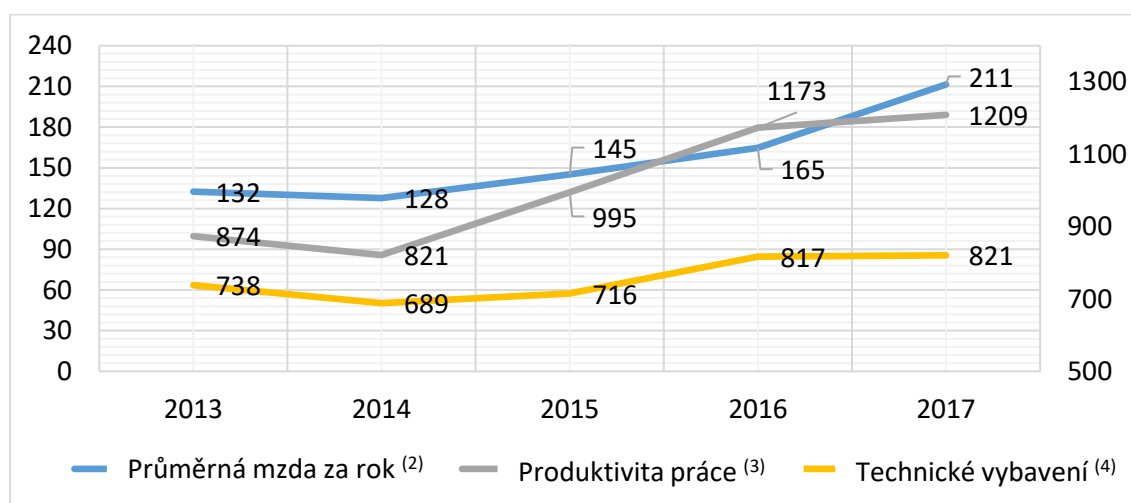
zaměstnanců. Na levé ose jsou hodnoty vztahující se k průměrné mzdě a produktivitě práce a na pravé ose hodnota, která se vztahuje k ukazateli technického vybavení v tisících Kč.

Vývoj průměrné mzdy má rostoucí charakter, je to hlavně zapříčiněno rostoucími mzdovými náklady, průměrný přepočtený stav, se pohybuje okolo 50 zaměstnanců. V roce 2014 byl přepočtený počet zaměstnanců 54 oproti roku 2013, kdy byl 51 zaměstnanců a mzdové náklady se mezi lety 2013 a 2014 zvýšily, ale díky většímu nárůstu pracovníků se hodnota průměrné mzdy v roce 2014 snížila. Od roku 2014 pak průměrná mzda stále roste. Velký nárůst průměrné mzdy byl zaznamenán mezi lety 2016 a 2017, kdy došlo k rapidnímu zvýšení osobních nákladů o 3 miliony Kč, což bylo zapříčiněno zvyšováním minimální mzdy a odměňováním zaměstnanců.

Produktivita práce vyjadřuje, kolik je schopen jeden zaměstnanec vyprodukovat tržeb za rok. V roce 2014 je hodnota nižší a je způsobena opět nárůstem pracovníků, ale i mírným poklesem tržeb oproti roku 2013, jinak mají tržby v ostatních sledovaných letech rostoucí charakter.

Ukazatel technického vybavení společnosti má od roku 2015 rostoucí charakter. Společnost ve všech sledovaných letech investovala do nákupu dlouhodobého majetku za účelem modernizace společnosti a zajištění efektivity podnikání. Hodnoty dlouhodobého majetku mezi lety 2013 a 2014 klesly, ale v následujících letech mají rostoucí charakter. Nejnižší hodnota technického vybavení byla v roce 2014, kterou zapříčinil, jak pokles dlouhodobého majetku, tak i nárůst přepočteného počtu zaměstnanců.

Graf 10 - Vývoj průměrné mzdy, produktivity práce a technického vybavení v tisících Kč ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Development of average wage, labor productivity and technical equipment in thousands of CZK; ⁽²⁾ Average wage per year; ⁽³⁾ Labor productivity; ⁽⁴⁾ Technical equipment. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Společnost, jak již bylo charakterizováno ve SWOT analýze, dostává příspěvky na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném trhu práce viz tabulka č. 5 a investiční dotace z Programu rozvoje a venkova Státního zemědělského intervenčního fondu, který je spolufinancován Evropskou unií.

Tabulka 5 - Přijaté dotace společnosti od roku 2013-2017 v tisících Kč ⁽¹⁾

Účel dotace ⁽²⁾	Poskytovatel dotace ⁽³⁾	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdy ⁽⁴⁾	Úřad práce ⁽⁵⁾	3 685	3 909	4 783	4 098	4 437

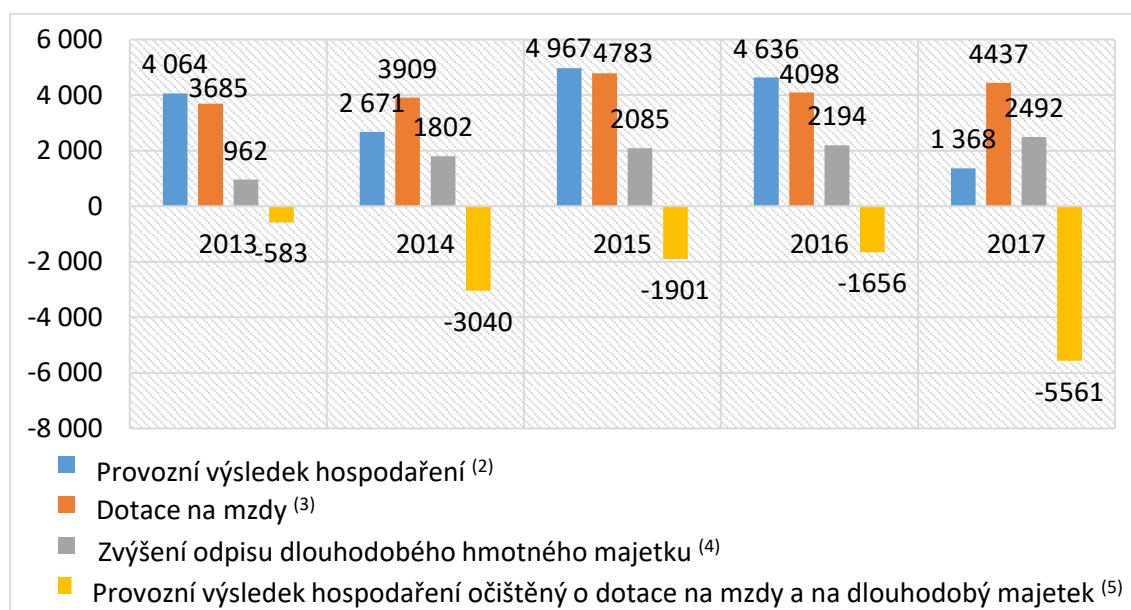
⁽¹⁾ Company subsidies received from 2013-2017 in thousands of CZK; ⁽²⁾ Purpose of the subsidy; ⁽³⁾ Subsidy provider; ⁽⁴⁾ Wages; ⁽⁵⁾ Labor office. Zdroj: vlastní zpracování dle dotazování a výkazů společnosti

Poskytnuté dotace na mzdy a na dlouhodobý hmotný majetek mezi lety 2013 až 2017 mají přímo vliv na ukazatele rentability, aktivity a úrokového krytí. V následujícím grafu č. 11 je znázorněno, jak je pro společnost potřebné získání dotace na mzdy a na dlouhodobý hmotný majetek. Ve sledovaných letech byly poskytnuté dotace na mzdy odečteny od provozního výsledku hospodaření. Stejně tak byly od provozního výsledku hospodaření odečteny navýšené hodnoty odpisů na dlouhodobý hmotný majetek, který byl pořízen na investiční dotaci, aby bylo zjištěno, zda by společnost i bez dotací dosáhla kladného provozního výsledku hospodaření.

Dlouhodobý hmotný majetek je řazen do druhé odpisové skupiny a odepisován pět let. Společnost nakupuje dlouhodobý hmotný majetek za pořizovací cenu, ale při zařazení do užívání je hodnota dlouhodobého majetku snížena o hodnotu poskytnuté dotace. Na základě těchto informací byly v každém sledovaném období vypočteny roční odpisy z poskytnuté dotace na určitý dlouhodobý hmotný majetek. Odpisy s pořízením dalšího dlouhodobého hmotného majetku na dotaci byly kumulovány a v každém roce vyšla hodnota, o kterou by se měl odpis na dlouhodobý hmotný majetek navýšit.

