

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Název bakalářské práce:

Analytické metody a controlling v podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Novotná, Ph.D.

Vypracovala:

Lucie Petráňová

2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie PETRÁŇOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Analytické metody a controlling v podniku**

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

Cíl práce:

Zhodnotit význam analytických metod a controllingu v podnikové činnosti. Zároveň popsat vybrané analytické postupy, jejich výhody popřípadě nevýhody. Na konkrétním podniku z Jihočeského kraje vyhodnotit používání stávajících analytických metod, případně doporučit zavedení nových, včetně shrnutí přínosů těchto postupů pro zefektivnění podnikové činnosti. Zhodnocení významu zavedených metod do budoucna.

Osnova:

Teoretická část

1. Význam analytických činností v podniku
2. Podstata a postavení controllingu v podnikové činnosti
3. Základní metody uplatňované v rámci controllingu
4. Příklad pozitivního dopadu vybraných metod v podnikové praxi

Praktická část

5. Charakteristika zvoleného podniku s ohledem na strukturu jeho podnikatelské činnosti a s ohledem na metody uplatňované v rámci jeho analytické činnosti
6. Návrh na zavedení nových vybraných analytických postupů včetně jejich vyhodnocení
7. Porovnání výstupů stávajících metod s nově navrhovanými postupy
8. Zhodnocení dopadů nových přístupů na zefektivnění podnikové činnosti do budoucna

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha, Grada, 2007.

Wöhe, G., Kislingerová, E.: Úvod do podnikového hospodaření. 2. přepracované vydání. Praha, C. H. Beck, 2007.

Grünwald, R., Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha, Ekopress, 2007.

Pavelková, D., Knápková, A.: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha, Linde nakladatelství s. r. o., 2005.

Vysušíl, J.: Metoda Balanced scorecard v souvislostech. Praha, Profess Consulting, 2004.

Fibířová, J.: Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání. Praha, Grada Publishing, 2003.


Vollmuth, H. J.: Nástroje controllingu od A do Z. Praha, Profess Consulting, 2004.

Periodika: Ekonom

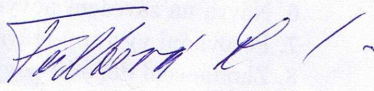
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 17. března 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analytické metody a controlling v podniku zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění. Použitou literaturu pro teoretickou část uvádím v seznamu literatury a podkladové materiály pro část praktickou v seznamu příloh.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, že 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 jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 1. 5. 2010

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Martině Novotné, Ph.D. za odbornou spolupráci a poskytnutí rad ke zpracování této práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat finančnímu řediteli podniku TSE, s. r. o. Ing. Jiřímu Frimmelovi za poskytnutí materiálů podniku potřebných pro vytvoření praktické části práce.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit analytické metody a controlling v podnikové činnosti, popsat jednotlivé postupy a poté je na konkrétním podniku TSE, s r. o. v Českých Budějovicích vyhodnotit, popřípadě doporučit zavedení nových a zjištění jejich přínosů pro podnik do budoucna.

Obsahem práce je finanční analýza, která za pomoci standardních finančních ukazatelů podává obraz o hospodaření společnosti. Dále práce vysvětluje pojem controlling a zkoumá rozsah jeho zavedení ve sledovaném podniku.

V závěru jsou navržena opatření, která by nejen zlepšila informovanost vedení podniku o finanční situaci, ale také by mohla zjednodušit proces plánování, rozhodování a kontroly. Tímto by se také vytvořily podmínky pro zavedení metody Balanced Scorecard.

Klíčová slova - analytické metody, Balanced Scorecard, controlling, finanční analýza

SUMMARY

Objective of this baccalaureate work is to review analytical methods and controlling in business activities, describe individual routes and then analyze their application in a concrete company TSE, s r. o. in České Budějovice, eventually to recommend introduction of new ones and determine their future benefit for company.

This work consists of financial analysis, which with the help of standard financial indicators gives information about company's economy. The work also explains the concept of controlling and investigates the range of his implementation in observed company.

In the end there are steps, that could improve informedness of top management about financial situation, but also could simplify the process of planning, decision making and monitoring. This could also create conditions for implementation of the Balance Scorecard method.

Key words – analytical methods, Balanced Scorecard, controlling, financial analysis

Obsah

1. Úvod	11
2. Význam analytických činností v podniku	13
2.1 Finanční analýza	14
2.1.1 Užití finanční analýzy	15
2.1.2 Zdroje (data) pro finanční analýzu	15
2.1.3 Typy finanční analýzy	17
2.2 Techniky a metody finanční analýzy	18
2.2.1 Finanční poměrová analýza	20
2.2.1.1 Ukazatele výnosnosti (rentability)	21
2.2.1.2 Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	22
2.2.1.3 Ukazatele finanční stability a solventnost	23
2.2.1.4 Ukazatele aktivity	24
2.2.1.5 Slabé stránky poměrové analýzy	25
2.2.2 Pyramidový rozklad ukazatelů rentability	26
3. Podstata a postavení controllingu v podnikové činnosti	26
3.1 Pojem controlling	27
3.1.1 Základní principy controllingu	28
3.1.2 Nástroje controllingu	29
3.1.3 Zdroje informací pro controlling	31
3.1.4 Organizace účetních informací controllingu	32
3.2 Základní metody uplatňované v rámci controllingu	32
3.2.1 Nákladový controlling	32
3.2.2 Finanční controlling	34
3.2.3 Operativní controlling	34
3.2.4 Strategický controlling	34
3.3 Začlenění controllingu do organizace	35
3.3.1 Způsoby implementace	36
3.3.2 Situace v ČR	36
4. Metoda Balanced Scorecard	37
4. 1 Implementace BSC	38
5. Příklad pozitivního dopadu metod v podnikové praxi	39
6. Cíl a metodika práce	40
6. 1 Metodika práce	40
7. Charakteristika a historie podniku TSE, s r. o.	42
7.1 Cíle podniku	42
7.2 Základní údaje o společnosti	44
7.3 Stručná historie a současnost společnosti	45
8. Finanční analýza podniku	47
8.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů podniku	47
8.2 Analýza rozdílového ukazatele – čistého pracovního kapitálu	51
8.3 Analýza poměrových ukazatelů	52
8.3.1 Analýza rentability	53
8.3.2 Analýza aktivity	58
8.3.3 Analýza zadluženosti	59
8.3.4 Analýza likvidity	61
8.3.5 Porovnání výsledných hodnot s podnikem	63

9. Controlling v podniku	65
9.1 Činnosti podniku v rámci controllingu	65
10. Metoda Balanced Scorecard v podniku	69
10.1 Hodnocení odpovědí	71
11. Závěr	72
12. Přehled použité literatury	75
13. Seznam tabulek a grafů	
14. Seznam příloh	
15. Přílohy	

1. Úvod

Současný vývoj ekonomiky si vyžaduje, aby se podniky lépe orientovaly ve svých financích, ale i v jejich plánování, organizování a následném informování a zvládaly dobře i personální a zákaznickou oblast, neboť právě to je pro podnik nejdůležitější, aby se mohl lépe pohybovat v silném konkurenčním prostředí a nedovedlo ho špatné úsilí spojené se získáním potřebných informací a nepodložené rozhodování až k zániku. Proto už dnes nejsou dostačující pouze informace získané z finančního účetnictví, ale je třeba dále analyzovat a dostávat se přes manažerské (vnitropodnikové) účetnictví do fáze finanční analýzy, která nám objasní nejen minulý stav, ale přiblíží i další možnosti, které podnik může využít, pokud zjistí, jak je likvidní a jakou má výnosnost. Dalším stupněm vývoje řízení v podniku je bezpochyby controlling, který se blíže zaměřuje na plánování, organizování, kontrolu a následný reporting. Nové metody, například „Balanced Scorecard“, které lze v podniku také zavádět, a které mohou ještě více zlepšovat pozici podniku na trhu, vyžadují jisté již zavedené základy, ale pokud podnik chce a pracuje na neustálém zdokonalování, neměl by mít žádné překážky.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit analytické metody a controlling v podnikové činnosti, jednotlivé postupy popsat a nakonec na konkrétním podniku TSE, s r. o. v Českých Budějovicích vyhodnotit jejich využívané metody, popřípadě doporučit zavedení nových a zjištění jejich přínosů pro podnik do budoucna. Informace pro vytvoření této práce budou čerpány z odborné literatury, z výkazů podniku - rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované období 2004 – 2009 získaných od finančního ředitele Ing. Jiřího Frimmela, který také poskytl i potřebné soubory pro zjištění údajů o podniku, hlavně ty základní, které se týkají podnikové činnosti a historie podniku.

Teoretická část bakalářské práce se zaměří na popis a vysvětlení významu analytických činností v podniku zejména na finanční analýzu, její techniky a metody, ze kterých především ukazatele finanční poměrové analýzy se zhodnocením jejich slabých stránek a controlling, jeho podstatu a postavení v podnikové činnosti, jeho nástroje, zdroje informací, základní uplatňované metody a jeho začlenění do organizace.

Nakonec budou uvedeny i základní informace o nové metodě řízení „Balanced Scorecard (BSC)“.

V praktické části bude nejprve charakterizován zvolený podnik TSE, s r. o.se sídlem v Českých Budějovicích., jeho cíle, základní údaje a jeho stručná historie a současnost a poté bude provedena aplikace finanční analýzy, zejména ukazatele poměrové analýzy – rentabilita, aktivita, zadluženost a likvidita. Dále se práce zaměří na controlling v podniku, čím se zabývá v rámci této metody a bude zhodnocena jeho úroveň. Nakonec bude uveden řízený rozhovor s finančním ředitelem podniku Ing. Jiřím Frimmelem k metodě BSC a následné vyhodnocení jeho odpovědí.

Na závěr budou shrnuty výsledky z výpočtu ukazatelů finanční analýzy, prezentovány závěry v rámci posouzení controllingu a nové metody BSC a navrženo doporučení ke zlepšení situace v podniku, kterým by se mohl v budoucnosti řídit, aby se mohl rozvíjet a zlepšovat podmínky pro zavádění nových metod.

2. Význam analytických činností v podniku

Jednou z nejvýznamnějších a nejčastěji využívaných analytických činností v podniku je bez pochyby finanční analýza.

Finanční analýza je velmi významná hlavně pro produkční cyklus podniku. Finanční řízení poskytuje informace o celkovém finančním hospodaření firmy. Finanční stránka je neoddělitelná od té provozní a z toho důvodu jsou filozofie financí a její nástroje pragmatické a praktické.

V rámci finančního řízení je třeba znát reálný pohyb v podniku, předmět činnosti podniku, na kterém trhu působí, jeho klienty, dodavatele, konkurenci, kvalitu výrobků, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout atd. Nejlepším určením těchto informací je finanční analýza. Například v těžkém strojírenství nebo stavebnictví je třeba delší doby na výrobu a obchod na rozdíl od služeb (cestovní kanceláře apod.). Tím vznikají i různé míry rizik, které musí konkrétní odvětví podstupovat a také financování dané činnosti.

Vnitřní pohyb kapitálu – Prvním zdrojem financování podnikových aktivit je vlastní produkční činnost. Do firmy vchází dodatečný kapitál vytvořený vlastní činností.

Vnější pohyb kapitálu – Bankovní půjčky a operace na kapitálovém trhu jsou druhým zdrojem financování podnikových aktivit. Do firmy vchází dodatečný kapitál, vytvořený uzavřením úvěrových kontraktů a upsáním cenných papírů. Podnik tyto prostředky potřebuje tehdy, kdy mu již nestačí vlastní z výrobní činnosti, ale musí financovat své potřeby a rozvoj firmy.

Produkční cyklus podniku lze chápat jako cyklus výroby a prodeje, který je představován pohybem fondů v podniku. Základem je jejich změna z jedné formy do druhé během cyklu. (z finančních prostředků se stane materiál, z něj zboží a z jeho prodeje opět finanční prostředky)

Fondy v podniku jsou dvojího typu: pohyb peněz generovaných vlastní činností
pohyb peněz zapůjčených z cizích zdrojů

Oba typy představují získávání finančních prostředků i jejich úbytek při produkčním procesu, [3].

Význam finanční analýzy ovšem také spočívá v zjištění hospodářské situace podniku. Chybou mnohých renomovaných firem je, že pravidelně nevyhodnocují stav svých podniků, čili nezabývají se zmíněným rozbořem účetních dat. Některé firmy dokonce považují své účetnictví za zlo a po skončení účetního období se nikdo se získanými údaji nezabývá. Většinou to tak bývá u soukromých podnikatelů. Dalším problémem je chybné využívání cizích zdrojů krytí majetku, čili nedostatečná znalost bankovních úvěrových pracovníků a pracovníků leasingových společností. Výsledkem jsou značné potíže s neschopností firem splácet přijaté úvěry a úroky z nich plynoucích a nebo klienti neplatí své pronájmy. Důvodem je, že příjem zdroje vypadá nejdříve reálně, ale při řádném porovnání s účetními výkazy, které se většinou neprovádí, je výsledek opačný, [1].

2.1 Finanční analýza

Představuje nástroj, kterým lze odhalit příčiny platební neschopnosti podnikatelských jednotek a jejich výrobní, odbytovou a s tím související finanční krizi, ale nelze ji využít k odstranění těchto problémů [1]. Je tedy analýzou financí podniku. Finance podniku mohou být definovány jako pohyb peněžních prostředků, vyjádřený peněžními toky (příjmy a výdaji peněžních prostředků), [4].

Prvotním a hlavním zdrojem ekonomických dat z hospodářské činnosti podnikatelského subjektu je sice účetnictví a výkazy z něj, ale to není schopno určit skutečný stav a problémy jednotky, neboť předkládá údaje k určitému okamžiku, které jsou proměnlivé. Proto je nutné výsledky z účetnictví a dalších zdrojů podrobit rozboru – finanční analýze, [1] což má větší hodnotu než primární údaje. Analýza probíhá prostřednictvím různých nástrojů, které musí být v souladu s úlohou, které se mají věnovat a řešit ji (řízení hotovosti, pohledávek), [3] a výsledky z ní se musí správně posoudit, interpretovat, porovnat a následně přijmout potřebná řídicí rozhodnutí zajišťující nápravu ve firmě, [1]. Ohodnotí se tak minulost, současnost a předpokládaná budoucnost finančního hospodaření firmy. Cílem finanční analýzy je tedy poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět. [3].

Výsledky finanční analýzy mají významnou vypovídací schopnost pouze u samostatného podniku není-li součástí skupiny a jde-li o výrobní (průmyslový) podnik, neboť pro obchodní podniky a podniky služeb se musí nástroje analýzy upravit. Finanční zdraví, chování důvěryhodnost a spolehlivost podniku usoudí finanční analytik, který přitom hodnotí i dle vlastních zkušeností, [4].

2.1.1 Užití finanční analýzy

a) vnitřní (interní) – slouží pro potřeby podniku převážně k zjištění likvidity a zhodnocení výsledků, [3]. Provádí ji finanční manažeři a vrcholové vedení podniku. Informace získává hlavně z údajů interních, které nejsou běžně dostupné (finanční a manažerské účetnictví, vnitropodnikové evidence a kalkulace). Zaměřuje se na srovnávání skutečnosti s plánem, se skutečností minulých období a na stanovení trendů vývoje, srovnávání s podniky téhož odvětví a konkurenčními podniky a na srovnávání skutečnosti se standardními hodnotami. Často je tato činnost součástí controllingu. Používají se speciální postupy, např. analýza citlivosti, scénáře možného vývoje, benchmarking, [5].

b) vnější (externí) - zabývá se zhodnocením kredibility firmy či jejího investičního potenciálu. Jejím základním nástrojem jsou finanční poměrové ukazatele a je též důležitým nástrojem mezipodnikového srovnávání, [3]. Je prováděná zvnějšku bankami, investory, obchodními partnery (dodavateli, odběrateli), zaměstnanci (odbory), státem (jeho finančními institucemi, orgány státní správy), konkurenčními podniky a pramenem údajů jsou běžně dostupné finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha, výkaz o cash flow, výroční zpráva atd., [5].

2.1.2 Zdroje (data) pro finanční analýzu

Nejprve je třeba získat skutečnosti v podobě datové báze z podnikových účetních výkazů – rozvahy a účtu zisků a ztrát, popřípadě zhodnotit také informace se současnou situací na trhu a použít jejich aktualizaci např. u ocenění zásob, [3].

Tři skupiny zdrojů dat finanční analýzy:

1. účetní data podniku – účetní výkazy finančního účetnictví
vnitropodnikové účetnictví

výroční zprávy

2. ostatní data podniku – podnikové statistiky

vnitřní směrnice

podklady úseku práce a mezd

kvantitativní a kvalitativní údaje z výroby

předpovědi a zprávy vedoucích pracovníků podniku

3. data z vnějšího ekonomického prostředí podniku – údaje statní statistiky

zveřejňované údaje ostatních

podniků (povinné)

údaje z odborného tisku

1. Účetní výkazy :

rozvaha = majetek firmy – aktiva, čili položky, ze kterých se celkový majetek firmy skládá a pasiva, čili jak byly konkrétní formy majetku pořízeny, z vlastního či cizího kapitálu, jedná se o zdroje krytí majetku

výkaz zisku a ztráty = tvorba hospodářského výsledku za běžné účetní období a to provozní, finanční a mimořádný hospodářský výsledek, jedná se o činnosti podniku z hlediska výnosů a nákladů na ně vynaložených

výkaz cash flow = příjmy peněz a jejich výdaje, sestavuje ho podnikatelská jednotka, která má ze zákona povinné ověření roční účetní závěrky auditorem a povinně zveřejňuje údaje z této závěrky, [1].

SROVNATELNOST

Pro finanční analýzu má prvořadý význam zajištění srovnatelnosti údajů uložených v účetních výkazech, nutné k tomu, aby každý ukazatel v nich obsažený měl přesně vymezený obsah. Proto podnik např. nesmí měnit v průběhu roku postupy účtování, způsoby oceňování ani odpisování aj. Mezi roky může takové změny provést jen výjimečně: tehdy, jestliže se jimi má dosáhnout věrnějšího zobrazení skutečnosti. Jedná se tedy o srovnatelnost časovou. Co se týká srovnatelnosti účetnictví, tak je velice obtížné porovnávat hlavně s mezinárodními firmami, když každá země má svoji vlastní legislativu, jiné kulturní a sociální prostředí i odlišné účetní tradice. Ale řešením je určitě postupně se rozrůstající harmonizace účetnictví. A nakonec i srovnatelnost podniků. Srovnatelnost je ovlivněna především oborem podnikání (vstupy, technologie,

výstupy zákazníci), ale i ostatní faktory jako jsou geografické, politické, ekologické a mnoho dalších hledisek, [2].

2.1.3 Typy finanční analýzy

1. Fundamentální analýza

Založena na souvislostech mezi ekonomickými i mimoekonomickými jevy a na zkušenostech odborníků a jejich subjektivních odhadech, vychází z kvalitativních údajů, [2].