Poté co byly poskytnuté dotace na mzdy a na dlouhodobý hmotný majetek ve sledovaných letech odečteny od provozního výsledku hospodaření, je zřejmé, že společnost by bez poskytnutých dotací nemohla vykonávat svoji činnost, jelikož by dosahovala záporného provozního výsledku hospodaření ve všech sledovaných letech.

Graf 11 - Vývoj provozního výsledku hospodaření bez dotací na mzdy a na dlouhodobý majetek v tisících Kč ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Development of operating result without subsidies on wages and fixed assets in thousands of CZK; ⁽²⁾ Operating profit; ⁽³⁾ Wage subsidies; ⁽⁴⁾ Increase depreciation of tangible fixed assets; ⁽⁵⁾ Operating result without subsidies on wages and fixed assets. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti a dotazování

Společnost zaměstnává osoby se zdravotním postižením a osoby bez zdravotního postižení viz následující tabulka č. 6. Zaměstnanci s různým zdravotním postižením nemohou vykonávat všechny druhy práce a někteří jsou méně produktivní než zaměstnanci bez zdravotního postižení. Zaměstnanci se zdravotním postižením bývají často nemocní, což by mohlo ohrozit společnost tím, že nebude schopna vyrobit požadovaný počet vlastních výrobků pro odběratele. Společnost si za zaměstnance v době jejich nemoci shání náhradu. Tito „náhradníci“ mají sepsanou se společností P Z P MERLIN s.r.o. dohodu o provedení práce.

Tabulka 6 – Zaměstnanci společnosti ⁽¹⁾

Rok ⁽²⁾	Přepočtený roční stav všech zaměstnanců ⁽³⁾	Podíl počtu zaměstnanců bez zdravotního postižení ⁽⁴⁾	Podíl počtu zaměstnanců se zdravotním postižením ⁽⁵⁾	Počet zaměstnanců bez zdravotního postižení ⁽⁶⁾	Počet zaměstnanců se zdravotním postižením ⁽⁷⁾
2013	50,77	21 %	79 %	11	40
2014	53,82	22 %	78 %	12	42
2015	51,11	19 %	81 %	10	41
2016	47,96	20 %	80 %	10	38
2017	48,52	13 %	87 %	6	42

⁽¹⁾ Company employees; ⁽²⁾ Year; ⁽³⁾ Calculated annual status of all employees; ⁽⁴⁾ Share of employees without disability; ⁽⁵⁾ Share of employees with disability; ⁽⁶⁾ Number of employees without disability; ⁽⁷⁾ Number of employees with disability. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Na základě odhadu bylo stanoveno, že zaměstnanci se zdravotním postižením jsou o 20 % méně produktivní než zaměstnanci bez zdravotního postižení. V následující tabulce č. 7 je znázorněn rozdíl tržeb a osobních nákladů, pokud by společnost zaměstnávala jen osoby bez zdravotního postižení. Hodnota tržeb je součet tržeb z prodeje výrobků, služeb a zboží. Hodnoty osobních nákladů pro zaměstnance bez zdravotního postižení byly vypočteny jako hrubá mzda (minimální mzda a prémie), a následně k hrubé mzdě bylo připočteno zdravotní a sociální pojištění, které hradí zaměstnavatel za zaměstnance ve výši 34 % z hrubé mzdy. Tato hodnota byla vynásobena přepočteným počtem zaměstnanců ve sledovaném roce a vynásobena dvanácti. Minimální mzda byla zjištěna na základě nařízení vlády v jednotlivých sledovaných letech, kdy se vykonávaná práce řadila do 1. skupiny prací. Všichni zaměstnanci jsou řazeni do 1. skupiny prací, jelikož jich je většina, na základě toho bude navýšena minimální mzda o prémie, aby zde byly odhadem započítány mzdy zaměstnanců, kteří jsou řazeni do vyšší skupiny prací. K minimální mzdě je započtena odhadnutá prémie ve výši 7 000 Kč v letech 2013 až 2016 a v roce 2017 bude činit výše prémie 9 000 Kč na základě zvyšování minimální mzdy a odměňování zaměstnanců.

Tabulka 7 - Rozdíl tržeb očištěných o osobní náklady při využití všech zaměstnanců bez zdravotního postižení ⁽¹⁾

Rok ⁽²⁾	2013	2014	2015	2016	2017
Podíl počtu zam. bez zdravotního postižení ⁽³⁾	21 %	22 %	19 %	20 %	13 %
Tržby ⁽⁴⁾	44 569	44 357	50 724	56 323	59 230
Osobní náklady ⁽⁵⁾	8 619	8 931	9 467	10 221	13 303
Přijaté dotace na mzdy ⁽⁶⁾	3 685	3 909	4 783	4 098	4 437
Tržby bez osobních nákladů ⁽⁷⁾	39 635	39 335	46 040	50 200	50 364
Podíl počtu zam. bez zdravotního postižení ⁽⁸⁾	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby o 20 % vyšší ⁽⁹⁾	53 483	53 228	60 869	67 588	71 076
Osobní náklady ⁽¹⁰⁾	12 246	13 414	13 314	13 033	15 604
Tržby bez osobních nákladů ⁽¹¹⁾	41 237	39 814	47 555	54 554	55 472
Rozdíl tržeb bez osobních nákladů ⁽¹²⁾	1 602	479	1 515	4 354	5 108

⁽¹⁾ The difference in sales adjusted for personal costs using all employees without disability; ⁽²⁾ Year; ⁽³⁾ Share of employees without disability; ⁽⁴⁾ Sales; ⁽⁵⁾ Personal costs; ⁽⁶⁾ Wage subsidies received; ⁽⁷⁾ Sales without personal costs; ⁽⁸⁾ Share of employees without disability; ⁽⁹⁾ Revenues 20% higher; ⁽¹⁰⁾ Personal costs; ⁽¹¹⁾ Sales without personnel costs; ⁽¹²⁾ The difference in revenues without personal costs. Zdroj: vlastní zpracování dle dotazování, vlastního odhadu a výkazů společnosti

Vyčíslený rozdíl tržeb po odečtení osobních nákladů ve sledovaných letech 2013 až 2017, pokud by společnost zaměstnávala jen osoby bez zdravotního postižení, je ve všech sledovaných letech kladný. Na základě tohoto odhadu by se společnost vyplatilo zaměstnávat osoby bez zdravotního postižení, ale nemůžeme k tomuto odhadu natolik

přihlížet, jelikož nemůže být zaručeno, že by ve sledovaných letech měla společnost takový odběr výrobků, služeb a zboží. Pokud by se tržby nenavýšily o 20 % a zůstaly na stejné úrovni, již by se společnosti nevyplatilo zaměstnávat jen osoby bez zdravotního postižení. A jestliže by společnost zaměstnávala jen osoby bez zdravotního postižení neměla by nárok na dotaci na mzdy, a tím by se snížily výnosy.

10.6 Vyhodnocení ekonomické situace společnosti

Hodnoty bankrotních modelů a bonitního modelu vyhodnotily ekonomickou situaci různě v každém sledovaném období. Tafflerův základní model vyšel pro společnost velmi dobře, ve všech sledovaných letech je společnost mimo ohrožení bankrotem, ale je třeba brát v úvahu, že model vznikl v jiných ekonomických podmínkách. Hodnoty modelu důvěryhodnosti IN05 se pohybovaly v roce 2014, 2016 a 2017 „v šedé zóně“ (šedé pole tabulky č. 8), kde nelze říci, že společnost je v příznivé finanční situaci a hodnota v posledním roce je až na hraně pro finanční ohrožení. Podle bilanční analýzy II. se společnost ve všech sledovaných letech nachází v zóně prosperity kromě posledního sledovaného roku, kdy se hodnoty analýzy nacházejí „v šedé zóně“ (šedé pole tabulky č. 8).

Tabulka 8 - Výsledky modelu IN05, Tafflerova základního modelu a bilanční analýzy II. ⁽¹⁾

Model ⁽²⁾	2013	2014	2015	2016	2017
IN05 ⁽³⁾	1,70	1,19	1,71	1,54	0,98
Tafflerův základní model ⁽⁴⁾	0,41	0,30	0,48	0,36	0,23
Bilanční analýza II. ⁽⁵⁾	1,12	1,09	1,27	1,16	0,78

⁽¹⁾ Results of IN05, Taffler's basic model and Balance analysis II.; ⁽²⁾ Model; ⁽³⁾ IN05; ⁽⁴⁾ Taffler's basic model; ⁽⁵⁾ Balance analysis II. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Hodnoty ukazatele rentability jsou v posledních sledovaných letech klesající, což není uspokojivé, mohlo by to být zapříčiněno investicemi do dlouhodobého majetku, ale doporučovala bych sledovat rentabilitu v následujících letech. Dle výsledků ukazatelů likvidity se ve všech sledovaných letech drží hodnoty nad úrovní doporučených hodnot, nebo mírně pod úrovní doporučených hodnot. Společnost by byla schopna zaplatit své krátkodobé závazky z likvidních zdrojů, ale měla by si dát pozor na výnosnost svého podnikání. Proto bych doporučila, aby společnost snížila držbu likvidních prostředků. Zadluženost se pohybuje průměrně okolo 33 %, což je na hranici doporučené hodnoty. Vysoký podíl vlastních zdrojů je pro společnost finančně náročné, proto by mohlo financování zefektivnit podíl krátkodobých cizích zdrojů. Společnost své závazky uhrazuje s odstupem deseti dnů, což je pro podnik příznivé, a to i pro jeho dodavatele. Doba obratu

zásob se v posledních letech zvyšovala, ale jen díky většímu zájmu odběratelů o výrobky, a proto společnost držela více výrobků na skladě.

Celkovou ekonomickou situaci společnosti P Z P MERLIN s.r.o. s přijatými dotacemi bych hodnotila jako stabilizovanou. Společnost nemá problémy s včasnou splatností svých závazků.

11 Analýza současného reportingového systému společnosti

11.1 Informační systém společnosti

Společnost P Z P MERLIN s.r.o. používá pro zpracování firemních dat vnitřní informační systém Helios RED, který slouží pro zpracování komplexních firemních agend malých a středních firem a je vhodný pro různé obory podnikání. Systém nabízí širokou škálu modulů, které si mohou podniky postupně dokupovat. Společnost pro zpracování firemních údajů využívá následující moduly:

- **Podvojně účetnictví** – komplexní finanční účetnictví, evidence DPH, faktur, dokladů, saldokonta, vazba na všechny níže uvedené moduly.
- **Fakturace** – vystavení faktur za hotové peníze nebo z dodacích listů, modul je vázán na skladovou evidenci.
- **Bankovní operace** – vystavení platebních příkazů, zúčtování bankovních výpisů s vazbou na internetové bankovníctví.
- **Zápočty** – vazby na pohledávky a závazky.
- **Obchodní partneři** – evidence odběratelů a dodavatelů, evidence ceníků výrobků pro jednotlivé odběratele.
- **Mzdová evidence** – výpočet mezd, srážky ze mzdy, výstupy pro bankovní instituce, zdravotní pojišťovny, Českou správu sociálního zabezpečení, úřad práce, finanční úřad, zaměstnance, vazba na personalistiku.
- **Personalistika** – evidence zaměstnanců, jejich osobních údajů potřebných k pracovnímu poměru.
- **Skladová evidence zásob** – evidence vlastních výrobků, evidence materiálu pro výrobu vlastních výrobků, evidence zboží.
- **Majetek** – evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, daňové a účetní odpisy, evidence drobného majetku.
- **Nákup a prodej** – evidence prodejních a nákupních objednávek, navazuje na moduly skladové evidence.
- **Pokladní prodej** – příjem a výdej peněz z pokladny, vazba na skladovou evidenci.

Středisko pneuservis a emise využívá modulu skladová evidence zásob – zboží, fakturace, obchodní partneři, nákup a prodej, pokladní prodej, ale není přímo napojeno na systémovou síť jako středisko škrabárna brambor a středisko výroba, proto si účetní

oddělení stahuje data ze záloh střediska pneuservis a emise přes vzdálené připojení pro potřebné zaúčtování. Ve středisku stánek je používán modul skladová evidence zásob – materiál a modul pokladní prodej a také není napojeno na systémovou síť. Účetní oddělení si také stahuje data ze záloh střediska stánek přes vzdálené připojení pro potřebné zaúčtování. Středisko výroba a škrabárna brambor, využívají modulů skladové evidence, fakturace a obchodní partneři.

Informační systém Helios RED poskytuje mnoho tiskových sestav v každém modulu, které lze z programu vytisknout či exportovat do jiného programu. Data z informačního systému lze řadit abecedně, chronologicky, dle hodnoty (nejvyšší, nejnižší), systém nabízí i možnost si při tiskové sestavě data vyfiltrovat. Pro vytváření reportů používá společnost MS Excel.

11.2 Interní reporting společnosti

Společnost účtuje dle jednotlivých středisek na analytické účty, ale nelze přesně přidělit některé náklady přímo ke střediskům, ke kterým souvisí. Jedná se o náklady jako je spotřeba pohonných hmot, opravy a čištění automobilů. Tyto náklady jsou účtovány středisku výroba. Společnost má zpracované vnitropodnikové směrnice v obecné úrovni, řídí se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví a nesestavuje žádné rozpočty pro další období.

Účetní oddělení sestavuje pro jednatele, majitele společnosti přehled měsíčních a ročních tržeb za jednotlivá střediska kromě střediska bramborárna, které slouží pro účely střediska výroba. Pro středisko pneuservis a emise se tržby rozdělují na tržby za prodané služby – pneuservis a tržby za prodané služby z měření emisí. Dále jednatelem jednou za měsíc předkládá přehled o spotřebě energie, pohonných hmot. Jednatel společnosti analyzuje i přehledy pojistných smluv u jednotlivých pojišťoven a nabídky pojišťoven, pro případnou výhodnější nabídku ze strany pojišťovny. Každý týden účetní oddělení majiteli předkládá souhrn neuhrazených pohledávek a závazků.

Účetní oddělení z informačního systému vystavuje faktury, opravné daňové doklady, které následně zasílá odběratelům elektronicky nebo poštou. Dále exportuje z mzdové evidence informace o jednotlivých zaměstnancích, na základě požadavků jednatele společnosti. Exportuje z modulu účetnictví účetní výkazy pro účely bankovních

institucí. Z informačního systému je také možné exportovat data nákladů a výnosů za jednotlivá střediska, což umožňuje zobrazit zisk či ztrátu jednotlivých středisek.

11.2.1 Středisko výroba

První středisko společnosti se orientuje na výrobu hluboce zmrazených a chlazených polotovarů a vyrábí přes 30 druhů zmrazených a tři druhy chlazených výrobků. Společnost je nositelem certifikátu IFS Food, která je normou pro bezpečnost potravin a záruka nejvyšší kvality. IFS Food je mezinárodně uznávaný standard a zaručuje správné nastavení a implementaci procesů, které vedou k zajištění bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti vyráběných výrobků.

Výrobky společnosti se prodávají po celý rok, ale největší odbyt výrobků je od května do srpna každého roku, v tomto období středisko výroba dosahuje nejvyšších tržeb. Hluboce zmrazené výrobky jsou skladovány v expedičním mrazírenském skladu a v externím mrazírenském skladu. Chlazené výrobky se vyrábějí přímo na objednávku do dvou dnů a jsou před odvozem spotřebiteli skladovány v chladících místnostech.

Pro jednatele společnosti každý týden sestavuje výrobní oddělení přehled na skladě surovin pro výrobu v korunách, expedičním mrazírenském skladu a externím mrazírenském skladu. Výrobní oddělení sestavuje pro majitele každý týden statistiku prodaných výrobků z drobného prodeje (odběratelé, kteří odebírají menší množství výrobků). Dále sestavuje statistiku největších odběratelů a jejich odebraných výrobků za rok. Nejvíce prodávaný výrobek střediska výroba jsou bramboráky, které středisko vyrábí v několika velikostech. Jednatel společnosti požaduje, aby se každý rok na tento druh výrobku zvedly skladové zásoby na sezónu o 5 %. Výrobní oddělení každoročně sestavuje celkový přehled množství všech prodaných výrobků.