Hospodaření firmy zajímá hlavně krátkodobé a dlouhodobé věřitele, akcionáře a management, přičemž každý z nich má odlišné hledisko i cíl finanční analýzy vzhledem k různým finančním vztahům k podniku, [3].

2. Technická analýza

Zpracovává ekonomická data z účetních výkazů či z odvozených čísel kvantitativně pomocí matematických, ale i statistických metod, ale hodnotí je kvalitativně (ekonomicky). Ukazatele tedy představují číselné charakteristiky ekonomické činnosti doprovázené daty a údaji z charakteristik odvozených (položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow, ale i položky analytických a syntetických účetních knih) a většinou se využívají k další etapě finanční analýzy a jsou označeny jednotkou, ve které je jejich hodnota vyjádřena (peněžní, fyzikální, časové atd.).

Především jde o extenzivní ukazatele (informace o rozsahu – objemu v přirozených jednotkách) a intenzivní ukazatele (míru využití extenzivních ukazatelů podnikem a jejich sílu či rychlost obratu), [2], neboli intenzivní ukazatel vypovídá o vztahu dvou různých jevů vždy v poměru k tomu druhému. Extenzivní ukazatele, též absolutní dále rozeznáváme stavové (stav, vázanost) k určitému časovému okamžiku a tokové, které vypovídají o vývoji ekonomické skutečnosti za určité období (změně extenzivního ukazatele), [4].

2.2 Techniky a metody finanční analýzy

Technickou finanční analýzu lze provádět různým způsobem, v různé míře podrobnosti podle potřeb podniku, pomocí různých forem a technik a základní techniky zahrnují kvantitativní metody pro zjištění konkrétní finanční situace zpracovávajícími údaje z účetních výkazů.

Obecně se dělí na:

- 1) metody absolutní, které analyzují položky výkazů přímo s využitím absolutních (extenzivních) ukazatelů velmi citlivými na velikost podniku, což způsobuje nemožnost porovnávání s ostatními podniky,
- 2) metody relativní, které používají vztah dvou různých položek a jejich číselných hodnot s využitím relativních (intenzivních) ukazatelů ne tak citlivými na velikost podniku, což umožňuje vzájemné podnikové srovnávání, [4]. Hodnotí se tak kvalita hospodaření firmy, její silné a slabé stránky. Tyto analýzy poskytují firemnímu managementu zázemí pro plánování a kontrolu budoucích aktivit podniku, [3].

Nejčastěji používané a nejsrozumitelnější jsou základní (elementární) metody.

Primárním úkolem účetnictví je popisovat stav majetku a jeho zdrojů (včetně hospodářského výsledku) ke zvolenému časovému okamžiku t ; tento úkol plní položky rozvahy (aktiva $A(t)$ a pasiva $P(t)$). Ostatní ukazatele se odvozují ze stavových ukazatelů jako jejich rozdíly či podíly (rozdílové, tokové, procentní, poměrové a ostatní ukazatele).

Členění metod:

- 1) Analýza stavových (absolutních) ukazatelů:
 - analýza trendů (horizontální analýza) vyjadřující rozdíly údajů ze dvou sousedních let či indexem (bazické, řetězové) meziročních změn
 - procentní rozbor (vertikální analýza) zjišťující procentní strukturu položek výkazů, základ je 100% jako součet, výkony či tržby, [2].

Jde o procentní podíl položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech (tržbách). Srovnání probíhá v čase, s plánem, mezipodnikově, s odvětvovými průměry nebo se standardními (normovanými) nebo doporučenými hodnotami, [5].

- 2) Analýza rozdílových a tokových ukazatelů:

- příkladem rozdílového ukazatele je čistý pracovní kapitál, čistý pracovní majetek a čisté pohotové prostředky

V rámci tokových ukazatelů provádíme:

- analýza fondů finančních prostředků

- analýza cash flow – představuje změnu extenzivního (tokového) ukazatele (fin. prostředků) za určité období oproti minulému, [2].

- 3) Přímá analýza intenzivních ukazatelů = poměrové ukazatele:

Nejčastěji využívané ukazatele, kterými lze analyzovat finanční zdraví firmy, srovnat firmu s konkurenty, vyhodnotit silné a slabé stránky firmy a hledat variantní řešení optimálního vývoje firmy, [1].

Skupiny ukazatelů jsou dle toho, zda pocházejí z účetních či neúčetních údajů a na co se v rámci hospodaření podniku zaměřují:

- analýza ukazatelů rentability - Profitability – zobrazují vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na zisk firmy.

- analýza ukazatelů aktivity, které měří efektivnost, s jakou řídí firma svá aktiva.

- analýza ukazatelů zadluženosti a finanční struktury, které měří rozsah, v jakém je firma financována cizími zdroji a její schopnost pokrýt své dlužní závazky.

- analýza ukazatelů likvidity, které vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy, nejlikvidnější částí majetku společnosti, a krátkodobými pasivy a schopnost společnosti dostát včas svým závazkům.

- analýza ukazatelů kapitálového trhu (tržní hodnoty) jsou obrazem tržního – reálného – ocenění akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi. Vztahují tržní cenu akcií k jejím výnosům a k účetní hodnotě akcie. [3].

- analýza ukazatelů na bázi finančních fondů a cash flow, [2].

Hodnoty, ke kterým se pomocí těchto ukazatelů dopočítáme, popisují základní rysy společnosti a jejich význam se zvýší po srovnání s oborovým průměrem. Takový oborový průměr je sice měřítkem úrovně hospodaření podniku, nikoliv však nutnou cílovou hodnotou, které je nutno dosáhnout. Ale nemělo by docházet k velkým odchylkám, ať už pozitivním či negativním, [3].

- 4) Specifické metody finanční analýzy

- patří sem ukazatele přidané hodnoty MVA, EVA, [2].

MVA – tržní přidaná hodnota jako ukazatel, kterým můžeme změřit výkonnost firmy.
EVA – ekonomicky přidaná hodnota, je číselným vyjádřením cíle podniků a hodnocením přínosů nových výrobků. Vychází z toho, že očekávaný výnos musí pokrýt jak náklady na cizí kapitál (úroky), tak i náklady na vlastní kapitál, [5].

- 5) Analýza soustav ukazatelů

- DuPontův rozklad

- pyramidové rozklady

- 6) VYŠŠÍ METODY FINANČNÍ ANALÝZY

- metody matematické statistiky (bodové odhady, korelační koeficienty, regresní modely atd.)

- metody, které využívají matematickou statistiku jen částečně nebo vycházejí z jiných přístupů (expertní systémy, metody fraktální geometrie či formální matematické logiky atd.), [2].

1) i 2) pracují s neupravenými údaji účetních výkazů, [1].

2.2.1 Finanční poměrová analýza

Poměrové ukazatele jsou jádrem metodiky finanční analýzy jako podíl dvou extenzivních, stavových a tokových ukazatelů. Do jmenovatele patří faktory vyvolávající rizika (zdroje financování, majetek, který váže kapitál – aktiva) a v čitateli se objevují faktory, které rizika omezují (výnosy, zisk, likvidní majetek – oběžný), [4].

Zabývá se strukturou podnikových aktiv, jejich kvalitou, využitím, financováním, ale i firmou samotnou – její ziskovostí, solventností, likviditou atd., [3].

Srovnávání ukazatelů určitého podniku se provádí s jinými podniky (mezipodnikové srovnávání) nebo s odvětvovým průměrem, resp. konkurenčními podniky. Při analýze podniku se musí přihlížet i k ekonomickému okolí podniku, typu trhu (monopol, silná konkurence), vývoz zboží apod., [5]. Způsob, kterým srovnává finanční informace k historickým údajům či údajům jiných společností, je nejlepší z toho důvodu, že redukuje hrubé údaje na společnou bázi. Důležité je, aby byla provedena z více hledisek a tím byl učiněn reálnější závěr z hodnocení finanční situace podniku, [3].

Některé poměrové ukazatele lze aplikovat na všechny podniky – univerzální ukazatele, které lze spolehlivě srovnávat v různých podnicích bez ohledu na odvětví a v čitateli i jmenovateli mají veličinu nehmotné povahy (pasiva, DFM, nehmotná oběžná aktiva – pohledávky, KFM, výnosy a náklady, zisk a peněžní toky).

Spolu s univerzálními ukazateli souvisí faktorová analýza založená na DuPontské pyramidové analýze rentability investovaného kapitálu, neboť některé univerzální ukazatele mohou stát na vrcholu „pyramidy“ (vrcholové ukazatele), která vzniká jejich rozkladem na příčinné (faktorové) ukazatele ziskovosti, aktivity a zadluženosti vysvětlující příčiny vývoje vrcholových ukazatelů rentability, likvidity a solventnosti, [4].

Poměrové ukazatele se rozdělují do dvou hlavních kategorií:

1. provozní vyjadřující výkonnost podniku, celkovou úroveň hospodaření s majetkem,
2. finanční zaměřující se na posouzení finanční pozice (strukturu, zadluženost, likviditu).

V rámci těchto kategorií se sdružují do 5 základních skupin: výnosnost (rentabilita), likvidita, finanční stabilita, solventnost, aktivita (rychlost a doba obratu aktiv) a ukazatele kapitálového trhu, [4].

2.2.1.1 Ukazatele výnosnosti (rentability)

Představují různé formy míry zisku jako ukazatele efektivnosti podniku k vyjádření schopnosti dosahovat přiměřeného zisku a tím i zhodnocení vloženého kapitálu. S tím úzce souvisí i míra rizika, které podnik podstupuje. Čím je vyšší riziko, tím vzniká i větší výnosnost podniku, [4].

1. rentabilita celkového kapitálu (neboli rentabilita aktiv)

$RCK (ROA) = (\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)} / \text{aktiva}) \times 100 [\%]$, [4].

Lze ji označit i jako ukazatel základní produkční síly, který měří hrubou produkční sílu aktiv firmy před odpočtem daní a finančních nákladů, [3]. Aktiva uvádíme průměr stavu k počátku a konci účetního období, ale také můžeme uvádět místo aktiv celkový kapitál, čili vlastní a cizí, neboť bilance aktiv a pasiv v rozvaze je stejná. EBIT využijeme v případě, že se jedná o porovnávání podniku působících

v různých zemích s rozdílným zdaněním a zadlužeností, ale ve financích podniku se preferuje v souvislosti s řízením kapitálových nákladů rentabilita celkového kapitálu po zdanění, čili v čitateli zisk po zdanění + zdaněné úroky. Tento způsob umožňuje srovnatelnost u podniků s různým podílem cizích zdrojů.

2. rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = (\text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}) \times 100 \text{ [\%]}$$

Vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky, zda přináší dostatečný výnos, který odpovídá riziku investice. Udává tedy kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku vlastníky. Pro porovnání s RCK, kde je zahrnuta daň z příjmů, lze i v tomto případě uvádět zisk před zdaněním, [4].

3. rentabilita dlouhodobého kapitálu (neboli rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu)

$$= [(\text{zisk po zdanění} + \text{zdaněné úroky}) / \text{dlouhodobý kapitál}] \times 100 \text{ [\%]}$$

Dlouhodobý kapitál jsou dlouhodobé finanční prostředky, jak akcionářů tak věřitelů, [4]. Jde o výnos na celkový investovaný kapitál, který se používá pro mezipodnikové srovnání hlavně u monopolních veřejně prospěšných podniků (telekomunikace), [3].

4. rentabilita tržeb (odbytu),

5. rentabilita nákladů, [4].

2.2.1.2 Ukazatele platební schopnosti (likvidity)

Likvidní oběžný majetek představuje aktiva, která jsou přímo v peněžní podobě (KFM) nebo se mají proměnit v peněžní prostředky (zásoby, krátkodobé pohledávky) do 1 roku podle své likvidity.

Z hlediska zajištění trvalé platební schopnosti je nejdůležitější splácet především provozní dluhy s krátkou lhůtou splatnosti do 1 roku, přičemž míru schopnosti podniku uhradit zpeněžením likvidního majetku krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry) včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost, udává krátkodobá likvidita.

3 stupně likvidity:

1. běžná likvidita

= oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

- doporučená hodnota: 1,5 – 2,5

Čím je běžná likvidita větší, tím větší část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroji (čistý pracovní kapitál), což snižuje možnost platební neschopnosti, pokud by se nepodařilo včas proměnit všechny nepeněžní oběžný majetek v peněžní prostředky, čili se jedná o určité měřítko krátkodobé solventnosti podniku.

2. pohotová likvidita

= (krátkodobé pohledávky + KFM) / (krátkodobé závazky + krátkodobé bank. úvěry)

- doporučená hodnota: 1,0, kdy zpeněžení likvidního OM přesně pokrývá krátkodobé dluhy, až 1,5; srovnání lze také provést s odvětvovým průměrem

Tento ukazatel je příliš náročný, neboť předpokládá splacení i krátkodobých úvěrů, a proto je lepší ukazatel provozní pohotové likvidity pouze s krátkodobými závazky, který nezahrnuje závazky z finanční činnosti. Jde tedy o krytí provozních (běžných) výdajů provozními (běžnými) příjmy.

3. okamžitá likvidita

peněžní likvidita (cash likvidita) = KFM / (krátkodobé závazky + krátkodobé bank. úvěry)

- doporučená hodnota 0,5, [4].

2.2.1.3 Ukazatele finanční stability a solventnost

Hodnotí finanční strukturu podniku především poměrem vlastních a cizích zdrojů, přičemž dlouhodobá finanční stabilita podniku je podmíněna optimálním poměrem a správným výběrem cizích zdrojů. Podnik nesmí ve snaze maximalizovat zisk být příliš zadlužen nebo naopak umrtvovat kapitálové zdroje udržováním značné zásoby peněžních prostředků s cílem minimalizovat riziko platební neschopnosti.

Stabilita

Při určitém objemu dluhů se testuje objemem zpeněžitelného majetku, použitelného ve finanční tísní k uspokojení věřitelů. Dlouhodobý majetek má být

financován vlastním kapitálem nebo dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál a dlouhodobé dluhy) a krátkodobý (oběžný) majetek může být financován krátkodobým kapitálem, [4].

Zahrnuje ukazatele řízení dluhu, které představují použití závazku (dluhu) jako zdroj financování, tzv. finanční páku, což ovlivňuje jak riziko tak výnosnost společnosti, [3].

1. hlavním ukazatelem je zadluženost (ukazatel věřitelského rizika)

= celkové dluhy (pasiva; cizí zdroje) / celková aktiva

Čím je vyšší, tím nižší je finanční stabilita, [4], přičemž věřitelé podporují nižší ukazatel, vlastníci větší.

2. Dluh na vlastní kapitál

= celkové dluhy (pasiva; cizí zdroje) / vlastní jmění (VK), [3].

3. vlastní kapitál k celkovým aktivům = finanční samostatnost.

4. celková aktiva k vlastnímu kapitálu = finanční páka.

Solventnost

Je pravděpodobnost, že podnik bude schopen včas a v plné výši uhradit úbytek stávajících dluhů, jakož i úroky ze všech stávajících úročených dluhů, aniž by se muselo sáhnout na majetek. Působí na možnost získání úvěru, emitovat dluhopisy nebo akcie a činí podnik přitažlivým pro věřitele a investory. Jeho účinnou podporou je finanční plánování.

5. ukazatel úrokového krytí = zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / úroky

Představuje pravděpodobnost, že věřitelé nebudou přicházet o výnos z úvěru, neboli jak jsou náklady cizího kapitálu (úroky, poplatky) kryty ziskem před zdaněním a úroky.

- prahová hodnota: 1,0krát, což znamená, že celý zisk před úroky a zdaněním jde na úroky, [4].

2.2.1.4 Ukazatele aktivity

Hodnotí vázanost kapitálu v různých formách majetku a měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Základem je rychlost obratu, která představuje počet obrátek, neboli kolikrát se obrátí konkrétní položka majetku za určitý časový interval a doba obratu, po kterou je majetek vázán, resp. za jak dlouho proběhne jeho přeměna, [4].

Poskytují informace o tom, zda je přiměřená velikost jednotlivých druhů aktiv k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám společnosti.

1. Obrátka zásob (ukazatel intenzity využití zásob)

= tržby / zásoby

Pokud při porovnání s odvětvím je vyšší než průměr, společnost nemá zbytečné nelikvidní zásoby, což by znamenalo nadbytečné financování. V opačném případě může jít o zastaralé zásoby, které mají nižší reálnou hodnotu než účetní, [3].

2. Obrat celkových aktiv (ukazatel intenzity použití celkových aktiv)

= tržby / celková aktiva

Pokud je tento ukazatel při porovnání s odvětvím nízký, mělo by dojít ke zvýšení tržeb a nebo prodána část aktiv.

Pokud chceme u ukazatelů vědět dobu obratu ve dnech lze ji zjistit vydělením 360 počtem obrátek (rychlostí obratu), přičemž usilujeme o to, abychom měli co největší počet obrátek (rychlost obratu) a co nejkratší dobu obratu, abychom dosahovali zisku, [4].

2.2.1.5 Slabé stránky poměrové analýzy

Finanční analýza poskytuje důležitou a dosti podrobnou a užitečnou informaci o tom, jaké jsou finanční a hospodářské podmínky podniku. Jako analytická metoda má však některé sobě vlastní problémy omezení, které vyžadují větší pozornost a zdravý úsudek těch, kteří s ní pracují.

1. Nelze hodnotit jakýkoliv ukazatel jen dle jeho výsledné vysoké hodnoty, že je tím dobrý či špatný, neboť u každého z nich toto číslo může znamenat úplně něco jiného.
2. Firma může mít některé ukazatele, které vypadají dobře, a jiné, které vypadají nepříznivě, což ztěžuje finální výrok o tom, zdali je celkově dobrá nebo špatná.
3. Široký výrobní program v různých divizích – problém se srovnáváním, pro firmy s divizemi nemají průměrné hodnoty význam.
4. Sezónní faktory mohou zkreslit výsledky poměrové analýzy.
5. Rozdílné hospodářské a účetní praktiky mohou zkreslit srovnání (různá ocenění zásob, odpisy atd. v jednotlivých firmách).

6. Mnoho firem (malých a středních) chce být lepší než průměrné, ačkoliv polovina je nad průměrem a polovina pod ním.

7. Inflace, která narušuje firemní rozvahy a oficiální účetní hodnoty jsou často odlišné od skutečných, reálných hodnot.

Poměrová analýza je užitečný nástroj, ale finanční analytik by si měl být vědom jejích slabin a problémů a přiměřeně tomu přizpůsobit své hodnocení. Analýza finančních výkazů pomůže pochopit, jak firma funguje. Aplikace finančních a poměrových ukazatelů mohou poskytnout cenné informace o tržním riziku firmy, [3].