Vedoucí výroby, představitelka kvality střediska výroba plánuje výrobu mražených a chlazených výrobků podle objednaného množství, akce na určitý výrobek, nebo na základě odběru minulých let. Hlavně se středisko výroba připravuje na sezónní odběry, které se rok od roku zvyšují. Vedoucí směn musí za každou směnu vyplňovat výkaz práce, aby bylo zjištěno, kolik kusů výrobků se za danou směnu vyrobilo a zda splnili zaměstnanci stanovenou normu. Tento výkaz práce odevzdává zástupci vedoucí pro administrativu ke kontrole.

Středisko výroba používá z informačního systému tiskové sestavy, kterými jsou sestavy na jednotlivých skladech, pro kontrolu dostatečného množství surovin pro výrobu,

nebo na skladě hotových výrobků, pro vyrobení dalšího množství výrobků na sklad. Tato tisková sestava slouží i při inventarizaci zásob. Společnost používá tiskovou sestavu pro odebrané množství výrobků jednotlivých odběratelů, které lze nastavit při filtraci dat.

Tabulka 9 - Vývoj měsíčních a ročních tržeb za vlastní výrobky v Kč ve středisku výroba ⁽¹⁾

Měsíc ⁽²⁾	2015	2016	2017	2018
Leden ⁽³⁾	2 440 484	2 594 414	2 710 876	3 532 336
Únor ⁽⁴⁾	2 337 220	2 472 230	2 797 298	2 685 839
Březen ⁽⁵⁾	2 698 651	3 046 157	3 247 785	3 074 875
Duben ⁽⁶⁾	3 311 863	3 450 033	2 922 126	3 657 400
Květen ⁽⁷⁾	3 423 849	3 986 902	4 285 982	5 173 415
Červen ⁽⁸⁾	3 783 916	4 562 218	5 151 758	5 098 494
Červenec ⁽⁹⁾	5 738 825	5 245 548	4 966 897	6 022 577
Srpen ⁽¹⁰⁾	4 179 805	4 586 995	5 650 228	6 864 340
Září ⁽¹¹⁾	2 671 760	3 592 813	3 035 717	3 158 208
Říjen ⁽¹²⁾	2 787 898	2 922 797	3 129 326	3 335 886
Listopad ⁽¹³⁾	2 520 837	2 915 626	3 115 650	3 341 018
Prosinec ⁽¹⁴⁾	3 044 922	3 206 982	3 040 596	3 018 358
Celkem ⁽¹⁵⁾	38 940 030	42 582 715	44 054 239	48 962 746

⁽¹⁾ Development of trade and production markets for own products in production; ⁽²⁾ Month; ⁽³⁾ January; ⁽⁴⁾ February; ⁽⁵⁾ March; ⁽⁶⁾ April; ⁽⁷⁾ May; ⁽⁸⁾ June; ⁽⁹⁾ July; ⁽¹⁰⁾ August; ⁽¹¹⁾ September; ⁽¹²⁾ October; ⁽¹³⁾ November; ⁽¹⁴⁾ December; ⁽¹⁵⁾ Total. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

V tabulce č. 9 je zaznamenán vývoj tržeb za vlastní výrobky v jednotlivých měsících v letech 2015 až 2018. Nejvyšší hodnoty tržby dosahují od května do srpna ve sledovaných letech. V roce 2018 v srpnu středisko výroba dosahuje vůbec nejvyšších tržeb za vlastní výrobky za sledované období. Odběratelé společnosti střediska výroba jsou většinou restaurace, hostince, rychlá občerstvení, koupaliště, supermarkety, a proto je o výrobky nejvyšší zájem v letním období.

11.2.2 Středisko pneuservis a emise

Středisko pneuservis a emise bylo založeno v roce 2012 a je zaměřeno na pneuservis a měření emisí. Středisko spadá pod síť Best drive, která je franchisová forma podnikání. Nabízí zákazníkům služby v oblasti pneuservisu osobních a nákladních automobilů, agro, moto, kontrolu bezpečnosti pneumatik, skladování sezónních pneumatik, výměny olejů a filtrů, brzdové kapaliny, chladící kapaliny, měření emisí. Středisko má převážně stálé zákazníky.

Tržby za prodané služby střediska pneuservis a emise společnost eviduje rozděleně na tržby za prodané služby – pneuservis tabulka č. 10 a tržby za prodané služby z měření emisí tabulka č. 11. Tržby za prodané služby – pneuservis zaznamenávají nejvyšší hodnoty v říjnu a v listopadu. Tento nárůst tržeb v roce je ovlivněn povinností ze zákona 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích, kdy řidič musí přezout své

motorové vozidlo z letních pneumatik na zimní. Vyšší tržby jsou i v měsíci květnu a dubnu, ale ne takové jako na podzim, řidiči zřejmě ze zimních pneumatik na letní přezouvají v menším množství. Tržby za prodané služby z měření emisí ve středisku pneuservis mají podobný vývoj ve sledovaných letech, nejvyšší tržby jsou zaznamenány na jaře a na podzim, nejnižší koncem a začátkem roku.

Tabulka 10 - Vývoj měsíčních a ročních tržeb za prodané služby v Kč střediska pneuservis a emise – pneuservis ⁽¹⁾

Měsíc ⁽²⁾	2015	2016	2017	2018
Leden ⁽³⁾	190 355	178 015	235 877	308 297
Únor ⁽⁴⁾	195 068	237 433	246 795	503 357
Březen ⁽⁵⁾	304 097	251 586	605 905	369 747
Duben ⁽⁶⁾	660 421	1 086 904	914 786	1 362 004
Květen ⁽⁷⁾	594 835	488 441	1 174 453	1 204 342
Červen ⁽⁸⁾	473 718	439 759	720 090	678 177
Červenec ⁽⁹⁾	278 509	483 192	907 704	414 629
Srpen ⁽¹⁰⁾	484 301	717 636	586 431	460 403
Září ⁽¹¹⁾	464 915	421 639	460 944	785 545
Říjen ⁽¹²⁾	1 200 985	1 586 269	1 515 098	1 922 499
Listopad ⁽¹³⁾	1 136 576	2 020 133	2 252 033	2 350 584
Prosinec ⁽¹⁴⁾	852 228	1 082 939	1 557 399	1 321 789
Celkem ⁽¹⁵⁾	6 836 008	8 993 946	11 177 515	11 681 373

⁽¹⁾ Development of monthly and annual sales for services sold in CZK of the Center tire service and emissions - tire service; ⁽²⁾ Month; ⁽³⁾ January; ⁽⁴⁾ February; ⁽⁵⁾ March; ⁽⁶⁾ April; ⁽⁷⁾ May; ⁽⁸⁾ June; ⁽⁹⁾ July; ⁽¹⁰⁾ August; ⁽¹¹⁾ September; ⁽¹²⁾ October; ⁽¹³⁾ November; ⁽¹⁴⁾ December; ⁽¹⁵⁾ Total. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 11 – Vývoj měsíčních a ročních tržeb za prodané služby v Kč střediska pneuservis a emise – emise ⁽¹⁾

Měsíc ⁽¹⁾	2015	2016	2017	2018
Leden ⁽²⁾	96 872	90 653	138 407	154 645
Únor ⁽³⁾	91 083	127 539	133 388	150 496
Březen ⁽⁴⁾	143 537	175 641	181 694	191 661
Duben ⁽⁵⁾	163 917	180 041	200 537	211 983
Květen ⁽⁶⁾	142 545	192 318	225 785	214 421
Červen ⁽⁷⁾	166 636	180 029	200 000	206 322
Červenec ⁽⁸⁾	130 017	185 413	169 835	158 430
Srpen ⁽⁹⁾	117 541	178 099	178 719	171 619
Září ⁽¹⁰⁾	142 273	207 455	173 430	165 702
Říjen ⁽¹¹⁾	185 413	224 793	225 826	207 025
Listopad ⁽¹²⁾	135 021	174 959	264 605	173 388
Prosinec ⁽¹³⁾	126 401	256 209	124 124	98 760
Celkem ⁽¹⁴⁾	1 641 256	2 173 149	2 216 350	2 104 452

⁽¹⁾ Development of monthly and annual sales for services sold in CZK of the Center tire service and emissions – emissions; ⁽²⁾ Month; ⁽³⁾ January; ⁽⁴⁾ February; ⁽⁵⁾ March; ⁽⁶⁾ April; ⁽⁷⁾ May; ⁽⁸⁾ June; ⁽⁹⁾ July; ⁽¹⁰⁾ August; ⁽¹¹⁾ September; ⁽¹²⁾ October; ⁽¹³⁾ November; ⁽¹⁴⁾ December; ⁽¹⁵⁾ Total. Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

11.2.3 Středisko škrabárna brambor

Středisko škrabárna brambor vzniklo v roce 2013 a je zaměřeno na škrabání brambor. Dříve středisko sloužilo k prodeji oškrabaných brambor do jídelen a pro účely prvního střediska výroba. Nyní slouží jen pro účely střediska výroba.

Vedoucí výroby na každou dodávku brambor nebo zeleniny sestavuje kalkulaci podle kalkulačního vzorce, ve kterém je zahrnut přímý materiál, přímé mzdy zaměstnanců, výrobní režie, správní režie, odbytové náklady, zisk. Oškrabané brambory nebo čistá zelenina je vydána středisku výroba.

11.2.4 Středisko stánek

Středisko stánek je provozováno od léta roku 2018 a bylo vytvořeno za účelem prodeje vlastních výrobků ze střediska výroba drobným odběratelům, prodeje zmrzliny a rychlého občerstvení. V roce 2018 byla prodávána pouze zmrzlina. Rychlé občerstvení a prodej vlastních výrobků společnost plánuje na rok 2019. Středisko stánek je řízeno vedoucí výroby, představitelkou kvality.

11.3 Externí reporting společnosti

Společnost P Z P MERLIN s.r.o. je od 1. 1. 2016 malou účetní jednotkou dle zákona č. 563/1991 Sb., § 1 odst. 2. Musí sestavovat účetní závěrku, která obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce a účetní závěrku zveřejňuje bez výkazu zisku a ztráty. Společnost má ověřené účetní závěrky auditorem od roku 2015 i přes to, že nespĺňuje v roce 2016 a 2017 kritéria dle zákona č. 563/1991 Sb., § 20 odst. 1 c) byla v těchto letech ověřena účetní závěrka auditorem na žádost společnosti.

11.3.1 Bankovní instituce

Součástí každého podnikání jsou bankovní úvěry, ale nejprve, než banka úvěr žadateli poskytne, potřebuje prověřit jeho platební schopnost, zadluženost, v jaké situaci se nachází a jak si povede do budoucna.

Společnost používá dlouhodobé úvěry pro investiční účely. Proto, aby byl společnosti úvěr poskytnut musí vždy ke konci účetního období poskytovat informace o výši závazků z obchodních vztahů do lhůty splatnosti, po lhůtě splatnosti, o výši nejvýznamnějších závazků, jaká je průměrná doba splatnosti faktur. Poskytuje informace i o ostatních závazcích např. k zaměstnancům, finančnímu úřadu a pokud mají, tak výši dlouhodobých závazků vůči nebankovní sféře. Dále společnost poskytuje informace o pohledávkách do lhůty splatnosti, po lhůtě splatnosti, jak jsou pohledávky hrazeny a jestli

společnost eviduje nedobytné pohledávky. Banky chtějí informace o zásobách, například zda jsou prodávány sezónně a z jakého důvodu, jaká je kvalita, pojištění zásob, také počet zaměstnanců a nejvýznamnější odběratele a dodavatel společnosti.

11.3.2 Dotační politika

Do oblasti externího reportingu se řadí i dotace, které jsou poskytnuty za účelem splnění požadavků. Společnost je žadatelem dotace v Programu rozvoje a venkova 2014-2020 Státního zemědělského intervenčního fondu, který je spolufinancován Evropskou unií. Společnost jako žadatel se nejprve musí zaregistrovat do portálu, vyplnit žádost o dotaci (informace o žadateli, na co bude dotace poskytnuta atd.) a počkat na zveřejnění seznamu s žadateli, kterým bude žádost schválena či nikoliv, nebo se mohou stát náhradníky. Po schválení žadatel vyplňuje přílohu k žádosti. Příloha k žádosti obsahuje informace o finančním zdraví a další potřebné dokumenty. Dotace je následně schválena, nebo je žadatel vyzván k doplnění dokumentace. Po splnění podmínek se žadatel musí dostavit osobně k podpisu smlouvy o poskytnutí dotace do stanoveného termínu, jinak mu nebude dotace poskytnuta.

Společnost je žadatelem s názvem projektu Modernizace podniku, kdy se jedná o nákup vybavení do střediska výroba, díky kterému se sníží výrobní náklady na jednotku produkce při současném zvýšení její kvality. Další název projektu je Modernizace výrobních prostor podniku, která má společnosti přispět k zvýšení efektivity výroby a celkové konkurenceschopnosti.

Společnost je uznaným zaměstnavatelem na chráněném trhu práce a dostává příspěvky na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném trhu práce. Požadavky pro získání uznaného zaměstnavatele na chráněném trhu práce jsou dohoda s Úřadem práce o uznání zaměstnavatele, že zaměstnává osoby se zdravotním postižením, zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením z celého počtu svých zaměstnanců a další požadavky dle zákona č. 435/2004 Sb., § 78 a poskytnutí dotace na mzdy dle zákona č. 435/2004 Sb., § 78 a.

11.3.3 EKO-KOM

Vlastní vyrobené výrobky střediska výroby jsou baleny do plastových obalů a obalů z papírové lepenky (kartony). Společnost má povinnost dle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech vést čtvrtletní evidenci obalů, které byly uvedeny na trh nebo do oběhu. Evidence čtvrtletních obalů se sestavuje v tunách a středisko výroba sestavuje nejprve vlastní

přehled obalů, kde jsou uvedeny jednotlivé druhy výrobků a do jakého obalu je výrobek balen a jakou má obal váhu, pro snadnější výpočet do čtvrtletního přehledu evidence obalů. Výrobnímu oddělení pak stačí ze systému Helios RED z modulu skladové evidence získat přehled o čtvrtletním prodeji výrobků, zadat množství prodaných obalů do připraveného přehledu obalů a vše se propočítá.

12 Vyhodnocení významu reportovaných dat pro uživatele

12.1 Interní reporting

Interní reporting slouží hlavně pro účely jednatele společnosti a vedoucích zaměstnanců P Z P MERLIN s.r.o. Reporty pro jednatele společnosti jsou převážně vypracovány v MS Excelu nebo v MS Wordu na základě firemního informačního systému Helios RED.

Reporty z účetní oblasti poskytují jednateři přehled o hospodaření jednotlivých středisek, tedy jejich nákladech a výnosech, i když jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, některé náklady účetní oddělení přesně nerozděluje mezi jednotlivá střediska. Dále informují jednatele o hospodaření celé společnosti, o platební schopnosti společnosti, o platebních schopnost svých odběratelů, o zaměstnancích ve společnosti a jejich mzdách, o přijatých dotacích, jak pro účely provozní, tak i investiční.

Reporty z výrobní oblasti poskytují přehled o tom, jaké druhy výrobků se nejčastěji prodávají a v jakém období roku. Kdo z odběratelů společnosti odebírá největší množství výrobků a za jakou cenu, tedy kdo je klíčovým odběratelem. Pokud odběratel odebírá menší množství výrobků, pak jednatel konzultuje s obchodním a výrobním oddělením, zda se společnosti vyplatí odběrateli výrobky rozvážet. Kolik vlastních výrobků je v expedičním a externím skladu a v jakých hodnotách, stejně tak i kolik materiálu, zboží je na skladech za každé středisko a v jaké hodnotě.

12.2 Externí reporting

Externí reporting společnosti poskytuje dostatečné informace, které jsou na něj kladeny. Společnost má převážně povinnost externímu uživateli poskytnout dostatečné informace na základě zákona, požadavků pro poskytnutí úvěru či dotace, tyto informace jsou poskytovány používaným informačním systémem Helios RED. Pro hodnocení kvality externího reportingu můžeme použít úspěšné poskytnutí dotací nebo investičních úvěrů či poskytnutí příjmů na mzdy zaměstnancům se zdravotním postižením. Pokud je tedy společnosti poskytnuta dotace nebo investiční úvěr či poskytnutí příjmů na mzdy zaměstnancům se zdravotním postižením, můžeme říci, že externí reporting společnosti poskytuje dostatečné, kvalitní informace a splnil tak svůj účel.

Na základně zjištěných informací, které byly zjištěny dotazováním, nahlédnutím do interních dokumentů, práce s informačním systémem a analýzy dat bylo zjištěno, že společnost P Z P MERLIN s.r.o. poskytuje uživatelům reportingu dostatečné informace.