2.2.2 Pyramidový rozklad ukazatelů rentability

Slouží k zjištění faktorů, které se podílejí na utváření a změnách rentability prostřednictvím rozkladu syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí (DuPontova analýza).

1) rozklad rentability celkového kapitálu

1. stupeň rozkladu představuje dva ukazatele:

a) rentabilitu tržeb (odbytu) = zisk před úroky a zdaněním / tržby (výnosy)

b) obrat celkových aktiv = vázanost celkového kapitálu = tržby (výnosy) / aktiva

2) rozklad rentability vlastního kapitálu

Lze ho rozložit na součin tří dílčích ukazatelů: rentabilitu tržeb, obrat celkových aktiv a finanční páku, což je poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu jako jedna z forem míry zadluženosti podniku. Jedná se o multiplikátor cizích zdrojů, který ukazuje, jak moc je využíváme. Čím je tedy vyšší podíl cizích zdrojů, tím i finanční páka, takže zvýšení zadluženosti má pozitivní vliv na hodnotu ROE, ale pouze pokud je podnik schopen každou další korunu dluhu zhodnotit více než je úroková sazba dluhu = pákový efekt, [4].

3. Podstata a postavení controllingu v podnikové činnosti

Existuje mnoho definic pro výraz controlling, zde jsou jedny z nich:

„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“.

„Jde o komplexní propojení plánování, koordinace a kontroly“, [5].

„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“

„Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací“, [6].

3.1 Pojem controlling

Jeho hlavním úkolem je příprava podkladů pro plánování a rozhodování, koordinace obsahu informací finančního a manažerského účetnictví, výkaznictví a statistiky pro pravdivé zobrazení skutečnosti, ale i budoucnosti v podobě informací o žádoucím (cílovém) stavu. Zajišťuje i interpretaci vypovídací schopnosti těchto informací pro řídicí pracovníky a poradenství v této oblasti. Je to tedy metoda pro zvýšení účinnosti systému řízení neustálým a systematickým srovnáváním skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu o podnikatelském procesu a vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů. Toto vše umožňuje řídit zisk, rentabilitu a hospodárnost za podnik jako celek i v rámci jeho částí, [6].

Controlling je ve své podstatě systémem pravidel, který napomáhá k dosažení podnikatelských cílů, zabráňuje překvapivým vznikům nepříznivých situací a vytváří výstražný systém proti ohrožení, který signalizuje potřebu opatření v oblasti řízení, [8].

Jde o koordinační a integrační spojování známých nástrojů a úkolů do jediného celistvého systému ke zvyšování efektivnosti řízení podniku, k dosahování vlastníky požadovaných výsledků ve stále se měnícím tržním prostředí k dlouhodobé existenci podniku. Tomuto řízení je nutno se věnovat neustále. Má inspirovat vedení k odkrývání nových možností přinášejících ekonomický efekt a odkrývat budoucí rizika. Controlling může být velkou pomocí v malých, středních i velkých podnicích, ale sám problémy podniku neřeší, vede k tomu, že problémy jsou přehlednější, [11].

3.1.1 Základní principy controllingu

1. orientace na budoucnost (zjištění jak minulost ovlivňuje budoucnost a předcházet tak problémům),
2. orientace na cíle (přímý podíl na jejich tvorbě i kontrole spolu s vypracováním vhodné metody plánování),
3. orientace na úzké profily (úkolem je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje kvalitní data, jejichž úkolem je odkrýt překážky při dosahování cílů).

Úloha controllingu v rámci plánování je zajistit managementu:

- výběr vhodných metod pro prognózování a plánování,
- věcné a časové propojení podnikových plánů (může se i podílet na jejich tvorbě),
- takovou strukturu plánů, aby byla možná jejich kontrolovatelnost,
- doporučení konkrétních nástrojů ke splnění stanovených cílů a
- důslednou zpětnou vazbu (kontrolu) zejména toho, co je významné pro dosažení podnikových cílů.

Metody kontroly:

- porovnání v čase,
- odvětvové porovnání,
- porovnání plánu se skutečností, což představuje těžiště controllingu, [5], neboli jeho smysl a poslání, srovnávat skutečný dosažený stav (z výkaznictví) spolu se stavem požadovaným v rámci podnikového plánování, [8]. Určíme tak původ vzniklých odchylek, což je úvod pro následnou intenzivní analýzu jejich příčin, která je zase vstupem pro nápravná opatření, [11] jak dosáhnout cíle, který máme, dle příčiny odchylky, nebo nic nedělat dát volný průběh dalšímu vývoji či přizpůsobit cíl skutečnosti. Analýza odchylek představuje nástroj řízení budoucnosti, neboť minulost už nelze ovlivnit. Při nedosažení cíle je nutné stanovit cestu k jeho dosažení a naopak při překročení cíle najít možnost udržení si takového stavu, [6]. Provádí ji odborný pracovník podniku spolu s pracovníkem oddělení controllingu – controllerem. Jejich zjištění poté putuje k vedení podniku a také do příslušných oddělení, kde odchylka vznikla. Důležité je, nehledat v odchylkách něčí důkazy viny, neboť jsou jen signálem, že okolí, v němž podnik působí, se vyvíjí jinak, než bylo předpokládáno v plánu podniku, [11].

Klasifikace odchylek:

- kvantitativní odchylky – v zaměstnanosti, odbytu a spotřebě,
- kvalitativní odchylky – cenové, [5].

Mezi základní funkce controllingu ovšem patří také **reporting**, jehož úkolem je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací do výkazů a zpráv, které mají převážně vyhodnocovat vývoj podniku jako celku, popřípadě i jeho dílčích částí a být uspořádané dle potřeb jejich uživatelů (vedoucí pracovníci, jednotlivé úrovně řízení) k usnadnění v rozhodování a také pro kontrolu plnění cílů prováděnou vrcholovým řízením.

Požadavky na zprávy a v nich obsažené výkazy:

- struktura pro lepší rozhodování
- optimální podrobnost
- srozumitelnost a přehlednost (i graficky)
- hodnocení pouze ovlivnitelných veličin jak v peněžním tak v naturálním vyjádření.

Reporting se dělí na:

Standardní – vyhotovuje se v pravidelných intervalech (měsíc, čtvrtletí, rok, výjimečně týden)

např. analýza odchylek od požadovaného stavu (nedosažení či překročení cílů) pro zjištění vzniku příčin a nalezení protipatření, informace o skutečných hodnotách atd.

Mimořádný – zprávy na požádání v rámci mimořádného termínu či obsahu

např. analýza rizika, sortimentních skupin atd, [6].

3.1.2 Nástroje controllingu

Pro koordinaci používá controlling různé nástroje, přičemž mezi ty všeobecné, které lze využít ve všech podsystémech patří:

- a) Systémy rozpočtování,
- b) Systémy ukazatelů a cílů,
- c) Zúčtovací a vnitropodnikové ceny.

Dále využívá i jednotlivé nástroje pro určité podsystémy řízení: informační (nákladové účetnictví a výpočet tržeb), nástroje plánování (různé modely), organizování (rozdělení úkolů a kompetencí), personálního řízení (zásady řízení) a kontroly (analýza odchylek).

a) Rozpočtování – funkce:

1. plánování pro další vývoj podniku
2. koordinace na základě hodnotových cílů podniku pro rozpoznání úzkých míst a vzájemné sladění dílčích plánů
3. motivace k růstu výkonů odměňováním překročených hodnot
4. kontrola pro včasné rozpoznání odchylek a zavedení opatření

Rozpočty jsou sestavovány v rámci jednotek podniku (funkční úseky, oddělení, pozice), jejich souhrn tvoří systém rozpočtování a jejich obsahem může být dodržování rozsahu výdajů, dosažení minimálních příjmů či dosažení minimálních příspěvků na úhradu.

b) Ukazatele podniku – funkce:

- informační, přičemž má se jednat o data, která jsou vyžadována pro podniková rozhodnutí
- řídicí, v rámci které by měly ukazatele vyvolat motivaci k dodržení zadaných úkolů, kontrolu výkonů porovnáním plánovaného a skutečného stavu a koordinaci neboli propojení ukazatelů se systémem cílů podniku, kde základem je odvodit z celkového cíle dílčí a zobrazit příslušným ukazatelem jejich stupeň dosažení, [7].

Cíle podniku – Metoda Balanced Scorecard

Novým nástrojem hodnocení podniků je analytický nástroj zvaný balanced scorecard, který má sladit zájmy managementu a zaměstnanců, strategických cílů a operativního řízení, [5].

viz více kap. č.4 Metoda Balanced Scorecard, [9]

c) Zúčtovací a vnitropodnikové ceny

Podnik se stupňovitou výrobou bývá rozdělen na samostatně rozhodující a zúčtovací jednotky, tzv. zisková střediska v rámci každého stupně výroby a zúčtování mezi nimi probíhá prostřednictvím zúčtovacích cen na základě nichž vznikají výnosy dodavatelského oddělení a náklady odběratelského oddělení. Zúčtovací ceny jako nástroj controllingu plní tyto funkce:

1. funkce stanovení výsledku – výsledek ziskového střediska závisí na výši zúčtovacích cen dodávaných a odebíraných výkonů

2. motivační a stimulující funkce vedoucích oddělení ke zvýšení výsledku
3. koordinační funkce, která zahrnuje propojení výsledků jednotlivých oddělení s výsledkem podniku jako celku

Zúčtovací ceny lze stanovit na bázi tržních cen, úplných nákladů a mezních nákladů, [7].

3.1.3 Zdroje informací pro controlling

Práce controllingu nespočívá ve shromažďování informací, ale v jejich analýze a využívání. Pro existenci podniku je nutné, aby byly stanoveny cíle se zřetelem k cílům vlastníků kapitálu (zisk), zaměstnanců (odměna) a trhu (zákazníci). Příčiny výsledků ve výkazech finančního účetnictví mohou externí uživatelé hodnotit pouze globálně, pomocí ukazatelů finanční analýzy, především výnosnost, rentabilitu kapitálu a schopnost podniku hradit své závazky, jeho solventnost a likviditu. Struktura informací v nich obsažená je ovlivněna hlavně faktem, že jejich zveřejňovaná část je k dispozici právě veřejnosti především konkurenčním podnikům. Z toho vyplývá, že při splnění požadavků externích uživatelů nemohou informace finančního účetnictví zároveň plnit požadavky řídicích pracovníků (interních uživatelů).

Řídicí pracovníci potřebují informace pro řízení vývoje podnikatelského procesu (operativní řízení), pro rozhodovací úlohy (taktické řízení) a pro rozhodování o budoucím vývoji (strategické řízení), aby mohli zobrazit hospodářské operace, které mají vliv na výsledky a podporovat tak efektivnost a výkonnost podniku.

Tyto informace potřebují pracovníci okamžitě bez zbytečného odkladu i s jejich vyhodnocením průběhu porovnáním skutečnosti se stanoveným vývojem. Ve větších podnicích se tomu věnuje manažerské účetnictví (controlling). Nejdůležitější je, že obsah těchto informací musí zůstat externím uživatelům neznámý, jde tedy o nehmotný majetek podniku – know how.

Podobu těchto informací pro vnitropodnikové hodnotové řízení a rozhodování ovlivňuje:

- činnost podniku;
- velikost a historický vývoj podniku;
- organizační struktura a styl řízení;
- konkurenční prostředí a pozice na trhu, [6].

3.1.4 Organizace účetních informací controllingu (manažerského účetnictví)

Závisí na propojení s finančním účetnictvím, zda uspokojení požadavků externích a interních uživatelů účetních informací proběhne v samostatných celcích (dvouokruhová soustava informací), která zahrnuje spojovací účty a účty rozdílů nebo jen ve formě analytického členění (úctů) k finančnímu účetnictví (jednookruhová soustava), kde se využívá též účtů rozdílů, ale musí se vždy vztahovat k základnímu majetkovému účtu, což způsobuje problémy v rozhodnutí, který z těchto účtů se musí skrýt před externími uživateli na rozdíl od dvouokruhové soustavy, kde je vždy samostatný majetkový účet. Vedle účtů analytických se též objevují účty neznámé pro finanční účetnictví jako účty vnitropodnikových kooperačních vtahů mezi středisky (interní náklady a výnosy) pro zjišťování vnitropodnikových hospodářských výsledků.

Systematické členění informací v manažerském účetnictví (controllingu) je v moderních informačních systémech velmi často mimoúčetně propojeno například s tabulkovými procesory, které umožňují přejímat informace přímo z účetnictví a poskytovat je řídicím pracovníkům v srozumitelné a přehledné formě spolu s propočty (tabulky). Výsledkem takového zpracování účetních informací konkrétních činností středisek je soustava vnitropodnikového výkaznictví, již zmíněný reporting, [6].

3.2 Základní metody uplatňované v rámci controllingu

Nákladový a finanční controlling

Controlling (finanční i nákladový) odpovídá v mnohém tradičnímu pojetí nákladového a manažerského účetnictví, [6]. Každá činnost v podniku je podmíněna vznikem nákladů a z toho vyplývá zavedení nákladového controllingu. Naopak vztah podniku a jeho okolí se týká finančního controllingu, který je chápán jako řízení peněžních toků (podnikových příjmů a výdajů), [5].

3.2.1 Nákladový controlling

Každý obchodní případ, jeho náklady a výnosy je možno sledovat ve třech samostatných průřezech:

- podle konkrétních výkonů, kde je důležitá kalkulace nákladů výkonů,
- podle konkrétních zákazníků, neboť efektivnost podniku je ovlivňována jejich hodnocením produkce, což se odráží v tržní ceně,

- podle středisek, jejich hospodářských výsledků a přínosů k celopodnikovým výsledkům, což lze zjistit porovnáním skutečných ovlivnitelných nákladů střediska s jejich rozpočtem, [6].

Controlling je systém řízení zisku, pro jehož dosažení vyžaduje chápat výnosy a náklady z hlediska jejich struktury a významu. Náklady pro potřebu systému controllingu je nutno rozlišovat z dvojího hlediska:

- náklady fixní nezávislé na množství produkce, čili režijní (provozní) náklady podniku a jeho částí, které vznikají i tehdy, když podnik nevyrobí ani neprodá žádný výrobek,
- náklady variabilní (výkonové – závislé na množství produkce), čili jednicové náklady přiřaditelné k výrobkům přímo (přímý materiál, přímé mzdy, energie) a část režijních. Tyto náklady tvoří kalkulační základnu pro stanovení spodní cenové hranice, [8].

V rámci nákladů se hlavní pozornost v současné době věnuje zejména těm fixním, proto je důležitá při aplikaci controllingu práce s jedním z nástrojů řízení zisku, s tzv. příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku, který představuje rozdíl ceny a variabilních (přímých) nákladů výrobku, [5]. Spočívá tedy v krytí fixních nákladů a v dosažení zisku podniku, což lze tehdy, pokud jeho výše je na jednotku produkce, [8].

Základními pojmy nákladového controllingu je výkon a středisko. Středisko představuje účelové spojení lidí, činností a prostředků k dosažení stanovených cílů a je vymezeno: dle jeho charakteristiky činnosti a dílčích výkonů, které předává jiným útvarům; oblastí a úrovní pravomocí a jeho odpovědnostmi; ohraničením činnosti útvarů prostorem, pracovníky, atd. pro jednoznačné měření jejich nákladů a výnosů a oceněním dílčích výkonů střediska pomocí vnitropodnikových cen.

Střediska se člení dle: charakteru činnosti (střediska hlavní činnosti, servisní, správní, speciální) a dle ekonomické odpovědnosti v rámci jeho pravomocí a odpovědnosti v ekonomickém řízení, což se týká ovlivnitelných hodnotových veličin, ukazatelů ekonomických přínosů (náklady, výnosy, aktiva, dluhy) a podle toho rozeznáváme střediska nákladová, výdajová, výnosová, rentabilní a investiční, [6].

3.2.2 Finanční controlling

Hlavními úkoly jsou včasné objasnění finančních předností a nedostatků podniku (včetně opatření k odstranění slabých stránek), včasné prognózy finančních omezení, jasné stanovení zásad financování, preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy.

Nástroje:

Základnou nástrojů finančního controllingu, objasňujícího finanční vývoj podniku, je: účelné členění nákladů, účelný účtový rozvrh, správné účtování, účelné členění rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o peněžních tocích, měsíční účetní závěrky a aktuálnost účetních dokladů.

Jako nástroj je využíváno finanční plánování hlavně krátkodobé finanční řízení příjmů a výdajů, řízení cash flow [11].

3.2.3 Operativní controlling

Úkolem operativního controllingu je získat dost informací pro rozhodování vrcholového finančního řízení, přičemž čím je daná hodnotová veličina pro podnik významnější, tím častěji bude controlling poskytovat informace o odchylkách skutečného vývoje ve srovnání s předem stanoveným úkolem. Účinné finanční řízení podniku předpokládá propojení finančního plánu s vnitropodnikovými rozpočty a kalkulačním systémem, [6].

3.2.4 Strategický controlling

S rozvojem tržního hospodářství a s růstem konkurenčního tlaku je nutné kromě kvantitativních informací zjišťovat i podmínky, které tvoří příčiny vzniku a funkce příslušných kvantit. Jde tedy o hledání příčin úspěchu či propadu. V rámci toho je nutné se zaměřit na to, jak zlepšit svoji tržní pozici, prosadit se proti velkým konkurentům, udržet svoji pozici na trhu a přitom i růst tržeb, zlepšit služby zákazníkům pro udržení a zlepšení vlastních cen, poznat silná a slabá místa konkurence atd.

Nástrojem řízení rozvoje zisku a tudíž i podniku je strategické plánování, jehož výsledkem je strategie podniku, ve kterém jsou stanoveny cíle a cesty k jejich dosažení, [8].

3.3 Začlenění controllingu do organizace

Zavedení controllingu do podniku bývá vynuceno z různých důvodů, které mohou být vnitřní i vnější. Může jít o: nárůst množství nových problémů, velikost podniku, zásady řízení podniku, technologie, trh práce, zboží, peněz a kapitálu, politické, legislativní a sociální okolí či hospodářská struktura země, [5].

Realizace systému controllingu v podniku je podmíněna těmito zásadám:

1. diferencování nákladových druhů – omezení max. na 10 nákladových druhů
2. definice sekundární (druhé) roviny výkaznictví – navazuje na celopodnikové finanční účetnictví a jeho výsledky a člení se dle výrobků, odpovědnostních okruhů a zákazníků
3. přiřazování výnosů a nákladů – předpoklad je vymezení datové struktury pro sekundární rovinu výkaznictví
4. sestavení ročního plánu podniku jako celku – je základem plánování v rámci controllingu, který stanoví požadované hodnoty (strategické a taktické cíle) a cesty jejich dosažení; výchozím bodem je poslední roční rozvaha a výsledovka
5. kontrola a ověření stanovených cílů
6. vývoj dílčích plánovacích okruhů – dochází k rozčlenění celopodnikového plánu, který musí zůstat zachován, na plány dílčí v rámci vnitropodnikových, organizačně ekonomických subjektů
7. členění ročního plánu na krátkodobější (čtvrtletní a měsíční) plány – optimální rovnoměrné rozložení plánu je na jednotlivá čtvrtletí, pokud se nejedná o sezónní výrobu, musíme brát v potaz i období dovolených, ale i možný výskyt rozkolísaných nákladů (odpisy, úroky)
8. příprava kalkulace, která je na bázi příspěvku na úhradu při stanovení cen z hlediska jejich plánování a rozhodování o cenové politice podniku; kalkulace rozeznáváme:
 - nabídková (předběžná), kterou lze zjistit předpokládané náklady konečného výrobku nebo zakázky,
 - obchodní (nákupní, pořizovací), kterou propočítáme cenu nakupovaného zboží,
 - prodejní na základě nákupní, [8].