13 Návrhy a doporučení

Společnost účtuje dle jednotlivých středisek na analytické účty, ale nelze přesně přidělit některé náklady přímo ke střediskům, ke kterým souvisí. Jedná se o náklady jako je spotřeba pohonných hmot, opravy a čištění automobilů. Tyto náklady jsou účtovány středisku výroba. Na základě dotazování bylo navrženo v následující tabulce č. 12 možnost jakou by společnost mohla rozdělit výši nákladů na pohonné hmoty, opravy a čištění automobilů. Jelikož společnost rozváží své výrobky ze střediska výroba a využívá automobily častěji než ostatní střediska, byla poměrná část určena na základě počtu ujetých kilometrů automobilů za jednotlivá střediska. Způsob rozdělení celkové částky těchto nákladů mezi jednotlivá střediska, by společnost měla vymezit ve směrnících.

Tabulka 12 - Návrh pro rozdělení nákladů pohonných hmot a oprav automobilů dle jednotlivých středisek ⁽¹⁾

Středisko ⁽²⁾	Poměrná část ⁽³⁾	Celkový náklad na pohonné hmoty, opravy a čištění automobilů ⁽⁴⁾
Výroba ⁽⁵⁾	0,55	522 500
Stánek ⁽⁶⁾	0,05	47 500
Pneuservis a emise ⁽⁷⁾	0,15	142 500
Škrabárna brambor ⁽⁸⁾	0,25	237 500
Celkem ⁽⁹⁾	1	950 000

⁽¹⁾ Proposal for allocation of fuel costs and car repairs according to individual centers; ⁽²⁾ Center; ⁽³⁾ Proportionate part; ⁽⁴⁾ Total cost of fuel, repairs and car cleaning; ⁽⁵⁾ Production; ⁽⁶⁾ Stand; ⁽⁷⁾ Tire service and emissions; ⁽⁸⁾ Potato scraper; ⁽⁹⁾ Total. Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazování

13.1 Návrh pro účely směrnice

Společnost P Z P MERLIN s.r.o. má zpracované vnitropodnikové směrnice v obecné úrovni, řídí se tedy zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Na základě toho byl společnosti doporučen následující návrh pro účely směrnice oběhu účetních dokladů středisek.

Oběh účetních dokladů

Veškerá oddělení společnosti i střediska se nacházejí ve stejném areálu.

Středisko výroba

Středisko výroba nakupuje materiál pro výrobu vlastních výrobků pouze v tuzemsku, který je nejprve objednan telefonicky či elektronicky. Následně je materiál doručen

na sklad s dodacím listem či fakturou. Zaměstnanec skladu surovin pro výrobu, který materiál přebírá zkontroluje množství a kvalitu obalu materiálu a zanesse dodací list či fakturu do kanceláře výrobního oddělení, kde bude materiál přijat na sklad do firemního informačního systému. Zaměstnanec skladu surovin pro výrobu předává účetní doklady výrobnímu oddělení každý den (dle četnosti dodávek). Po zavedení do systému výrobní oddělení dodací list uschová, než k němu dodavatel zašle fakturu, a fakturu následně předá účetnímu oddělení k zaúčtování. U materiálu, který je dovážen každý týden a faktura přijde jednou za měsíc, výrobní oddělení předává fakturu účetnímu oddělení k zaúčtování jednou za měsíc.

Středisko výroba prodává vlastní výrobky v tuzemsku, výjimečně do zemí EU na základě objednávky od odběratele, kterou výrobnímu středisku nahlásí obchodní oddělení, nebo pokud si odběratel zavolá sám nebo přijde osobně. Výrobky jsou následně vyskladněny ze skladu a předány odběrateli, který platí fakturu v hotovosti, nebo dopraveny společností či externím dopravcem s dodacími listy, které musí být potvrzeny odběratelem nebo dopravcem a následně odběratelem. Pokud jsou výrobky prodávány v hotovosti na fakturu musí výrobní oddělení tyto faktury v hotovosti i s hotovostí předat účetnímu oddělení nejpozději poslední pracovní den v týdnu. Potvrzené dodací listy předává řidič, který výrobky rozvážel, výrobnímu oddělení neprodleně v den rozvozu nebo následující den. Výrobní oddělení dodací listy po kontrole odevzdá účetnímu oddělení k fakturaci. Pokud jsou výrobky dopraveny externím dopravcem, dopravce dodací list na výrobky potvrdí a následně předá výrobnímu oddělení. Výrobní oddělení pak čeká až potvrzený dodací list zašle elektronicky odběratel, kterému byly výrobky dopraveny externím dopravcem. Následně jsou dodací listy ihned předány účetnímu oddělení k fakturaci. Účetní oddělení z dodacího listu vytvoří fakturu, která je zaslána odběrateli elektronicky nebo poštou. Platba těchto faktur je příkazem na firemní bankovní účet.

Středisko škrabárna brambor

Středisko škrabárna brambor nakupuje brambory a zeleninu, tedy materiál pouze v tuzemsku, který je nejprve objednan telefonicky. Následně je materiál doručen na sklad s dodacím listem či fakturou. Zaměstnanec skladu surovin pro výrobu, který materiál přebírá zkontroluje množství, kvalitu a zanesse dodací list či fakturu do kanceláře výrobního oddělení, kde bude materiál přijat na sklad střediska škrabárny brambor do firemního informačního systému. Zaměstnanec skladu surovin pro výrobu předává účetní doklady výrobnímu oddělení každý den. Po zavedení do systému výrobní oddělení dodací list

uschová, než k němu dodavatel zašle fakturu, a fakturu následně zanesse do účetního oddělení k zaúčtování. U tohoto materiálu, který je dovážen každý týden a faktura přijde jednou za měsíc, výrobní oddělení předává fakturu účetnímu oddělení k zaúčtování jednou za měsíc.

Středisko škrabárna brambor předává oškrabané brambory a čistou zeleninu středisku výroba a nevykazuje na tomto středisku žádný zisk. Středisku výroba předává s materiálem pro výrobu výdejku ze skladu a na základě výdejky si středisko výroba přijme materiál na sklad.

Středisko pneuservis a emise

Středisko pneuservis a emise nakupuje zboží v tuzemsku a v zemích EU, které je nejprve objednáno telefonicky či elektronicky. Následně je zboží doručeno na sklad s dodacím listem či fakturou. Vedoucí pneuservisu zboží přebírá zkontroluje množství a kvalitu obalu materiálu a přijme zboží na sklad a do informačního systému. Po zavedení do systému vedoucí pneuservisu dodací list uschová, než k němu dodavatel zašle fakturu, a fakturu následně předá do účetního oddělení k zaúčtování.

Středisko pneuservis a emise prodává zboží a poskytuje služby, které vyúčtuje následujícími způsoby:

- 1) Faktura vystavená v hotovosti
- 2) Faktura vystavená převodem, úhrada na firemní bankovní účet
- 3) Pokladní prodej (do 10.000,- Kč)

Pokladní doklad za přijatou platbu předá zákazníkovi, pro firemní účely je doklad uložen elektronicky v informačním systému. Účetní oddělení si doklady za prodej stahuje průběžně přes vzdálené připojení (minimálně 1x za měsíc). Vedoucí pneuservisu nejpozději poslední pracovní den v týdnu předá tržbu a vystavené faktury účetnímu oddělení k zaúčtování.

Středisko stánek

Středisko stánek nakupuje materiál pro výrobu zmrzliny pouze v tuzemsku, který je nejprve objednan telefonicky či elektronicky. Následně je materiál doručen na sklad s dodacím listem či fakturou. Zaměstnanec skladu surovin pro výrobu, který materiál přebírá zkontroluje množství a kvalitu obalu materiálu a zanesse dodací list či fakturu do kanceláře výrobního oddělení, kde bude materiál přijat na sklad surovin pro středisko stánek do firemního informačního systému. Zaměstnanec skladu surovin předává účetní

doklady výrobnímu oddělení každý den. Po zavedení do systému výrobní oddělení dodací list uschová, než k němu dodavatel zašle fakturu, a fakturu následně předá do účetního oddělení k zaúčtování.

Středisko stánek prodává zmrzlinu, která je prodávána přes pokladní prodej. Pokladní doklady obsluha na požádání vystaví zákazníkovi. Pro firemní účely je doklad uložen elektronicky v informačním systému. Účetní oddělení si doklady za prodej stahuje průběžně přes vzdálené připojení (minimálně 1x za měsíc). Tržbu obsluha odevzdává účetnímu oddělení denně.

Účetní oddělení

Všechna střediska mají společné jedno účetní oddělení, které o nich účtuje. Hlavní účetní společnosti má následující náplň práce – vedení účetnictví, koordinace účtování o stavu a pohybu a rozdílu majetku a závazků, o nákladech a výnosech, o výdajích a příjmech, sestavování podkladů k účetní závěrce, vedení účetních knih, analýza pohledávek a závazků, zpracování dotačních titulů – uznání zaměstnavatele na chráněném trhu práce, mzdy, personalistika. Přímou podřízená hlavní účetní pro administrativní a provozní činnost má následující náplň práce – zavádění dokladů do informačního systému – příprava pro zaúčtování, příprava podkladů pro zpracování mezd, zpracování statistických výkazů pro Český statistický úřad, příprava výstupů dat pro účetní, jednatele, auditory a ostatní administrativní práce.

Archivace účetních dokladů

Účetní doklady – faktury přijaté, vydané, pokladní doklady příjmové a výdajové, bankovní výpisy, interní doklady (vnitropodnikové, mzdové, zápočty) jsou po zaúčtování archivovány v šanonech v archivní místnosti společnosti. Šanony jsou popsány podle druhu dokladů a účetního období, ve kterém jsou účetní doklady zaúčtovány. Účetní doklady jsou označeny číselnou řadou a řazeny v šanonu vzestupně. Účetní doklady, které se týkají aktuálního období jsou uloženy v kancelářských prostorech účetního oddělení. Po uplynutí doby, která je povinná pro archivaci účetních dokladů, jsou doklady skartovány.

13.2 Doporučení

Na základě výsledků z finanční analýzy bylo společnosti doporučeno, aby se zaměřila na vývoj ukazatele rentability aktiv, rentability tržeb, likvidity, doby obratu zásob, pohledávek i závazků. Tyto ukazatele by byly řazeny v reportu v jednotlivých čtvrtletích

za sebou, aby byl vidět jejich vývoj v čase. Pro společnost nemá význam sestavovat rozpočty na další období, jelikož se výroba vlastních výrobků odvíjí na základě objednávek od odběratelů. Společnost provozuje nové středisko, ve kterém byla prodávána zmrzlina. Proto je společnosti doporučeno, aby tržby z prodeje zmrzliny, také rozdělovala jako doposud i u ostatních středisek a vedla report měsíčně. Dále bylo společnosti doporučeno sestavit měsíční report nákladů a výnosů dle jednotlivých středisek, aby jednatel společnosti věděl, jak jsou střediska ztrátová či zisková v jednotlivých měsících a mohl se do budoucna strategicky či operativně rozhodovat. Jelikož má společnost P Z P MERLIN s.r.o. zpracované vnitropodnikové směrnice v obecné úrovni, bylo ji doporučeno detailnější rozpracování na konkrétní podmínky společnosti.

Společnosti je doporučena investice do modulu Manažerské vyhodnocování, které slouží pro rychlé a operativní vyhodnocování informací, jak pro strategické vyhodnocování, tak i pro operativní řízení společnosti. Tento modul zpracovává data z oblasti skladové evidence, pohledávek, závazků, nákladů, výnosů a mezd. Modul umožňuje grafické znázornění dat, jejichž nejmenší časovou jednotkou je jeden měsíc.

Společnost je velmi závislá na přijatých dotacích, jak bylo uvedeno v kapitole zhodnocení ekonomické situace společnosti, proto je společnosti doporučeno, aby dodržovala povinnosti, které jsou spojené s jejich poskytnutím, ale společnosti se to zatím daří. Dále se společnosti doporučuje, aby i nadále investovala do modernějších technologií, aby byla na trhu do budoucna konkurenceschopná a udržela tak svou pozici na trhu. Společnost by si nadále měla udržovat své stávající odběratele, ale i se snažit získat nové. Nové zákazníky by mohla společnost získat reklamou, obnovením webových stránek, na kterých bude reprezentovat své výrobky. Navštívit potencionální zákazníky a představit jim vlastní výrobky a nabídnout zákazníkovi přijatelnou cenu, či slevu při větším odběru vlastních výrobků.

14 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy účetních dat společnosti P Z P MERLIN s.r.o. vyhodnotit význam reportovaných dat pro uživatele. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla zpracována dle odborných literárních publikací a zdrojů, které jsou zaměřeny na controlling, reporting, uživatele reportingu, zdroje informací pro reporting, členění a zpracování reportingu, klíčové ukazatele výkonnosti, modely hodnocení ekonomické situace podniku.

V praktické části byla nejprve představena společnost P Z P MERLIN s.r.o., její organizační struktura, historie a vize do budoucna a následně vypracovaná analýza finanční situace společnosti za období 2013 až 2017 pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti a modelů hodnocení ekonomické situace. Podle výsledků klíčových ukazatelů výkonnosti a modelů hodnocení ekonomické situace byla celková ekonomická situace společnosti P Z P MERLIN s.r.o. s přijatými dotacemi ohodnocena jako stabilizovaná. V kapitole zhodnocení ekonomické situace společnosti byl očištěn provozní výsledek hospodaření v jednotlivých letech o dotace na mzdy zaměstnanců se zdravotním postižením a o investiční dotace, které jsou společnosti poskytnuty na dlouhodobý hmotný majetek. Po očištění provozního výsledku hospodaření bylo zjištěno, že společnost by bez poskytnutých dotací nemohla vykonávat svoji činnost. Následně bylo odhadnuto, jak by vzrostly tržby, kdyby společnost zaměstnávala, jen osoby bez zdravotního postižení, ale nebyly by jí poskytnuty dotace na mzdy a zvýšily by se i mzdové náklady na zaměstnance bez zdravotního postižení, jelikož jsou jinak ohodnoceni než zaměstnanci se zdravotním postižením. Na základě tohoto odhadu by se společnosti vyplatilo zaměstnávat osoby bez zdravotního postižení, ale nemůžeme k tomuto odhadu natolik přihlížet, jelikož nemůže být zaručeno, že by ve sledovaných letech měla společnost takový odběr výrobků, služeb a zboží. Pokud by se tržby nenavýšily o 20 % a zůstaly na stejné úrovni, již by se společnosti nevyplatilo zaměstnávat jen osoby bez zdravotního postižení.

Dále byl v praktické části analyzován současný reportingový systém společnosti na základě úloh interního auditu. Reporty z účetní oblasti poskytují jednatelem přehled o hospodaření jednotlivých středisek, tedy jejich nákladech a výnosech, i když jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, některé náklady účetní oddělení přesně nerozdělují mezi jednotlivá střediska. Dále informují jednatele o hospodaření celé společnosti, o platební schopnosti společnosti, o platebních schopnosti svých odběratelů, o zaměstnancích ve společnosti a jejich mzdách, o přijatých dotacích, jak pro účely provozní, tak i investiční.

Reporty z výrobní oblasti poskytují přehled o tom, jaké druhy výrobků se nejčastěji prodávají a v jakém období roku. Kdo z odběratelů společnosti odebírá největší množství výrobků a za jakou cenu, tedy kdo je klíčovým odběratelem. Kolik vlastních výrobků je v expedičním a externím skladu a v jakých hodnotách, stejně tak i kolik materiálu, zboží je na skladech za každé středisko a v jaké hodnotě. Externí reporting společnosti poskytuje dostatečné informace, které jsou na něj kladeny. Společnost má převážně povinnost externímu uživateli poskytnout dostatečné informace na základě zákona, požadavků pro poskytnutí úvěru či dotace. Na základně zjištěných informací, které byly zjištěny dotazováním, nahlédnutím do interních dokumentů, práce s informačním systémem a analýzy dat bylo zjištěno, že společnost poskytuje uživatelům reportingu dostatečné informace.

V závěru praktické části byl společnosti navržen report pro rozdělení nákladů na jednotlivá střediska, ke kterým souvisí. Jednalo se o náklady na spotřebu pohonných hmot, opravy a čištění automobilů, které společnost účtovala pouze středisku výroba. Na základě dotazování bylo navrženo, aby společnost poměrnou částí rozdělovala tyto náklady dle počtu ujetých kilometrů automobilů za jednotlivá střediska. Společnosti bylo doporučeno, aby tržby z prodeje zmrzliny nového střediska, také rozdělovala jako doposud i u ostatních středisek a vedla report měsíčně. Dále bylo společnosti doporučeno sestavit měsíční report nákladů a výnosů dle jednotlivých středisek, aby jednatel společnosti věděl, jak jsou střediska ztrátová či zisková v jednotlivých měsících a mohl se do budoucna strategicky či operativně rozhodovat.