3.3.1 Způsoby implementace

1. najmout si odbornou firmu, která za určitou odměnu bude tvořit, či pomůže vytvořit controllingový útvar v podniku, ale je to zdlouhavé, neboť nezná vztahy uvnitř podniku, [11].

Controlling tak může získat různou pozici v podniku:

- jako štábní oddělení, kde je controller začleněn do vrcholového vedení (často představenstva), ale je těžké naplnit inovační a koordinační funkci controllingu,
- jako liniové oddělení převážně v krizových situacích, kde controller nemá už funkci poradce, ale je též zodpovědný za přijatá rozhodnutí,
- jako průřezová funkce, kde jsou controllerovi přiděleny pravomoce v otázkách plánování či kontroly, ale rozhodování probíhá společně s liniovým vedoucím,
- externí controlling, který představuje pouze externí podnikové poradce v případě, kdy je pro podnik ekonomicky nevýhodné zavádět zvláštní oddělení nebo nemá dostatečný personál a naopak tento způsob je pro něj na zavedení rychlejší, [5].

2. vyškolit si vlastní zaměstnance tím, že je vyšleme do správného kurzu a zaplatíme dobré lektory. Některé firmy navíc nabízí implementaci i zaškolení v jednom, [11].

Problémy při zavádění systému controllingu do podniku:

- organizační – nedostatky v rámci fungování ekonomického systému a jeho organizační strukturou, což vede ke snížení informační pohotovosti
- nedostatečný příspěvek na úhradu při vzniku neplánovaného poklesu poptávky na trhu
- strukturální změny v průběhu roku (neplánované technologie, investice) mohou nepříznivě ovlivnit výsledky podniku
- časové rozlišení nákladů a výnosů, které vznikly v jiném než plánovacím období a tudíž mohou významně zkreslit výsledek hospodaření podniku; řešením je předvídání těchto aspektů v rámci plánu a jednotlivých období, [8].

3.3.2 Situace v ČR

U nás se controllingová oddělení zřizují jen v případě, že do podniku vstupuje zahraniční kapitál a jedná-li se o implementaci systému řízení mateřské firmy. V takových případech se vytvoří štábní controllingový útvar na 2. řídicí úrovni s malým počtem pracovníků, který se dále nečlení jako je tomu běžně v zahraničí, neboť v ČR je

stále chápán jako útvar pomocný, který má redukované funkce pouze na kontrolu probíhajících procesů, [5].

4. Metoda Balanced Scorecard

Jedná se o novou řídicí metodu, která se označuje jako Balanced Scorecard, ve zkratce BSC, [9].

Autoři Kaplan a Norton rozpoznali nebezpečí, že čistě controllingové zaměření na finanční účetnictví, finanční cíle a finanční ukazatele může vést k přehodnocení krátkodobých cílů výsledků hospodaření, neboť představuje pouze pohled dozadu tedy do minulosti a proto vytvořili BSC, čímž se snaží dosáhnout dokonalejšího systému řízení, který je schopen reagovat co nejrychleji a co nejlépe na trvalé změny svého okolí. Jedná se tedy o metodu zaměřenou dopředu, která by měla především poskytovat také orientační veličiny pro realizaci strategických cílů, čili i těch dlouhodobých (věrnost a kvalifikace zákazníků, výzkum a vývoj). Může se jednat o veličiny, které mohou být orientovány externě a interně, krátkodobě a dlouhodobě, kvalitativně a kvantitativně, nebo zaměřeny na minulost a budoucnost, [7].

Jako první vzniklo manažerské účetnictví, které pomohlo manažerům při jejich rozhodování. Došlo tím i k organizačním změnám v podniku - finanční účetnictví řídil účetní manažer, pro řízení manažerského účetnictví byla zřízena funkce controllera. Z označení controller se postupně vytvořilo označení controlling, který má bohatší náplň než manažerské účetnictví hlavně silným zaměřením nejen na operativní, ale především na strategický controlling. Takže manažerské účetnictví a controlling stojí teoreticky i prakticky vlastně proti sobě, ačkoliv mají stejný cíl i téměř stejné metody. Dalším stupněm ve vývoji řízení je procesní řízení, při kterém jde o aplikaci a řešení poznatků z praxe. Lze ho provádět jak ve výrobě, tak i ve správě podniku, tudíž se snaží podložit nevýrobní (režijní) procesy, které lze analyticky koncipovat jako ve výrobní sféře, nepeněžními jednotkami. Z technického hlediska je toto řízení označováno jako reengineering, což je v podstatě podobný výraz pro totéž. Uvedené přístupy, i když je spojíme dohromady, netvoří ucelený, čili vyvážený (balanced) systém a neposkytují manažerům dostatek základních hodnotících veličin (ukazatelů) zvaných „score“, čili úplný přehled (card = list, karta) výsledků podniku, tj. „scorecard“ podniku, kdežto BSC, česky asi „vyvážený systém hodnotících ukazatelů“, už jen významově ano.

Doplňuje vše, co chybí, čili podnikovou vizi a strategii, dokonale rozpracovanou nejen na oblast financí (finanční analýza) a interních podnikových procesů (metody manažerského účetnictví, controllingu, procesního řízení a reengineeringu), ale hlavně pro oblast péče o zákazníky (neboť ti podnik živí) a pro oblast neustálého zvyšování úrovně kvalifikace všech zaměstnanců podniku, což by mělo přinášet trvalý růst výkonnosti podniku. Aplikace vize a strategie v rámci BSC je tedy ve čtyřech hlavních oblastech podniku zvyšujících jeho výkonnost, tj. ve finanční oblasti a ve vnitřním řízení, v oblasti péče o zákazníky a péče o zaměstnance a jejich růst, [9].

Jedná se tedy o veličiny:

Finanční perspektiva, což je primární cíl k nastavení ostatních perspektiv a mělo by jím být dosaženo daného cíle (hodnot) např. zvýšení rentability, což lze zjistit měřícími jednotkami jako je např. cash flow či ukazatel růstu prodeje.

Perspektivy zaměřené na zákazníky, které ukazují podniku výkony přinášející zákazníkům užitek nejen v rámci kvality výrobku, ale i nákladů, které musí vynaložit na jeho pořízení a délka dodacího cyklu. Cílem je tedy zvýšení tržního podílu, inovace, spokojenost zákazníků atd., což zjistíme pomocí ukazatele míry opětovného nákupu, odlivu zákazníků atd.

Interní podnikové procesy, jejichž cílem může být např. zlepšení ochrany životního prostředí, délky výrobního cyklu, produktivita práce, technologie. Pro zobrazení se používají měrné veličiny jako zabránění škodlivinám, četnost chyb atd.

Inovační perspektiva a perspektiva růstu vztahující se na infrastrukturu (inovace, nové výrobky), kterou musí podnik vytvořit pro dlouhodobý růst a konkurenční pozici. Cílem může být určitá výkonnost informačního systému a motivace a kvalifikace pracovníků a vyjádřit lze ukazateli míry fluktuace, úrovní vzdělání, počet hodin nepřítomnosti atd, [7].

4. 1 Implementace BSC

Tým specialistů provede stanovení vize podniku, formulaci strategických cílů a způsobů jejich dosažení, zpracování dílčích cílů a postupů a zavedení systému neustálého zlepšování a zpětné vazby, [5]. Podmínkou implementace BSC do podniku je kvalitní finanční analýza a reporting, který představuje systém běžných hlášení či nevyžádaných dle zákonných předpisů o situaci v různých oblastech podniku a lze ho

zkvalitnit detailizováním skutečností, které je třeba neustále sledovat, jako jsou tržby, náklady celkem a jejich složky, tvorba zisku, tvorba cash-flow, výroba a odbyt hlavních výrobků – vše podle oddělení divizí, oblastí, položek atd. a dále zkracováním účetních období – závěrky je možno využívat nikoliv za rok, ale nejméně za měsíc, nejlépe však za týden (Baťova metoda). Ucelený systém reportingu by měl obsahovat obojí.

Pro účely aplikace metody BSC by měly být také splněny základy controllingu, které pokud má podnik zvládnuty pro zlepšení svého řízení, měl by splnit tyto úkoly:

1) Zavést kromě v podniku používaného druhového třídění nákladů a kalkulačního třetí třídění nákladů, tzv. třídění kapacitní. Kapacitně se náklady člení na variabilní (které s vyšším využitím kapacity rostou) a fixní (které zůstávají při všech stupních využití stávající kapacity podniku stejné). Bez zavedení tohoto třetího třídění není možné splnit další kroky zavádění controllingu.

2) Máme-li k dispozici toto kapacitní třídění, můžeme zavést přesnější metodu kalkulace, která je označována jako kalkulace variabilní. Zjistí se jen variabilní náklady, které odečteme od prodejní ceny a dostaneme krycí příspěvek čili příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

3) Známe-li fixní a variabilní náklady, můžeme je kombinovat a vypočítat nebo sestrojít tzv. kritický bod (Break-Even Point, BEP), v němž se mění ztráta v zisk.

Každý podnik, vstupuje-li do jednání se zahraniční firmou o spolupráci, musí mít k dispozici (čili znát) svůj break-even point, jinak nenajdou společnou řeč, [9].

5. Příklad pozitivního dopadu metod v podnikové praxi

V podniku ELAS spol. s r. o. se sídlem ve Zlíně byla v roce 2008 provedena analýza možnosti zavedení controllingu do podnikových činností. Tato práce přinesla firmě konkrétně zkvalitnění systému řízení (přehled o jednotlivých nákladech a krátkodobých peněžních tocích), zlepšení kontrolních činností, zpodrobnění evidence vedoucí k větší přehlednosti, přehled o hospodaření firmy na základě monitoringu zvolených veličin, umožnění tvorby plánů vycházejících z různých ovlivňujících veličin a na jejich základě zjištění a zhodnocení odchylek a umožnění využívání propracovaných a velmi přehledných a srozumitelných formulářů ke zpracování průběžných controllingových zpráv, [10].

6. Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit analytické metody a controlling podniku TSE, s r. o. v Českých Budějovicích převážně pomocí metod finanční analýzy.

Podkladem pro zpracování praktické části bakalářské práce byly výkazy podniku TSE, s r. o., tj. rozvaha (R) a výkaz zisku a ztráty (VZZ) za sledované období 2004 – 2009 a soubory s informacemi o provádění controllingu v podniku. Vše poskytnuto finančním ředitelem podniku Ing. Jiřím Frimmelem.

6. 1 Metodika práce

Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, provedené od roku 2004 do roku 2009, byly porovnávány meziročně nebo s doporučenými hodnotami uváděnými v literatuře. Pouze ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE byl porovnán s hodnotou uváděnou Ministerstvem průmyslu a obchodu v odvětví průmyslu za rok 2008 na svých internetových stránkách.

Tabulka č. 1 - Ukazatele rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Ukazatel	Řádek Rozvahy x VZZ
Celková aktiva	R 001
Oběžná aktiva (OA)	R 031
Dlouhodobý majetek (DM)	R 003
Zásoby	R 032
Krátkodobé pohledávky	R 048
Krátk. finanční maj. (KFM)	R 058
Celkový kapitál	R 067
Vlastní kapitál (VK)	R 068
Cizí zdroje (CZ)	R 085
Krátkodobé závazky	krátkodobé závazky R 102 + krátkodobé bank. úvěry R 116
Dlouhodobá pasiva (kapitál)	VK R 068 + dl. závazky R 091 + dl.bank. úvěry R 115 + časové rozlišení R 118
Tržby	za zboží VZZ 01 + za výrobky a služby VZZ 05
Nákladové úroky	VZZ 43
Výnosy	VZZ 01 + 04 + 19 + 26 + 28 + 31 + 33 + 39 + 42 + 44 + 46 + 53
Náklady	= výnosy - VH před zdaněním VZZ 61
EBIT	provozní VH VZZ 30 + výnosové úroky VZZ 42
Provozní VH	VZZ 30
Finanční VH	VZZ 48
Mimořádný VH	VZZ 58
Čistý zisk	VZZ 60

Tabulka č. 2 - Ukazatele poměrové analýzy

Ukazatel	Výpočet
ROE (v %)	(čistý zisk / VK) * 100
ROS	čistý zisk / tržby
Rentabilita N	čistý zisk / náklady
ROA	čistý zisk / celková aktiva
ROA (v %)	(čistý zisk / celková aktiva) * 100
ROI	EBIT / dlouhodobý kapitál
Výnosnost	(čistý zisk / výnosy) * 100
Nákladovost (ROC)	(náklady / výnosy) * 100
Obratovost celk. aktiv	tržby / celková aktiva
Doba obratu celk. aktiv	(celková aktiva / tržby) * 360 dní
Obratovost zásob	tržby / zásoby
Doba obratu zásob	(zásoby / tržby) * 360 dní
Věřitelské riziko	(cizí zdroje / celková aktiva) * 100
Finanční samostatnost	(VK / celková aktiva) * 100
Finanční páka	celková aktiva / VK
Úrokové krytí	EBIT / nákladové úroky
Okamžitá likvidita	KFM / krátkodobé závazky
Pohotová likvidita	(KFM + krátk.pohledávky) / krátk. závazky
Běžná likvidita	oběžná aktiva / krátkodobé závazky

V rámci finanční analýzy byla provedena analýza stavových (absolutních) ukazatelů podniku – konkrétně horizontální analýza rozvahy a VH podniku, analýza rozdílového ukazatele – konkrétně čistého pracovního kapitálu (ČPK) a poměrová analýza – konkrétně ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity podniku.

Horizontální analýza rozvahy a VH

Absolutní změna roku t = hodnota ukazatele t – hodnota ukazatele (t – 1)

Procentní změna roku t = (absolutní změna ukazatele t / hodnota ukazatele (t – 1)) * 100

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

= oběžná aktiva – krátkodobé závazky

7. Charakteristika a historie podniku TSE, s r. o.

TSE spol. s r.o. je společnost třech fyzických osob české státní příslušnosti, která vznikla a začala podnikat při velké privatizaci v roce 1991. Během své 13tileté existence společnost financovala svůj rozvoj téměř výhradně z vlastních zdrojů, bez zahraničních či domácích finančních investic, s minimálními dotacemi. Z vlastních zdrojů pořídila veškeré standardy a certifikace, které jsou potřebné pro podnikání ve 4 základních oborech činnosti jak pro ČR, tak pro EU.

Stále zaměstnává kolem 300 pracovníků a pro tyto lidi je určitou jistotou a dá se říci, že i jedinou pracovní alternativou v regionu.

Společníci, a tím i celá společnost, dává jasnou prioritu veškeré etice podnikání. Společnost nebyla nikdy v prodlení se svými závazky vůči státu, bankám či finančním organizacím, není proti ní veden žádný soudní spor ohledně zanedbání povinností. Zachovává etiku ke svým zaměstnancům, řádně aplikuje Zákoník práce a kolektivní vyjednávání, řádně plní povinnosti k pracovním úřadům.

7.1 Cíle podniku

Základním smyslem podnikání je vytvoření zisku, který slouží k dalšímu rozvoji firmy. K naplnění vedou v zásadě dvě hlavní cesty:

1. Cesta jednodušší, ale většinou krátkodobější.

Minimalizace veškerých neproduktivních nákladů a redukce procesu řízení. Drastická redukce nákladů a málo efektivních výrob přinese vysokou přidanou hodnotu a v krátké době dosáhne vysokých zisků, ovšem zužuje se možnost pružného přizpůsobení se vnějším podmínkám. Tato cesta představuje vyšší nestabilitu v oblasti pracovních příležitostí a přináší nevyvážený rozvoj firmy navenek. Nevytváří prostor pro vážné uplatnění firmy na trhu.

2. Cesta náročnější předpokládá dlouhodobý rozvoj firmy

S vybudováním základních struktur a s udržováním i momentálně méně ekonomicky výhodných procesů, které ovšem vedou ve střednědobém a dlouhodobém

horizontu k dalšímu rozvoji firmy. Tato cesta předpokládá postupné zvyšování přidané hodnoty s důrazem na udržení a zvýraznění stabilního postavení firmy, z pohledu zákazníka, z pohledu vlastníka i z pohledu zaměstnance.

Jako svou cestu do budoucnosti si společnost TSE vybrala druhou možnost, s jasně formulovanou představou :

VYBUDOVAT STABILNÍ A ROZVÍJEJÍCÍ SE SPOLEČNOST, KTERÁ KVALITOU SVÝCH VÝROBKŮ A ÚROVNÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB V OBLASTI ELEKTROTECHNICKÉ VÝROBY A V NAVAZUJÍCÍCH OBORECH BUDE PATŘIT K VEDOUCÍM FIRMÁM V ČESKÉ REPUBLICE, A KTERÁ SE SVÝM ETICKÝM PROFILEM BUDE ŘADIT K NEJZNÁMNĚJŠÍM REPREZENTANTŮM REGIONU.

Pro naplnění této představy považuje za nutné :

1. Soustavně aktualizovat jasnou a srozumitelnou strategii firmy – soustavně deklarovat jak a s kým tuto představu naplňovat.
2. Přesvědčovat zaměstnance o správnosti této strategie. Každý, kdo se ztotožní s předloženými kroky, svou vlastní iniciativou přispěje k budování prosperující společnosti svým dílem a současně přispěje k zajištění svého stabilního zaměstnání.
3. Na základě rozpracování krátkodobých i dlouhodobých cílů motivovat pracovníky na jednotlivých stupních řízení k plnění jejich dílu odpovědnosti za celý úkol.
4. Soustavně pěstovat fungující a obousměrnou komunikaci mezi jednotlivými útvary i mezi jednotlivými pracovníky.