Na základě výsledků z finanční analýzy bylo společnosti doporučeno, aby se zaměřila na vývoj ukazatele rentability aktiv, rentability tržeb, likvidity, doby obratu zásob, pohledávek i závazků. Tyto ukazatele by byly řazeny v reportu v jednotlivých čtvrtletích za sebou, aby byl vidět jejich vývoj v čase. Pro společnost nemá význam sestavovat rozpočty na další období, jelikož se výroba vlastních výrobků odvíjí na základě objednávek od odběratelů. Společnost má zpracované vnitropodnikové směrnice v obecné úrovni, bylo ji proto doporučeno detailnější rozpracování na konkrétní podmínky společnosti. Společnost je velmi závislá na přijatých dotacích, jak bylo uvedeno v kapitole zhodnocení ekonomické situace společnosti, proto bylo společnosti doporučeno, aby dodržovala povinnosti, které jsou spojené s jejich poskytnutím. Dále bylo společnosti doporučeno investování do modernějších technologií, aby byla na trhu do budoucna konkurenceschopná a udržela tak svou pozici na trhu. Společnosti bylo doporučeno, aby i nadále udržovala spolupráci se svými stávajícími odběrateli, ale i se snažila získat nové.

15 Summary

The aim of this diploma thesis is to evaluate the meaning of reported data for users. The evaluation is based on the analysis of the accounting data of P Z P MERLIN s.r.o. The diploma thesis is divided into the theoretical and practical part.

The theoretical part is elaborated according to specialized literary publications and sources, which are focused on controlling, reporting, reporting users, information sources for reporting, classification and processing of reports, key performance indicators, models of economic evaluation of the company.

In the practical part, the characteristics of the company P Z P MERLIN s.r.o. is described. Then, the analysis of the company's financial situation for the period from 2013 to 2017 follows. using key performance indicators and models of economic assessment. In the practical part, the analysis of the company's current reporting system is performed and evaluated on the basis of the internal audit procedures. At the end of the practical part, there is a recommendation and a proposal how to structure the company's data so that their users can perceive them in all contexts and parameters that are important for their decision making.

The theme of this diploma thesis is processed within the grant GA JU.

Keywords: controlling, reporting, SWOT analysis, key performance indicators, model IN05, Taffler model, financial accounting.

JEL Classification: G30

16 Seznam literatury

- Drury, C. (2015). *Management and cost accounting* (9th ed.). Andover: Cengage Learning.
- Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola* (2nd ed.). Praha: C.H. Beck
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling* (2nd ed.). Praha: ASPI.
- Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje* (2nd ed.). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2011). *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
- Kovařík, P. (2013). *Manažerský controlling*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu
- Kralicek, P. (1993). *Základy finančního hospodaření: bilance, účet zisků a ztrát, cash-flow, základy kalkulace, finanční plánování, systémy včasného varování*. Praha: Linde.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing.
- Machač, O. (2018). *System Online: S přehledem ve světě informačních technologií*. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>
- Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress.
- Nařízení vlády č. 204/2014 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (2014). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>
- Nařízení vlády č. 210/2013 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého

pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (2013). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Nařízení vlády č. 233/2015 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (2015). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Nařízení vlády č. 246/2012 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (2012). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Nařízení vlády č. 336/2016 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (2016). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. (2006). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5th ed). Praha: Grada Publishing.

Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.

Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting* (3rd ed.). Praha: Grada Publishing.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing

Vyhláška č. 500/2002 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. (2018).

Výkazy společnosti P Z P MERLIN s.r.o.

Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů. (2019). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. (2018). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech). (2018). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. (2018). Dostupné z <https://zakonyprolidi.cz>

Žižlavský, O. (2014). *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vlastnosti a dovednosti controllera ⁽¹⁾	16
Tabulka 2 - Hlavní znaky strategického a operativního controllingu ⁽¹⁾	17
Tabulka 3 - Hodnocení modelu IN05 ⁽¹⁾	39
Tabulka 4 - Hodnocení bilanční analýzy II. ⁽¹⁾	40
Tabulka 5 - Přijaté dotace společnosti od roku 2013-2017 v tisících Kč ⁽¹⁾	55
Tabulka 6 – Zaměstnanci společnosti ⁽¹⁾	56
Tabulka 7 - Rozdíl tržeb očištěných o osobní náklady při využití všech zaměstnanců bez zdravotního postižení ⁽¹⁾	57
Tabulka 8 - Výsledky modelu IN05, Tafflerova základního modelu a bilanční analýzy II. ⁽¹⁾	58
Tabulka 9 - Vývoj měsíčních a ročních tržeb za vlastní výrobky v Kč ve středisku výroba ⁽¹⁾	63
Tabulka 10 - Vývoj měsíčních a ročních tržeb za prodané služby v Kč střediska pneuservis a emise – pneuservis ⁽¹⁾	64
Tabulka 11 – Vývoj měsíčních a ročních tržeb za prodané služby v Kč střediska pneuservis a emise – emise ⁽¹⁾	64
Tabulka 12 - Návrh pro rozdělení nákladů pohonných hmot a oprav automobilů dle jednotlivých středisek ⁽¹⁾	69

Seznam obrázků

Obrázek 1- Cíle controllingu v systému řízení.....	14
Obrázek 2 - Úlohy manažera a controllera.....	16
Obrázek 3 - Hlavní rozdíly finančního a manažerského účetnictví	24
Obrázek 4 - Vnitřní kontrola v pojetí COSO	30
Obrázek 5 - Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení	35
Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti	45
Obrázek 7 - Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti	46

Seznam grafů

Graf 1 - Tafflerův základní model ⁽¹⁾	48
Graf 2 – Index důvěryhodnosti IN05 ⁽¹⁾	49
Graf 3 - Vývoj bilanční analýzy II. dle Rudolfa Douchy ⁽¹⁾	50
Graf 4 - Vývoj ukazatele rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) a rentability tržeb (ROS) v procentech ⁽¹⁾	50

Graf 5 - Vývoj ukazatele běžné, okamžité, hotovostní likvidity ⁽¹⁾	51
Graf 6 - Vývoj ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování ⁽¹⁾	52
Graf 7 - Vývoj ukazatele úrokového krytí ⁽¹⁾	52
Graf 8 - Vývoj doby obratu zásob, pohledávek a závazků ve dnech ⁽¹⁾	53
Graf 9 - Vývoj ukazatele obratu stálých aktiv ⁽¹⁾	53
Graf 10 - Vývoj průměrné mzdy, produktivity práce a technického vybavení v tisících Kč ⁽¹⁾	54
Graf 11 - Vývoj provozního výsledku hospodaření bez dotací na mzdy a na dlouhodobý majetek v tisících Kč ⁽¹⁾	56

Seznam příloh

Příloha 1 – Písemný souhlas se zpracováním účetních dat

Příloha 2 – Výkaz práce

Příloha 1

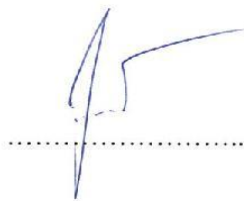
Písemný souhlas se zpracováním účetních dat

Souhlasím s tím, aby ve společnosti P Z P MERLIN s.r.o., jejíž jsem jednatelem, proběhlo zpracování účetních dat k diplomové práci s názvem Procesy reportingu za podmínky, že nebudou zveřejněny názvy společností našich odběratelů a dodavatelů. Před odevzdáním finální verze diplomové práce bude předložen jeden výtisk této práce společnosti P Z P MERLIN s.r.o. k nahlédnutí a prokázání splnění shora uvedených podmínek.

Zpracování účetních dat bude provádět Bc. Michaela Urbanová, studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, studijního programu Ekonomika a management. Cílem diplomové práce je na základě účetních dat vybrané účetní jednotky vyhodnotit význam reportovaných dat pro uživatele. Součástí bude také doporučení, jak data strukturovat, aby jejich uživatelé vnímali data v souvislostech a ve všech parametrech, které jsou pro jejich rozhodování důležité.

Diplomová práce bude zveřejněna, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze Studijní agenda „STAG“ provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Hlinsku dne 30. 11. 2018



Jednatel společnosti



Bc. Michaela Urbanová