7.2 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno :	TSE spol. s r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	České Budějovice, Mánesova 390/74, PSČ 371 52
IČ :	15771946
DIČ :	CZ15771946
Základní kapitál společnosti :	6 000 000 Kč
Datum zápisu společnosti do OR :	19. prosince 1991
Počet zaměstnanců:	cca 300

Statutární orgány :

- Ing. Karel Fiedler – jednatel – generální ředitel, obchodní podíl: 60 %
- Zdeněk Pikous – jednatel, obchodní podíl: 20 %
- Ing. Jiří Krubner – jednatel – ředitel pro marketing, obchodní podíl: 20 %

Hlavní předměty podnikání

- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a zařízení
- Montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení
- Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- Výroba a opravy nástrojů a zdravotnických potřeb

Ostatní předměty podnikání

- Zámečnictví
- Nástrojařství
- Výroba kovových konstrukcí
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Pronájem nemovitostí, hostinská činnost, poskytování ubytování
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, zastupování v celním řízení

Hlavní skupiny výrobků

AL - Městský mobiliář (autobusové zastávky, označníky zastávek, informační tabule, prodejní stánky, telefonní kabiny, závěsné balkony a ostatní)

ZT - Zdravotnická technika

TE - Telekomunikační technika

ELT - Elektrotechnická výroba

7.3 Stručná historie a současnost společnosti

Historie firmy TSE spol. s r.o., právního nástupce státního podniku Tesla Karlín sahá až do roku 1958. Právě v tomto roce vzniká v jihočeské metropoli, Českých Budějovicích, závod Tesly Karlín Praha, který se jako první ve městě i okrese zabýval elektrotechnickou výrobou. Konkrétně se jednalo o komponenty pro veřejné telefonní ústředny. Z počátku to byly kabelové formy, s postupným rozšiřováním na počítačová hovorů, přesmykače, transformátory, indukční cívky a další telekomunikační prvky.

V dalších letech se začal závod orientovat na složitější elektronické výrobky. Postupně se také osamostatňoval i v oblasti vývoje a konstrukce. V osmdesátých letech se závod začal specializovat na výrobu desek plošných spojů, dále řadu elektronických výrobků pro testování v telekomunikacích a výrobu desek plošných spojů pro přenosné televizory. Díky této specializované výrobě zde nacházeli široké uplatnění kvalifikovaní pracovníci všech kategorií a zvyšoval se podíl přidané hodnoty ve výrobcích.

V rámci privatizace v roce 1992 odkoupila závod Tesly Karlín soukromá firma TSE spol. s r.o. Nosný výrobní program navazující na tradici a zkušenosti z výroby pro telekomunikace zůstal zachován. Postupně začaly přibývat další výrobní obory: zdravotní technika, městský mobiliář. Dlouholeté zkušenosti v oboru elektroniky a technologické vybavení firmy umožnily vznik dalšího oboru - výrobních služeb pro elektrotechniku.

V současné době je TSE spol. s r.o. výrobní společností, která působí na tuzemském i zahraničním trhu ve čtyřech výrobních oborech – elektrotechnika, zdravotní technika, telekomunikace a městský mobiliář, z nichž tři mají společnou základnu - elektroniku a elektrotechniku. Čtvrtý obor vychází ze strojírenství.

Všem svým zákazníkům je schopna nabídnout výrobky z uvedených oborů, včetně dodávky projektu, montáže, instalace, zaškolení a záručního i pozáručního servisu. V činnosti se promítá více než 40 let zkušenosti a tradice ve výrobě elektrotechniky. Tyto zkušenosti jsou podporovány úspěšnou implementací systému řízení jakosti podle norem ISO 9001 a EN 46001 a přecertifikací na ISO 9001 : 2000 a ISO 1348 : 2003.

Společnost TSE spol. s r.o. převzala po privatizaci státního podniku i vývojovou a výzkumnou základnu. V době po privatizaci muselo vedení nového soukromého podniku řešit náročnou restrukturalizaci původního výrobního programu, což představovalo kromě jiného i značné nákladové zatížení firmy.

I přes tyto nepříznivé podmínky vedení nepostupovalo zjednodušenou cestou jako řada jiných zprivatizovaných českých firem a do procesu odstraňování neproduktivních činností nezařadilo vlastní vývoj a výzkum. Ve vývojové základně podniku neustále pracovalo 8 až 15 konstruktérů a vývojových pracovníků. Výsledkem této náročné cesty je kromě jiného i dnes předkládaný inovační projekt dvou výrobních řad.

8. Finanční analýza podniku

V rámci finanční analýzy bude provedena analýza stavových (absolutních) ukazatelů podniku – konkrétně horizontální analýza rozvahy a VH podniku, analýza rozdílového ukazatele – konkrétně čistého pracovního kapitálu (ČPK) a poměrová analýza – konkrétně ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity podniku.

8.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů podniku

Tabulka č. 3 zobrazuje vývoj ukazatelů rozvahy podniku v letech 2004 – 2009, ze kterých byla v tab. č. 4 provedena horizontální analýza podniku, absolutní a procentuální změna jednotlivých ukazatelů rozvahy ve sledovaných letech.

Tabulka č. 3 - Vývoj ukazatelů rozvahy podniku (v tis. Kč)

Ukazatel	Rok					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aktiva celkem	105 077	126 817	118 397	152 577	137 126	111 650
DM	21 017	35 856	32 695	29 381	27 337	25 354
OA	80 235	89 014	82 143	119 935	107 812	84 980
Pasiva celkem	105 077	126 817	118 397	152 577	137 126	111 650
Vlastní kapitál	30 467	39 476	47 596	48 833	44 919	49 252
Cizí zdroje	74 554	86 708	69 452	102 874	90 028	60 923

Zdroj: Rozvaha podniku TSE, s r. o.

Tabulka č. 4 - Horizontální analýza rozvahy podniku (v tis. Kč, v %)

Ukazatel	Změna					
	absolutní 05/04	procentní 05/04	absolutní 06/05	procentní 06/05	absolutní 07/06	procentní 07/06
Aktiva	21 740	20,69	- 8 420	-6,64	34 180	28,87
DM	14 839	70,60	- 3 161	-8,82	- 3 314	-10,14
OA	8 779	10,94	- 6 871	-7,72	37 792	46,01
Pasiva	21 740	20,69	- 8 420	-6,64	34 180	28,87
VK	9 009	29,57	8 120	20,57	1 237	2,60
CZ	12 154	16,30	-17 256	-19,90	33 422	48,12

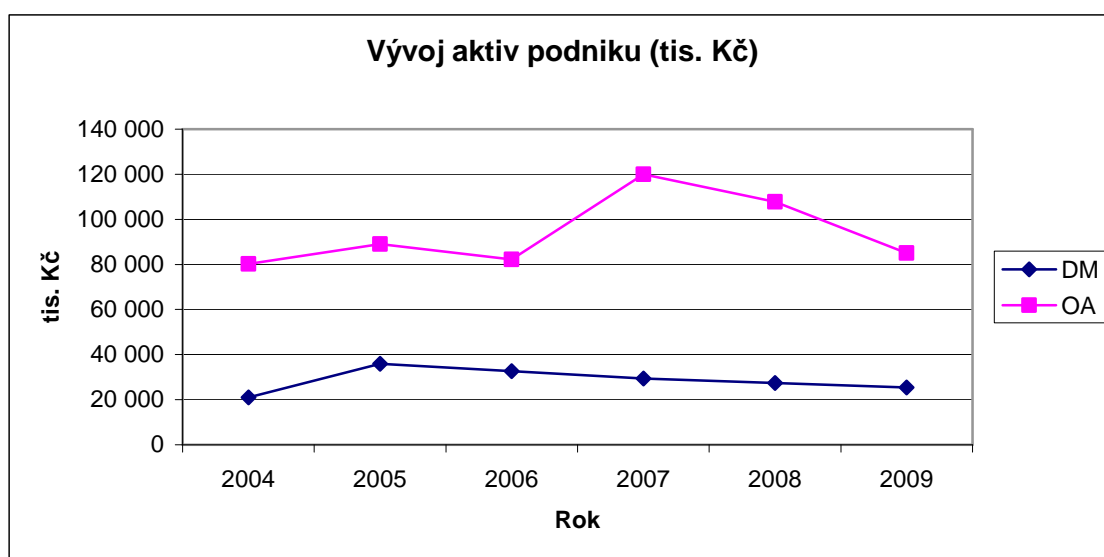
Zdroj: Zpracování vlastní

Pokračování Tabulka č. 4

Ukazatel	Změna			
	absolutní 08/07	procentní 08/07	absolutní 09/08	procentní 09/08
Aktiva	-15 451	-10,13	-25 476	-18,58
DM	- 2 044	-6,96	- 1 983	-7,25
OA	-12 123	-10,11	-22 832	-21,18
Pasiva	-15 451	-10,13	-25 476	-18,58
VK	- 3 914	-8,02	4 333	9,65
CZ	-12 846	-12,49	-29 105	-32,33

Zdroj: Zpracování vlastní

Graf č. 1

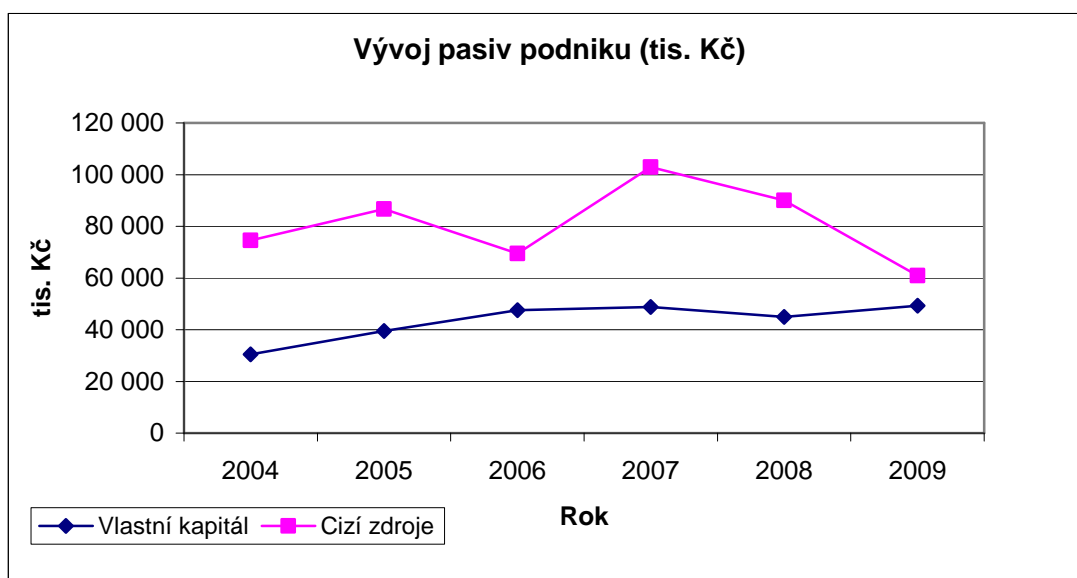


Zdroj: Zpracování vlastní

Z grafu č. 1 je zřejmé, že objem dlouhodobého majetku podniku, až na výraznou změnu v roce 2005, kdy se zvýšil oproti roku 2004 o 14 839 tis. Kč, neboli o 70,6 %, se snižuje, i když jeho pokles není tak výrazný a rozdílová částka, o kterou se každý rok liší se také postupně zmenšuje. Největší pokles měl v roce 2007 oproti roku 2006 o 3 314 tis. Kč, neboli o 10,14 %. V případě celkového zhodnocení vývoje dlouhodobého majetku prostřednictvím ukazatele průměrného ročního tempa růstu, neboli geometrického průměru, se dlouhodobý majetek vlivem odpisování vždy proti předcházejícímu roku snižoval o 8,3 %.

Graf č. 1 vypovídá dále o oběžném majetku podniku, který měl od sledovaného roku 2004 až do roku 2006 poměrně stabilní hodnotu. V roce 2007 došlo k prudkému nárůstu, který se během dvou let dostal opět na podobnou hodnotu letem předešlým. Otázkou ovšem je, zda je pro podnik přínosné, že mu OA klesají a zda by byl pozitivní další pokles. Jde-li o zásoby, či pohledávky, tak ano, ale u peněžních prostředků by tomu mělo být spíše naopak.

Graf č. 2



Zdroj: Zpracování vlastní

Graf č. 2 ukazuje průběžný nárůst vlastního kapitálu podniku od roku 2004. Rozdílová částka zvyšující jeho objem se však během jednotlivých období postupně snižovala, což vedlo k tomu, že v roce 2008 nedošlo ke zvýšení, nýbrž k menšímu snížení vlastního kapitálu o 8,02 % oproti roku 2007. Ale v roce 2009 oproti roku 2008 se opět jeho hodnota zvýšila o 4 333 tis. Kč, neboli o 9,65 %.

Cizí zdroje podniku, také zobrazeno na grafu č. 2, nemají během sledovaného období 2004 – 2009 příliš stabilní charakter. Lze toto přisuzovat objemu finančních prostředků podniku, v roce 2006 i 2009 můžeme předpokládat, že měl dostatek prostředků vlastních nebo byl naopak v situaci, kdy si nemohl dovolit využít cizí zdroje. V roce 2007 bylo třeba získání více prostředků cizích, kdy došlo k jejich nárůstu oproti

roku 2006 až o 33 422 tis. Kč, neboli o 48,12 %. Celkově lze tento vývoj ukazatele shrnout jako postupný pokles využívání cizích zdrojů financování.

Tabulka č. 5 ukazuje vývoj VH podniku v letech 2004 – 2009, ze kterých byla v tab. č. 6 provedena horizontální analýza podniku, absolutní a procentní změna jednotlivých VH ve sledovaných letech.

Tabulka č. 5 - Vývoj VH podniku (v tis. Kč)

VH	Rok					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Provozní	12 156	11 262	18 049	3 323	- 600	5 229
Finanční	- 6 203	- 3 688	- 2 596	- 1 867	- 3 106	- 738
Mimořádný	0	0	0	0	0	0
VH za účetní období	3 297	5 875	12 102	1 593	- 3 534	4 491

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty podniku TSE, s r. o.

Tabulka č. 6 - Horizontální analýza VH podniku (v tis. Kč, v %)

VH	Změna					
	absolutní 05/04	procentní 05/04	absolutní 06/05	procentní 06/05	absolutní 07/06	procentní 07/06
Provozní	- 894	-7,35	6 787	60,26	-14 726	-81,59
Finanční	2 515	-40,54	1 092	-29,61	729	-28,08
Mimořádný	0	0	0	0	0	0
VH účet.obd.	2 578	78,19	6 227	105,99	-10 509	-86,84

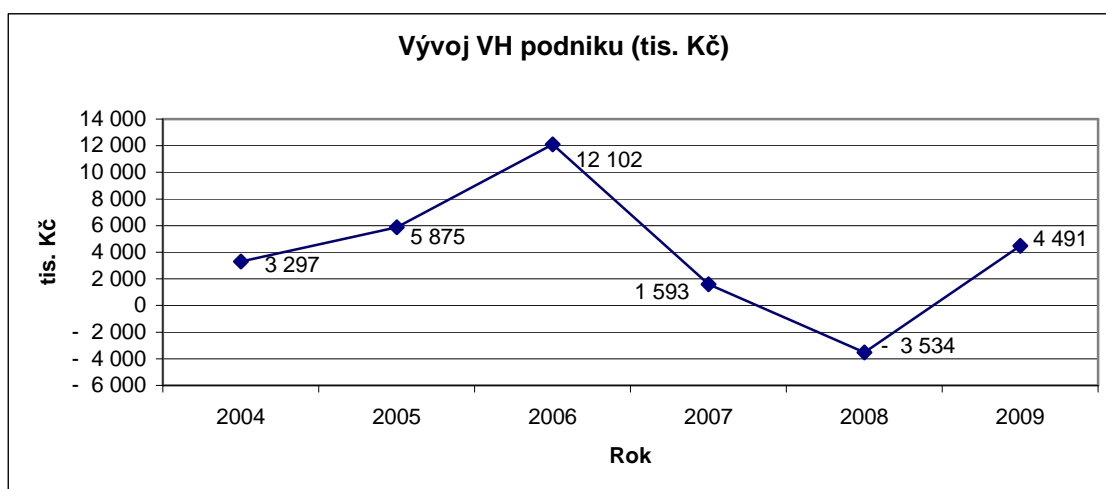
Zdroj: Zpracování vlastní

Pokračování Tabulka č. 6

VH	Změna			
	absolutní 08/07	procentní 08/07	absolutní 09/08	procentní 09/08
Provozní	-3 923	-118,06	5 829	-971,50
Finanční	-1 239	66,36	2 368	-76,24
Mimořádný	0	0	0	0
VH účet.obd.	-5 127	-321,85	8 025	-227,08

Zdroj: Zpracování vlastní

Graf č. 3



Zdroj: Zpracování vlastní

Výsledek hospodaření podniku v letech 2004 – 2009, jak je vidět na grafu č. 3, byl silně nestabilní. Největšího zisku dosáhl podnik v roce 2006 12 102 tis. Kč, o 6 227 tis. Kč oproti roku 2005, konkrétně o 105,99 % více. V roce 2008 se podnik dostal do ztráty 3 534 tis. Kč, kdy pokles byl o 5 127 tis. Kč oproti roku 2007, což bylo způsobeno hlavně hospodářskou krizí na trhu. V současné době to vypadá, že se podnik z horší situace dostává a v loňském roce 2009 byl opět ziskový.

8.2 Analýza rozdílového ukazatele – čistého pracovního kapitálu

Tabulka č. 7 - Analýza fondů (v tis. Kč)

Ukazatel	Rok					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Oběžná aktiva	80 235	89 014	82 143	119 935	107 812	84 980
Krátkodobé závazky	71 894	73 371	59 747	96 659	86 535	59 270
ČPK	8 341	15 643	22 396	23 276	21 277	25 710

Zdroj: Rozvaha podniku TSE, s r. o.

Přebytek oběžného majetku nad krátkodobými závazky představuje čistý pracovní kapitál, tab. č. 7. Podniku zůstávala k dispozici každý sledovaný rok přibližně stejná částka volných prostředků po úhradě všech běžných závazků. Lze tedy usuzovat, že likvidita podniku, jeho krátkodobá solventnost, byla v jednotlivých letech dobrá a podnik byl schopen včas a v plné výši hradit své závazky, ale konkrétní situaci ukáže až běžná likvidita podniku vypočítaná v rámci analýzy poměrových ukazatelů. Ani v jednom roce ovšem nedochází k situaci, kdy by krátkodobé závazky převýšily oběžný majetek a podniku by tak vznikl nekrytý dluh.

8.3 Analýza poměrových ukazatelů

Podnik v rámci finanční analýzy provádí výpočet těchto poměrových ukazatelů od roku 1998, ale jejich aktualizace nebyla bohužel pravidelná, vždy při potřebě byly doplňovány chybějící údaje (třeba 1x za 3 roky, někdy každý rok):

rentabilita (výnosnost) celkového kapitálu (aktiv) ROA a zároveň i ukazatel produkční síly podniku,

rentabilita (výnosnost) vlastního kapitálu ROE,

rentabilita (výnosnost) dlouhodobě investovaného kapitálu ROI,

rentabilita (výnosnost) tržeb ROS,

obrat celkových aktiv,

obrat dlouhodobých aktiv,

zadluženost,

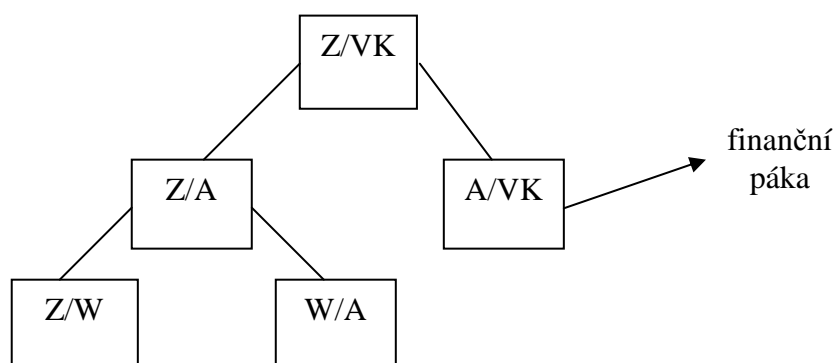
finanční samostatnost,

koeficient zadluženosti podniku – finanční páka,

likvidita 1., 2. a 3. stupně, přičemž největší zaměření je na likviditu druhého stupně.

Z těchto získávaných poměrových ukazatelů je tedy zřejmé, že podnik provádí analýzu změny HV, neboli pyramidový rozklad ukazatelů rentability (Du Pontova analýza), čili konkrétně rozklad rentability vlastního kapitálu, která se dá zvýšit zvýšením výnosnosti, rychlosti obratu a upravit finanční páku.

Rozklad rentability vlastního kapitálu



Zdroj: Zpracování vlastní

8.3.1 Analýza rentability

Tabulka č. 8 obsahuje přehled ukazatelů rentability v letech 2004 – 2009. Práce se zaměřuje na ty, které podnik počítá, aby bylo ověřeno, zda se výpočty shodují, ale i na ukazatele, kterými se nezabývá. Rentabilita nákladů podniku je ukazatel, jehož výsledný koeficient nám přiblíží, jak podnik během daného období hospodařil. V jednotlivých letech byly její hodnoty relativně nízké a v roce 2008 1 Kč vynaložených nákladů podniku mu nepřinesla zisk, nýbrž ztrátu.

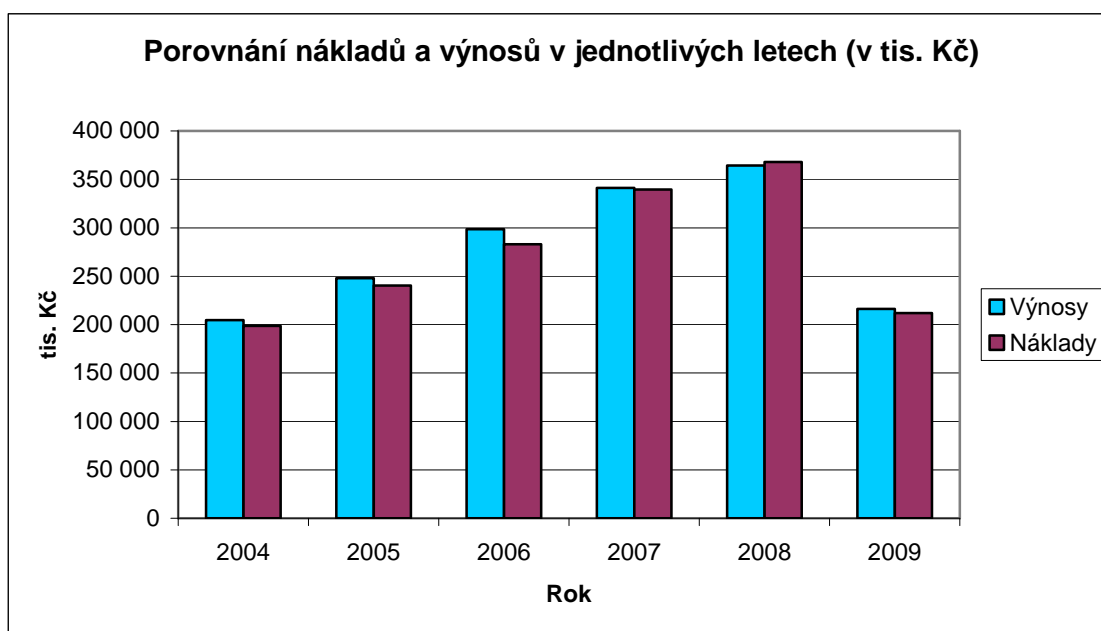
V poslední části tabulky byl zjištěn poměr mezi navzájem doplňujícími se ukazateli výnosnosti a nákladovosti podniku. Ukázala se výrazně převyšující nákladovost (ROC), nejvíce v roce 2008, kde dosáhla 101 %. Vyplývá z toho, že podnik dosahuje výnosů (tržeb) s vysokými náklady a tudíž ne tak dobrého výsledku hospodaření. Čím jsou nižší hodnoty nákladovosti, tím lépe. Podnik ukazatel výnosnosti nesleduje, zabývá se rentabilitou tržeb (ROS), konkrétně tržbami za zboží, výrobky a služby. Pro porovnání s ukazatelem nákladovosti je ovšem výnosnost příznivější.

Tabulka č. 8 – Ukazatele rentability podniku (v %¹⁾, koef.²⁾)

Ukazatel	Rok					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Čistý zisk	3 297	5 875	12 102	1 593	- 3 534	4 491
EBIT	12 205	11 314	18 102	3 374	- 494	5 249
Vlastní kapitál	30 467	39 476	47 596	48 833	44 919	49 252
Celkový kapitál	105 077	126 817	118 397	152 577	137 126	111 650
Tržby	182 526	224 585	263 216	317 119	342 901	204 340
Výnosy	204 572	247 827	298 405	341 083	364 211	216 332
Náklady	198 619	240 253	282 952	339 627	367 917	211 841
Celková aktiva	105 077	126 817	118 397	152 577	137 126	111 650
Dlouhodobá pasiva (kapitál)	30 833	51 146	57 855	55 918	50 591	52 380
ROE ¹⁾	10,822	14,882	25,427	3,262	-7,867	9,118
ROS ²⁾	0,018	0,026	0,046	0,005	-0,010	0,022
Rentabilita N ²⁾	0,017	0,024	0,043	0,005	-0,010	0,021
ROA ²⁾	0,031	0,046	0,102	0,010	-0,026	0,040
ROA ¹⁾	3,138	4,633	10,222	1,044	-2,577	4,022
ROI ²⁾	0,396	0,221	0,313	0,060	-0,010	0,100
Výnosnost ¹⁾	1,612	2,371	4,056	0,467	-0,970	2,076
Nákladovost ¹⁾ (ROC)	97,090	96,944	94,821	99,573	101,018	97,924

Zdroj: Zpracování vlastní

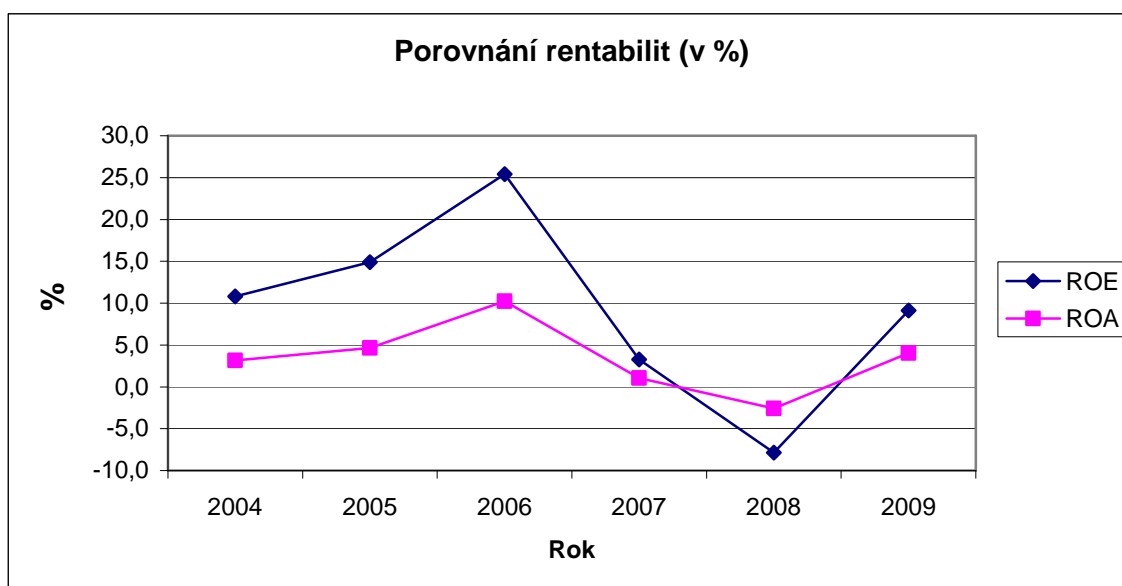
Graf č. 4



Zdroj: Zpracování vlastní

Z grafu č. 4 je patrné, že výnosy i náklady podniku se při porovnání mezi sebou příliš neliší, z čehož ovšem vyplývá i ne tak velký kladný VH, zisk podniku. Ale až na rok 2008 bylo sledované období 2004 – 2009 ziskové. Nejnižší výnosy vygeneroval podnik v roce 2004 204 572 tis. Kč, naopak největší v roce 2008 364 211 tis. Kč, které ovšem nepřesáhly nejvyšší náklady tohoto období 367 917 tis. Kč a podnik byl ve ztrátě. Nejnižší náklady byly v roce 2004 198 619 tis. Kč.

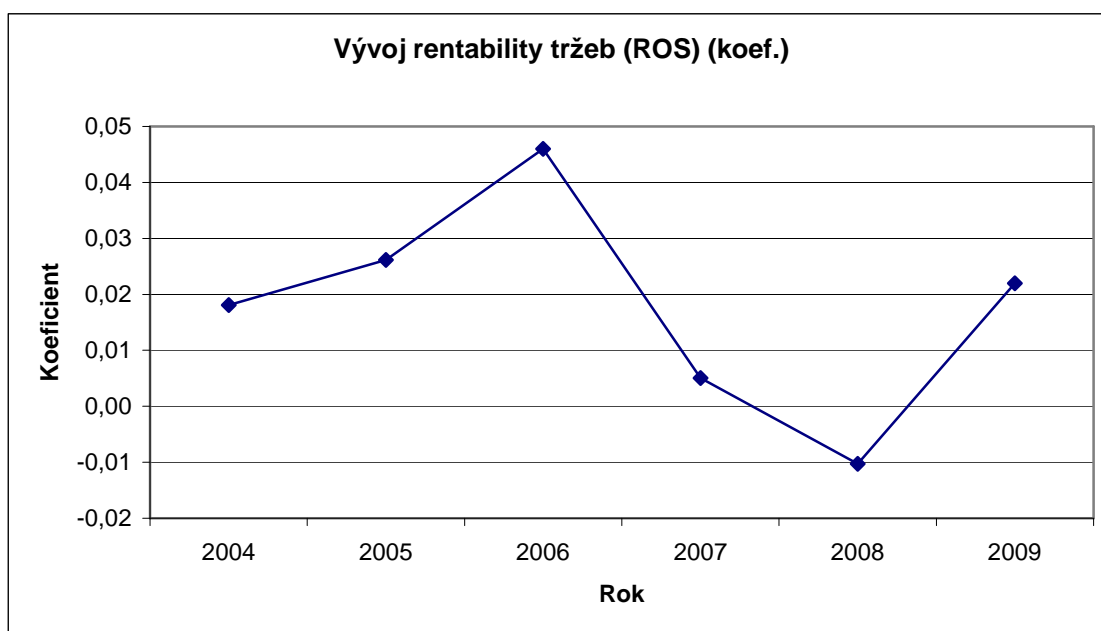
Graf č. 5



Zdroj: Zpracování vlastní

Na grafu č 5 byl porovnán průběh rentability aktiv ROA a rentability vlastního kapitálu ROE a z výsledku vyplývá, že rentabilita vlastního kapitálu má méně stabilní charakter než rentabilita aktiv podniku. Hodnoty jsou v %, přičemž největší ROE dosáhl podnik v roce 2006 25,4 % naopak v roce 2007 došlo k velkému meziročnímu poklesu a hodnota ukazatele se v roce 2008 dostala až do mínusu na - 7,9 %, čili velký pokles oproti roku 2007. Důvodem tak velké negativní změny ukazatele byl výrazný pokles HV, ale do budoucna to vypadá na postupný nárůst. Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí na svých internetových stránkách hodnotu ROE v odvětví průmyslu v roce 2008 11 %, [12], které podnik dosáhl v letech 2004-2006. U ukazatele ROA je nejlepší co nejvyšší jeho hodnota, kterou podnik dosáhl v roce 2006 10,2 %, což je celkem uspokojivé, jinak byly hodnoty poměrně nízké.

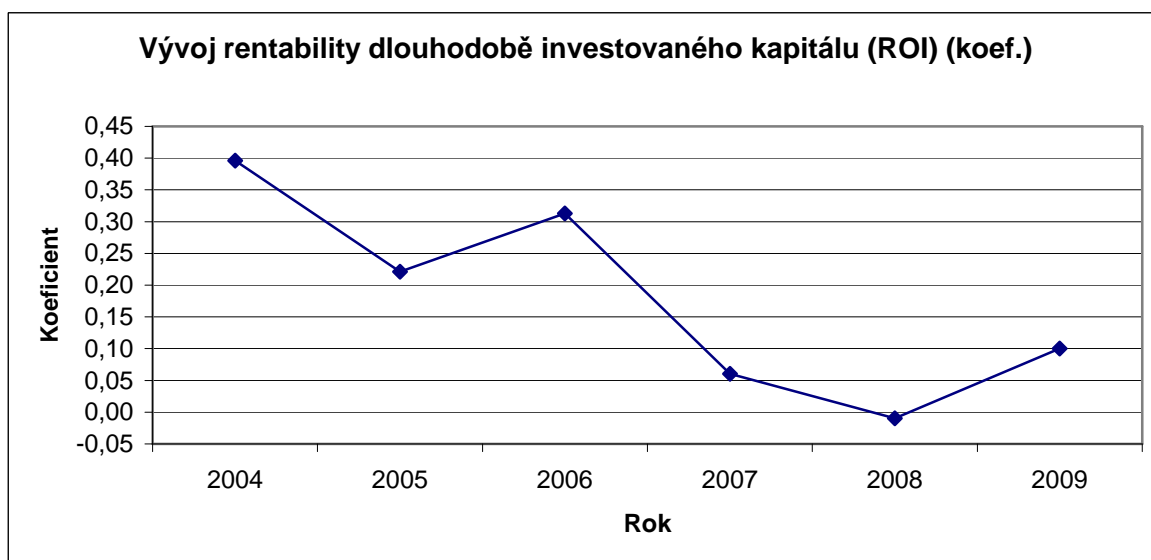
Graf č. 6



Zdroj: Zpracování vlastní

Graf č 6 zhodnocuje ukazatel rentability tržeb ROS, který ukazuje, jak byl podnik úspěšný při prodeji, neboli jak dokáže dosahovat zisku. Jednoznačné doporučené hodnoty zde neexistují, záleží na odvětví, ale určitě čím větší tím lepší. Největší objem zisku z 1 Kč tržeb podnik dosáhl v roce 2006 konkrétně 0,046 Kč a nejmenší naopak v roce 2008, kdy 1 Kč tržeb podniku nic nepřinesla a byl ve ztrátě 0,010 Kč.

Graf č. 7



Zdroj: Zpracování vlastní

Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI) nám říká, zda podnik má v daném období dostatek prostředků na úhradu úroků a podílů na zisku. Z grafu č. 7 vyplývá, že tato schopnost podniku postupně klesala, až na rok 2006, ale od roku 2009 začíná opět stoupat. Obecně lze říci, že čím je ukazatel větší, tím je schopnost podniku hradit tyto výdaje větší.

8.3.2 Analýza aktivity

Tabulka č. 9 je zaměřena na vybrané ukazatele aktivity podniku, jejich obratovost a dobu obratu, což znamená v podstatě totéž, ale pouze v jiném vyjádření. Obratovost (počet obrátek) celkových aktiv podniku, neboli kolikrát změni svoji formu, se pohybuje mezi 1,7 – 2 x za rok, v roce 2008 dokonce 2,5 x, z čehož vyplývá i jejich doba obratu, jak dlouho trvá 1 obrátka, neboli jak dlouho jsou v dané formě celková aktiva (celkový kapitál) vázána, přibližně 200 dní v roce, 144 dní v roce 2008. Ale celkově lze říci, že podnik používá celková aktiva stejně intenzivně.

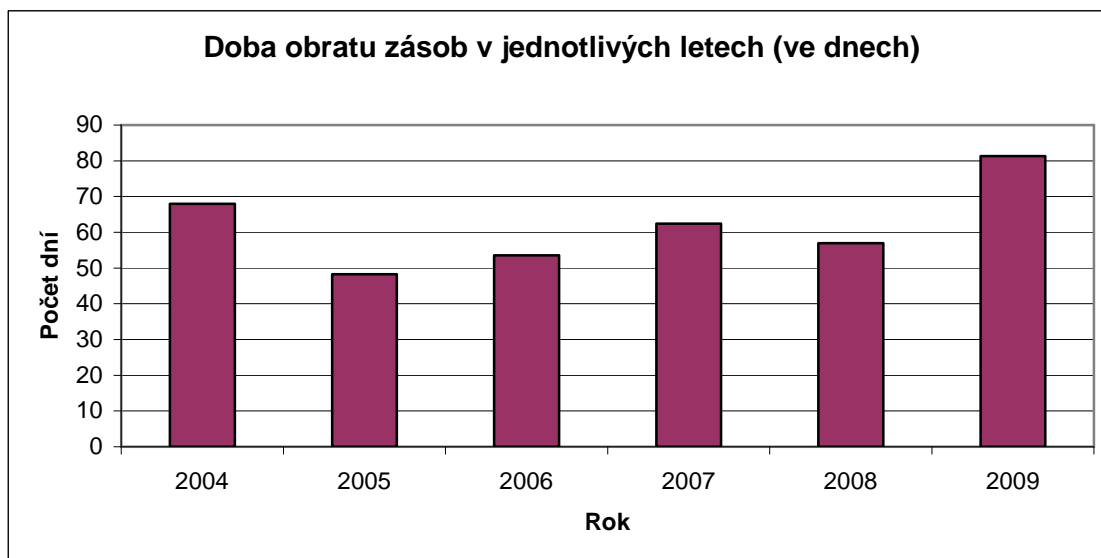
Tabulka č. 9 - Vybrané ukazatele aktivity podniku (ve dnech¹⁾)

Ukazatel	Rok					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby	182 526	224 585	263 216	317 119	342 901	204 340
Zásoby	34 468	30 111	39 144	54 986	54 262	46 151
Celková aktiva	105 077	126 817	118 397	152 577	137 126	111 650
Obratovost celk. aktiv	1,737	1,771	2,223	2,078	2,501	1,830
Doba obratu celk.aktiv ¹⁾	207,246	203,282	161,931	173,209	143,964	196,702
Obratovost zásob	5,296	7,459	6,724	5,767	6,319	4,428
Doba obratu zásob ¹⁾	67,982	48,267	53,537	62,421	56,968	81,307

Pozn.: Rok má 360 dní

Zdroj: Zpracování vlastní

Graf č. 8



Zdroj: Zpracování vlastní

Počet obrátek (obratovost) zásob se během sledovaných let měnil, přičemž nejlepší situace v podniku vznikla v roce 2005, kdy se zásoby přeměnily 7,5 x, přibližně tedy strávily (byly vázány v dané formě) v podniku vždy 48 dní v roce, graf č. 8. Z toho plyne, že v tomto období podnik nejvíce zásoby spotřebovával či prodával a nebyly tak dlouho vázány v podnikání. Nejhorší situace nastala v loňském roce, kdy podnik naopak měl zásoby vázány ve stejné formě 81 dní a počet obrátek činil pouze 4. Lze usuzovat, že měl podnik v této situaci nadbytek zásob, neboť pokles rychlosti obratu (obratovosti zásob) není vyvoláván změnou tržeb. Je tedy zřejmé, že je lepší vyšší obratovost a kratší doba obratu.

8.3.3 Analýza zadluženosti

Ukazatel úrokového krytí, uvedený v tabulce č. 10, udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Ideální situace je, když podnik může pokrýt úroky ziskem (EBIT – provozní zisk před zdaněním a úroky) alespoň 3 x, což podnik v podstatě splňuje, v roce 2006 dokonce pokrýval úroky ziskem až 14x, až na rok 2008, kdy byl nucen je hradit v tom lepším případě z odpisů DM, v horším z prostředků získaných prodejem DM. Ukazatel finanční páka je důležitý pro zvýšení výnosnosti, rentability VK podniku. Jeho zhodnocení během sledovaných let je poměrně jednoduché, neboť podnik má celkem stabilní hodnoty tohoto ukazatele. Vyplývá z nich, že je využíváno přibližně stejné

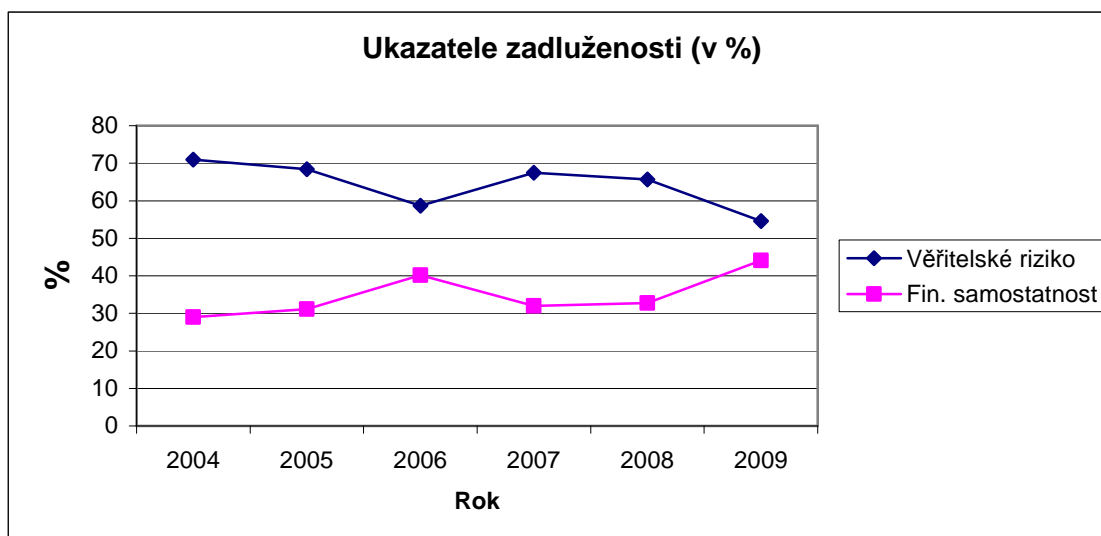
množství cizích zdrojů, které, i když ne tak výrazně, převyšují vlastní zdroje. Finanční páka vykazuje totiž hodnoty kolem 3, což znamená, že celková aktiva pokrývají vlastní zdroje 3x, přičemž v případě, kdy by se jednalo o vyrovnanou situaci obou zdrojů, pokrývaly by je 2x, což podnik v podstatě dosáhl v roce 2009 a téměř v roce 2006.

Tabulka č. 10 - Ukazatele zadluženosti podniku (v %¹⁾)

Ukazatel	Rok					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cizí zdroje	74 554	86 708	69 452	102 874	90 028	60 923
Celková aktiva	105 077	126 817	118 397	152 577	137 126	111 650
Vlastní kapitál	30 467	39 476	47 596	48 833	44 919	49 252
EBIT	12 205	11 314	18 102	3 374	- 494	5 249
Nákladové úroky	1 785	1 649	1 277	1 319	1 621	1 105
Věřitelské riziko ¹⁾	70,952	68,373	58,660	67,424	65,653	54,566
Finanční samostatnost ¹⁾	28,995	31,128	40,200	32,005	32,757	44,113
Finanční páka	3,449	3,213	2,488	3,124	3,053	2,267
Úrokové krytí	6,838	6,861	14,175	2,558	-0,305	4,750

Zdroj: Zpracování vlastní

Graf č. 9



Zdroj: Zpracování vlastní

Základní hodnocení zadluženosti představují ukazatele věřitelské riziko (dluh na aktiva) a doplňující finanční samostatnost, graf č. 9. Čím je vyšší poměr hodnoty dluhu k aktivům, tím je vyšší riziko pro věřitele. Předpokladem je, že mimo rok 2004, kdy převažovalo věřitelské riziko (71% : 29%) měl podnik v letech 2005 - 2009 vyváženou kapitálovou strukturu.

8.3.4 Analýza likvidity

Likviditu podniku, tab. č. 11, graf č. 10, vyjadřující schopnost podniku splácet své splatné závazky ve stanovených termínech. Je možno sledovat likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou.

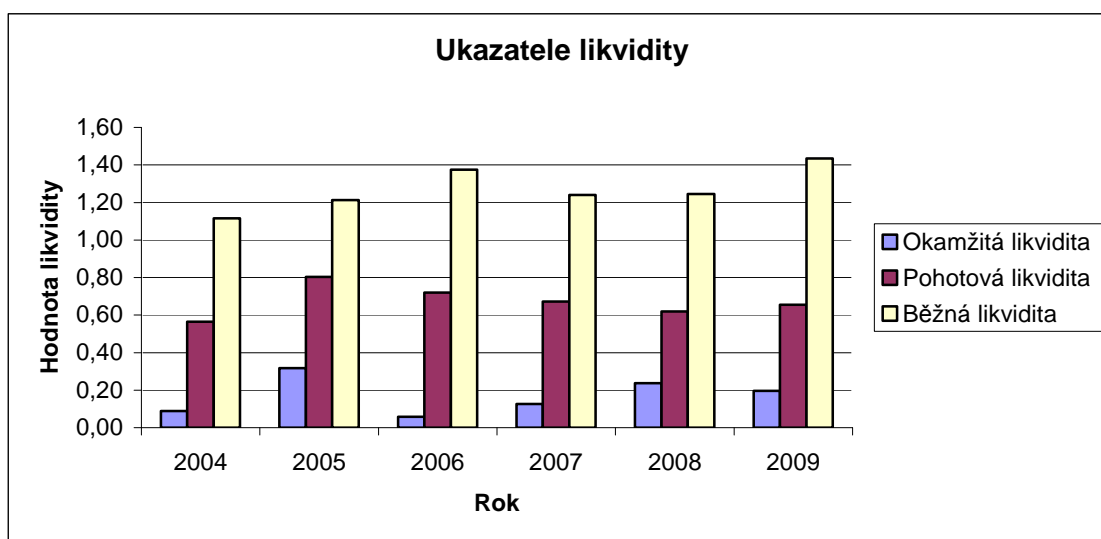
Okamžitá likvidita, schopnost hradit okamžitě splatné závazky, má stanovenou doporučenou hodnotu do 1,0 nejlépe 0,5, které podnik v žádném ze sledovaných let nedosáhl, ale ani v jednom období nepřevýšil podnik max. hranici 1, což by představovalo nadbytek peněžních prostředků. V letech 2004 a 2006 byla hodnota velmi nízká, což ovšem nutně neznamená pro podnik vznik problémů.

Tabulka č. 11 - Ukazatele likvidity podniku

Ukazatel	Rok					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
KFM	6 382	23 325	3 426	12 252	20 474	11 620
Krátkodobé závazky	71 894	73 371	59 747	96 659	86 535	59 270
Krátkodobé pohledávky	34 185	35 578	39 573	52 697	33 076	27 209
Oběžná aktiva	80 235	89 014	82 143	119 935	107 812	84 980
Okamžitá likvidita	0,089	0,318	0,057	0,127	0,237	0,196
Pohotová likvidita	0,564	0,803	0,720	0,672	0,619	0,655
Běžná likvidita	1,116	1,213	1,375	1,241	1,246	1,434

Zdroj: Zpracování vlastní

Graf č. 10



Zdroj: Zpracování vlastní

Pohotové likviditě se udává doporučená hodnota mezi nejlepší 1,0 – 1,5, kterou podnik v žádném z daných let nedodržel, což je vidět nejlépe z grafu č. 10. Nejblíže ideální hodnotě byl podnik v roce 2005 0,8. Znamená to tedy, že podnik není schopen dobře vymáhat své pohledávky a navíc má zřejmě problémy se vyrovnat se svými závazky.

Co se týká běžné likvidity, kde se doporučuje výsledná hodnota mezi 1,5 – 2,5, ta nám ukazuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky, neboli jak je podnik schopen při přeměně veškerých oběžných aktiv na peníze uspokojit své věřitele. Podnik TSE, s r. o. dosahoval během sledovaného období 2004 - 2009 vždy hodnot nižších než jsou doporučené hodnoty, a proto lze říci, že skoro ve všech letech měl problémy s platební neschopností. Na základě přiměřeného růstu ukazatele se dá ale předpokládat, že se bude časem likvidita 3. stupně zvyšovat. V roce 2009 činila běžná likvidita nejvíce, 1,4, ještě se stále nejedná alespoň o dolní doporučenou hranici ukazatele, ale lze usoudit, že v tomto roce byla největší část oběžných aktiv kryta dlouhodobými zdroji (ČPK).

Celkově je likvidita podniku TSE, s r. o. celkem nízká, alespoň co ukazují sledované ukazatele, z toho vyplývá, že využívá své finanční prostředky méně efektivně a pokud se jeho situace nezlepší, mohl by mít do budoucna také problémy při získávání cizích zdrojů, neboť různí investoři budou považovat vklady za rizikové.

8.3.5 Porovnání výsledných hodnot s podnikem

Rentabilita

ROA se s podnikem shodovala, viz příloha č. 13, až na rok 2005, kdy podnik počítal s jinou hodnotou celkových aktiv, jejichž hodnota byla čerpána z rozvahy roku 2005, viz příloha č. 3.

ROE je shodné, viz příloha č. 14.

Hodnoty ukazatele ROI podniku v jednotlivých letech byly odlišné, viz příloha č. 15, neboť do dlouhodobého kapitálu nezapočítává dlouhodobé úvěry.

Hodnoty ROS po srovnání vyšly stejně jako podniku, uvedeny též v příloze č. 15 řádek rentabilita tržeb.

Aktivita

Hodnocení aktivity u celkových aktiv podnik provádí, ale pouze jejich obratovost, přičemž až na rok 2005, kdy se náš výpočet rozchází z důvodu jiné hodnoty celkových aktiv, které byly čerpány z rozvahy podniku z roku 2005, viz příloha č. 3, se výpočty shodují, uvedeno v příloze č. 13 řádek obrat celkových aktiv.

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti podnik zhodnocuje až na ukazatel úrokového krytí. Zadluženost vychází trochu odlišně, neboť podnik v čitateli uvádí k cizím zdrojům také časové rozlišení, viz příloha č. 17 řádek (cizí zdroje + ostatní pasiva) / aktiva, a finanční samostatnost vychází stejně, viz příloha č. 17 řádek vlastní kapitál / aktiva, až na rok 2005, kdy se opět práce rozchází v hodnotě celkových aktiv podniku získaných z rozvahy toho roku, viz příloha č. 3.

Likvidita

Podnik sice počítá likviditu všech tří stupňů, které jsou v práci uvedeny, ale ve výsledcích se neshoduje, viz příloha č. 16. Jeden z důvodů je, že do krátkodobých závazků, které se u všech stupňů likvidity uvádí ve jmenovateli, zahrnuje podnik zároveň dlouhodobé bankovní úvěry, což žádná literatura neuvádí, proto se v práci počítá bez nich. Dále vychází různý výsledek běžné likvidity v roce 2004, neboť podnik nezahrnul do oběžných aktiv v čitateli dlouhodobé pohledávky.

9. Controlling v podniku

Finanční ředitel podniku, Ing. Jiří Frimmel, sdělil pár informací v rámci provádění controllingu v podniku.

Z finančního hlediska zde neexistuje a ani v dohledné době nebude zavedeno vlastní controllingové oddělení. Z tohoto důvodu vyplývá, že vše okolo controllingového zkoumání provádí převážně sám ředitel finančního oddělení, Ing. Jiří Frimmel, přičemž se dle jeho názoru jedná pouze o nákladový controlling. Podle něj ho vede ve fázi již vyššího stupně vývoje, tudíž nejen základy controllingu.

9.1 Činnosti podniku v rámci controllingu

Provádí se zde plánování; následná kontrola; propojení plánování s organizováním prostřednictvím regulace a opatření vycházejících vždy z jednotlivého měsíčního reportu; takže dále hlavně měsíční reporting a měsíční výsledovky, představující srovnávací výklad k roční výsledovce, neboli alternativní výpočet krátkodobého výsledku hospodaření; controllingové (vnitropodnikové) náklady v rámci jednotlivých středisek; variabilní kalkulace nákladů jednotlivých výrobků, viz příloha č. 18, kde již je kapacitní třídění nákladů (variabilní a fixní), ale kritický bod (Break-Even Point), ve kterém se mění ztráta v zisk, a který podnik může určit, pokud má takto členěné náklady, nezjišťuje. Toto by ale mohlo být pro podnik výhodné, neboť je potřeba při styku se zahraničními firmami, který podnik provádí. V rámci variabilní kalkulace se také začal od ledna tohoto roku zjišťovat krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku a také s tím bylo zavedeno i manažerské (vnitropodnikové účetnictví) v rámci jednotlivých středisek a dílen, viz příloha č. 19.

V rámci plánování se podnik zaměřuje na plány tržeb, plány rentability (přidané hodnoty), vnitropodnikově jsou stanoveny rozpočty nákladů středisek, výkony dílen a pro potřebu vnitropodnikového předávání prací mezi všemi středisky jsou plánovány měsíční paušály a hodinové sazby středisek. Plány se poté porovnávají se skutečností (následná kontrola) a zjišťuje se tím vznik odchylek, které vykazuje v podniku systém MFG/PRO a útvar kalkulací a kontroly následně analyzuje příčiny jejich vzniku.

Odchylky zde mají určené priority podle důležitosti, konkrétně jsou určeny částkou 3 000 Kč.

Ing. Jiří Frimmel zaslal výše uvedené controllingové náklady, které představují průměrné náklady v Kč (sazby) na 1 m² použité plochy a dále i na 1 m² plochy k topení, náklady za 1 kwh elektřiny a spotřebu vody na 1 zaměstnance. Takto počítal náklady podnik i v minulých letech od roku 1998, ale jako controllingové náklady je podnik označuje až od letošního roku 2010. Jedná se o režijní vnitropodnikové náklady podniku, jejichž výsledná hodnota po zúčtování s vnitropodnikovými výnosy musí být 0, tedy neutrální.

Systém vnitropodnikového účetnictví jednotlivých středisek v rámci úplného předávání výkonů mezi sebou s příslušnými účty manažerského účetnictví podnik zavedl tedy až od tohoto roku 2010 jako systém VPUS a průběh zavedení plánoval od září roku 2009. Ale některé VP náklady (nájem plochy, IT, energie apod.), nyní označované jako controllingové, které plnily formu začátků spolupráce středisek, byly už zaváděny v roce 1998.

VPUS je vnitropodniková samospráva, neboli jeho hospodaření, které je zaměřeno na střediska tzv. „améby“ z biologického slova smyslu. V činnosti podniku je améba (středisko) nejmenší, podnikatelsky efektivní, sebeřídící a výrazně autonomní tým. Základem spolupodnikatelského principu v podniku je tržní spolupráce samostatných podnikatelských jednotek – améb (středisek).

Améba je podnik v podniku. Středisko je tudíž podnik v podniku. Spolupodnikání znamená, že zaměstnanci podniku podnikají – skrze své améby (střediska) a v rámci strategických pravidel spolupodnikání ve firmě.

Každá améba (středisko) si v daném intervalu (denně, týdně, měsíčně) sleduje a vypočítává své vlastní výsledky a přidanou hodnotu. Motivační prostředí je dáno vedením firmy tak, že zavede spolehlivou soustavu vnitropodnikových cen. Základ vnitropodnikové ceny (paušál, sazba) musí pokrýt plné náklady v souladu s kalkulačním vzorcem, s vnitropodnikovým sazebníkem, se zásadou úspornosti a se strategickými

záměry podniku. Jinak řečeno - základ VP ceny musí pokrýt tzv. „Krycí příspěvek“. Nadstavba vnitropodnikové ceny umožní tržně si domluvit provedení dalších činností, za tržní ceny. Tím je vytvořen zisk střediska (tržby střediska jsou vyšší než přijaté náklady). Zisk a úspora nákladů vytváří prostředky – přidanou hodnotu. Systémové rozdělení přidané hodnoty motivuje středisko k vyšší činnosti a podnik motivuje k podpoře vnitropodnikové samosprávy. Výpočet přidané hodnoty = tržby – platby jiným amébám – platby externím dodavatelům – administrativní náklady.

Systém améb uvolňuje iniciativu, inovačnost, podnikavost a podnikatelství všech zaměstnanců podniku. Klíčem k úspěchu systému je rychle informující účetní systém, který podporuje srovnávání. V tomto případě se používá intranet (úkolovník) kde v daných intervalech dojde k formálnímu předání a převzetí prací a výsledek je zaúčtován do vnitropodnikového účetnictví. Vnitropodnikové účetnictví je zavedeno na zvláštních účtech. Přijaté náklady základních služeb na účtech 599-6XX, přijaté náklady tržních služeb na účtech 599-7XX, „fakturované“ tržby za základní služby na účtech 699-6XX, za tržní služby na účtech 699-7XX. Údaj XX představuje první dvojčíslí střediska (útvary), takže v účetnictví je na první pohled velice čitelné od koho a komu byl předána či převzata služba.

Závěrem tohoto zavedení ovšem je, že vedení účetnictví v jednotlivých střediscích mělo být zavedeno už dříve, než se zde začal vést controlling, v případě, že zde existuje názor, že v podniku controlling funguje již déle. Tímto se zde určitě controlling zlepšil a vytvořil lepší zázemí pro nástup nových vylepšených metod, ale před tímto zavedením se podle mě nejednalo o tak rozsáhlé vedení controllingu, jak bylo řečeno. Důvodem tvrzení je i ta skutečnost, že pan Ing. Jiří Frimmel sdělil, že controlling v podniku působí již od roku 1997, kdy se začal počítat kalkulační vzorec nákladů výrobku, ale po zjištění určitých principů controllingu bylo usouzeno, že na tom tento systém zcela nestojí, každý podnik kontroluje náklady výrobku, což přímo neznamena, že vedou controlling.

Bylo snahou zhodnotit, zda je v podniku controlling tedy ve stádiu vyššího rozvoje, jak uvádí finanční ředitel. Když bylo zjištěno, co vše je splněno v rámci požadavků jeho systému, bylo usouzeno, že je možno jeho úroveň takto posuzovat. V současné době se podnik zaměřuje na další zlepšení ve formě jednoduchých rozpočtů do budoucna, čímž vytváří základ pro vznik další fáze vývoje řízení finanční situace podniku – metodu Balanced Scorecard zaměřenou na strategické cíle podniku, přičemž TSE, s r. o. si stanovuje kromě finančních cílů i cíle obchodní, zaměřuje se na trhy, výrobky, procesy a zdroje.

10. Metoda Balanced Scorecard v podniku

Pro potřeby této metody a její reálné zavedení byl v podniku proveden řízený rozhovor, neboli byly položeny otázky panu Ing. Frimmelovi, jejichž námět byl čerpán z literatury, [9], a bylo na ně odpovězeno takto:

1. Měl by podnik zájem o zavedení této nové metody?

[Teoretickou práci vítáme, rozhodnutí o zavedení až poté](#)

2. Pokud ano, podstoupil by podnik některé inovační změny, které by byly třeba pro její zavedení?

[Ano](#)

3. Má podnik dokonale zvládnutou absorpční kalkulaci, kde výkony obsahují kromě přímých nákladů také nepřímé (režijní) a kde metodou absorpce je přírážková kalkulace?

[Ano, procentuelní přírážka](#)

4. Máte v rámci finanční analýzy zvolenou nějakou finanční perspektivu (propojení finančních cílů s celkovou strategií podniku)? Pokud ano, kterou?

[Mezi krátkodobé a střednědobé finanční cíle v souladu se strategií podniku řadíme výkony firmy \(vývoj tržeb\), sledování přidané hodnoty, likviditu majetku společnosti a mezi ty dlouhodobé obchodní průnik na světové trhy.](#)

Implementaci metody BSC podmiňují čtyři perspektivy a těmi jsou: zmíněná finanční, zákaznická, oblast interních podnikových procesů a oblast péče o zaměstnance a její perspektiva.

5. V rámci zákazníků, neboli péče o ně, by v případě zahájení metody BSC, šlo také o zavedení nového přístupu k nim a tím je zaměření se nejen na ty stávající, ale také na ty perspektivní rozdělené dle zákaznických segmentů a následné zjištění podílu jednotlivých segmentů na trhu, jejich udržení a získávání dalších neboli stanovení si cílových segmentů založených na strategii a vizi podniku. Dále dochází k měření

dosažené spokojenosti zákazníků, zjišťování ziskovosti zákazníků a měření hodnotových výhod zákazníka. Byl by podnik schopen například podle skupin nabízejících výrobků takto k zákazníkům přistupovat a tím přispívat k zavedení této metody? Nebo už tak dokonce činí?

[Hodnocení spokojenosti klíčových zákazníků je prováděno, měření hodnotových výhod ne.](#)

6. **Oblast interních podnikových procesů** musí mít také svoji perspektivu, přičemž základem dalšího rozvoje metod vnitropodnikového řízení jsou dva předpoklady – **proces**, jako soustava na sebe navazujících činností a plynulé sledování tvorby **hodnot** v podniku, vše toto lze vyjádřit jako hodnotový řetězec, ve kterém se dostaneme od zjištění potřeby zákazníků, přes jednotlivé procesy (inovační, provozní a poprovozní) až k uspokojení potřeby zákazníka. Cílem může být zvýšení produktivity práce, zlepšení technologií, výrobní procesy atd. Otázka zní, zda se podnik chce pouštět do sledování jednotlivých procesů, určování jejich hodnot a tím splnit tuto perspektivu metody BSC?

[Viz odpověď k otázce BSC č.1](#)

7. Jste připraveni se zaměřit na **zaměstnance** nejen z hlediska standardní personalistiky, která se předpokládá v podniku provádět, také z hlediska metody BSC, což obnáší rozšiřování jejich schopností z důvodu zlepšení kvality podnikových procesů a systémů a investování do této infrastruktury (lidí, systémů a procesů – inovace, nové výrobky) pro dosažení dlouhodobých finančních cílů a konkurenceschopnosti?

(Pozn. Konkrétně se v rámci rozšiřování personalistiky myslí růst schopností zaměstnanců rekvalifikací či rozvinutím jejich tvůrčího potenciálu; růst schopností ze strany podniku - využívat informační systém, ale také v rámci pracovníků motivace, angažovanost a delegování pravomocí.)

[No nebylo by to špatné, ale musí se posoudit až konkrétní postup.](#)

10.1 Hodnocení odpovědí

Z odpovědí vyplývá, že finanční ředitel TSE, s r. o. by byl ochoten pro rozvoj a možnost zavedení nové metody BSC do podniku něco podstoupit, doplnit a mnohé zlepšit, čili určitý zájem zde je. Dá se říci, že některé základy BSC jsou prováděny už v současné době – dokonalé zvládnutí absorpční kalkulace, kde metodou absorpce je procentuelní přírůžka, stanovená finanční perspektiva (cíle v souladu se strategií) v rámci finanční analýzy a hodnocení spokojenosti klíčových zákazníků s výrobky. Ostatní požadavky v rámci jednotlivých perspektiv metody BSC jsou pro podnik vítány ve formě teoretického přehledu, který po podrobném prostudování a analýze může být podkladem pro rozhodnutí o reálném zavedení.

Skutečná, výpočty doložená, možnost zavedení této metody do podniku je velice obsáhlá otázka a nemůže být proto blíže zhodnocena v této práci. Doporučuji však proto, nejen podniku TSE, s r. o., zjištění podrobností tohoto tématu jako předmět a námět dalšího zkoumání, analýzy například v rámci diplomové práce.

11. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit analytické metody a controlling v podnikové činnosti, jednotlivé postupy popsat a nakonec na konkrétním podniku TSE, s r. o.v Českých Budějovicích vyhodnotit jejich využívané metody, popřípadě doporučit zavedení nových a zjištění jejich přínosů pro podnik do budoucna. Informace pro vytvoření této práce byly čerpány z odborné literatury, z výkazů podniku - rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované období 2004 – 2009 získaných od finančního ředitele Ing. Jiřího Frimmela, který také poskytl i potřebné soubory pro zjištění údajů o podniku, hlavně ty základní, které se týkají podnikové činnosti a historie podniku.

Praktická část této práce se nejdříve orientuje na metody finanční analýzy, které podnik provádí. Byly vypočítány ukazatele jak výnosové situace podniku, neboli analýza zisku, tak jeho finanční stabilita. Při získání výsledků byly porovnávány s hodnotami, které uvádí podnik. Z větší části by bylo možno říci, že se shodovaly, ale některé výpočty se však zcela lišily, přičemž důvodem byla buď jiná zdrojová hodnota pro výpočet poměrového ukazatele finanční analýzy, které byly získány z výkazů a nebo i úplně jiný způsob výpočtu, který byl použit dle literatury. Ale také může být důvodem horší přehlednost ze strany podniku při získávání informací z výkazů, neboť finanční ukazatele nebyly bohužel aktualizovány pravidelně, pouze vždy při potřebě byly doplněny chybějící údaje (třeba 1x za 3 roky, někdy každý rok), takže je možné, že se zde zaměnily některé hodnoty, neboť jich bylo najednou velké množství. Určitě by bylo lepší sledovat ukazatele pravidelně, nejlépe každý rok. Finanční poměrové ukazatele se v podniku počítají od roku 1998.

Výnosnost podniku je poměrně kolísavá, nejhorší situace byla v letech 2007 a 2008, v současné době se ale zlepšila, záleží na budoucí výkonnosti podniku, na jeho úrovni hospodaření. Finanční situaci podniku lze zhodnotit v rámci ukazatelů zadluženosti jako vcelku dobrou, neboť je poměrně vyrovnaná hodnota věřitelského rizika a finanční samostatnosti, neboli kapitálová struktura podniku. Doporučením pro zlepšení výnosnosti by mohlo být další navýšení poměru cizích zdrojů k vlastním (např. úvěr od banky, atd.). Situace podniku v rámci ukazatelů likvidity vede k zamyšlení nad příčinami vzniklých problémů.

Další část práce se zaměřuje na controlling v podniku, jako rozvinutější metodu řízení, která zahrnuje podrobnější sledování finanční situace, plánování, kontrolu, organizování, personální řízení a informační management a následný reporting, kterým se podnik zabývá relativně podrobně. Ale i když byl controlling zhodnocen jako rozvinutější, tak si myslím, že ho tak lze posoudit až v posledních pár měsících, neboť teprve od letošního roku 2010 bylo zavedeno manažerské (vnitropodnikové) účetnictví jednotlivých středisek s příslušnými účty a také vnitropodnikové ceny. Tyto činnosti mohly být zavedeny již dříve před zavedením controllingu.

V této době se v podniku provádí další zlepšení ve formě plánování jednoduchých rozpočtů, čímž vytváří podklad pro vznik další fáze vývoje řízení finanční situace podniku – metodu Balanced Scorecard. Z odpovědí na otázky vztahující se k nové metodě Balanced Scorecard, které byly Ing. Frimmelovi položeny, vyplývá, že finanční ředitel TSE, s r. o. byl ochoten pro rozvoj a možnost zavedení nové metody BSC do podniku podstoupit určité změny. Dá se říci, že některé základy BSC jsou prováděny už v současné době – dokonalé zvládnutí absorpční kalkulace, kde metodou absorpce je procentuální přírůžka, stanovená finanční perspektiva v rámci finanční analýzy a hodnocení spokojenosti klíčových zákazníků. Ostatní požadavky v rámci jednotlivých perspektiv metody BSC jsou pro podnik vítány ve formě teoretického přehledu, který po podrobném prostudování a analýze může být podkladem pro rozhodnutí o jejich reálném zavedení.

Nyní budou shrnuta určitá doporučení, kterými by se podnik mohl v budoucnu řídit. Metody, které užívá, jsou na uspokojivé úrovni. Je zde však možnost je dále zdokonalit. Pro finanční oblast podniku by bylo jistě nejlepší zaměstnat či externě najmout odborníka přes finanční analýzu a controlling, nejlépe více osob, kdy by se každý jednotlivec věnoval určité oblasti. Jednou z možností je vyškolit vlastní zaměstnance. Vedení podniku by tak získávalo odborně a především správně zpracované aktuální hodnoty dle pravidel pro finanční analýzu i controlling, které by už mohl jen analyzovat a na jejich základě rozhodovat o budoucím vývoji hospodaření. Přesné výstupy činnosti těchto zaměstnanců-odborníků by mohly vynahradit náklady vynaložené na jejich práci. V podnicích, kde oddělení controllingu existuje,

management dostává do rukou již konečné hodnoty a na základě těchto informací činí rozhodnutí. V TSE, s r. o. tuto činnost vykonává finanční ředitel. Cílem ať už nového odborníka jako jednotlivce či celého oddělení by bylo zlepšení situace a tím i vytvoření větší možnosti implementace nové metody ať už BSC nebo i jiné.

12. Přehled použité literatury

- [1] Rezková, J.: Finanční analýza účetních dat v praxi. Praha, Svaz účetních, hlavní výbor v nakladatelství BILANCE, spol. s. r. o., 1995.
- [2] Kovanicová, D. , Kovanic, P.: Poklady skryté v účetnictví, díl II. Finanční analýza účetních výkazů. 3. aktualizované vydání. Praha, Polygon, 1997.
- [3] Blaha, Z. S., M. A., Jindřichovská, I.: Jak posoudit finanční zdraví firmy, Finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře. 2. doplněné vydání. Praha, Management Press, Ringier ČR, a. s., 1996.
- [4] Grünwald, R., Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha, Ekopress, 2007.
- [5] Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha, Grada, 2003.
- [6] Fibírová, J.: Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání. Grada Publishing, 2003.
- [7] Wöhe, G., Kislingerová, E.: Úvod do podnikového hospodaření. 2. přepracované vydání. Praha, C. H. Beck, 2007.
- [8] Pačlová, J.: Cotrolling. Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická UJEP, 1995.
- [9] Vysušil, J.: Metoda Balanced scorecard v souvislostech. Praha, Profess Consulting, 2004.
- [10] Hřibová, Z.: Projekt výstavby systému controllingu ve společnosti Elas, spol. s r. o. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008.
- [11] Konečný, M.; Řezňáková, M.: Controlling. VUT Brno, ANC, s.r.o.; Freiberg, F.: Finanční controlling. Praha, Management Press, 1996; Vollmuth, H. J.: Controlling: Nový nástroj řízení. Praha, Profess, 1998.
- [12] Dostupný z WWW <<http://www.mpo.cz/dokument71656.html>>

13. Seznam tabulek a grafů

Tabulky:

- Tabulka č. 1 Ukazatele rozvahy a výkazu zisku a ztráty
- Tabulka č. 2 Ukazatele poměrové analýzy
- Tabulka č. 3 Vývoj ukazatelů rozvahy podniku v tis. Kč
- Tabulka č. 4 Horizontální analýza rozvahy podniku v tis. Kč a v %
- Tabulka č. 5 Vývoj VH podniku v tis. Kč
- Tabulka č. 6 Horizontální analýza VH podniku v tis. Kč a v %
- Tabulka č. 7 Analýza fondů v tis. Kč
- Tabulka č. 8 Ukazatele rentability podnik v % a v koef.
- Tabulka č. 9 Vybrané ukazatele aktivity podniku ve dnech
- Tabulka č. 10 Ukazatele zadluženosti podniku v %
- Tabulka č. 11 Ukazatele likvidity podniku

Grafy:

- Graf č. 1 Vývoj aktiv podniku v tis. Kč
- Graf č. 2 Vývoj pasiv podniku v tis. Kč
- Graf č. 3 Vývoj VH podniku v tis. Kč
- Graf č. 4 Porovnání nákladů a výnosů v jednotlivých letech v tis. Kč
- Graf č. 5 Porovnání rentabilit v %
- Graf č. 6 Vývoj rentability tržeb (ROS) v koef.
- Graf č. 7 Vývoj rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI) v koef.
- Graf č. 8 Doba obratu zásob v jednotlivých letech ve dnech
- Graf č. 9 Ukazatele zadluženosti v %.
- Graf č. 10 Ukazatele likvidity

14. Seznam příloh

- Příloha č. 1 Rozvaha k 31. 12. 2004 v tis. Kč
- Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2004 v tis. Kč
- Příloha č. 3 Rozvaha k 31. 12. 2005 v tis. Kč
- Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2005 v tis. Kč
- Příloha č. 5 Rozvaha k 31. 12. 2006 v tis. Kč
- Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2006 v tis. Kč
- Příloha č. 7 Rozvaha k 31. 12. 2007 v tis. Kč
- Příloha č. 8 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2007 v tis. Kč
- Příloha č. 9 Rozvaha k 31. 12. 2008 v tis. Kč
- Příloha č. 10 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2008 v tis. Kč
- Příloha č. 11 Rozvaha k 31. 12. 2009 v tis. Kč
- Příloha č. 12 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2009 v tis. Kč
- Příloha č. 13 Rentabilita celkového kapitálu ROA v letech 2004 – ½ roku 2009
- Příloha č. 14 Rentabilita vlastního kapitálu ROE v letech 2004 – ½ roku 2009
- Příloha č. 15 Rentabilita dlouhodobého kapitálu ROI v letech 2004 – ½ roku 2009
- Příloha č. 16 Likvidita 1., 2 a 3. stupně v letech 2004 – ½ roku 2009
- Příloha č. 17 Tvorba a použití produkční síly v letech 2004 – ½ roku 2009
- Příloha č. 18 Souhrnný kalkulační vzorec platný od 1. 2. 2010
- Příloha č. 19 Vnitropodnikové účetnictví (VPUS) – základní údaje pro rok 2010
- Příloha č. 20 Doplnující informace o podniku TSE, s r. o.

15. Přílohy

Příloha č. 1 - Rozvaha 2004.txt
Příloha č. 1 - R O Z V A H A
V plném rozsahu
k 31/12/04

AKTIVA		Skutečnost v období od 01/01/2004 do 31/12/2004			
Minulé úč. období		ČR	Brutto	Korekce	Netto
Text	Netto				
	AKTIVA CELKEM	001	124,839	-19,762	105,077
	97,916				
A.	Pohled.za ups.vl.kapitál	002	0	0	0
	0				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	003	38,219	-17,202	21,017
	27,753				
B.I	Dlouhodobý nehm.majetek	004	6,175	-2,589	3,586
	4,548				
B.I.	1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0
	0				
	2. Nehm.výsledky výzkumu	006	0	0	0
	0				
	3. Software	007	6,175	-2,589	3,586
	4,548				
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0
	0				
	5. Goodwill	009	0	0	0
	0				
	6. Jiný dlouhodobý nehm.maj	010	0	0	0
	0				
	7. Nedokončený dl.nehm.maj,	011	0	0	0
	0				
	8. Zálohy na dl.nehm.majete	012	0	0	0
	0				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majete	013	32,044	-14,613	17,431
	15,013				
B.II.	1. Pozemky	014	5,814	0	5,814
	5,814				
	2. Stavby	015	40,167	-21,428	18,739
	19,971				
	3. Samostatné mov.věc.soubo	016	51,868	-48,302	3,566
	4,501				
	3a Výrobní stroje a zařízen	017	31,045	-28,489	2,556
	2,616				
	3b Dopravní prostředky	018	3,421	-3,256	165
	956				
	3c Inventář a ost.DHM	019	3,685	-3,143	542

Příloha č. 1 - Rozvaha 2004.txt

789				
3d Drobný dl.hm.majetek	020	13,717	-13,414	303
140				
4. Pěstitelské celky	021	0	0	0
0				
5. Základní stádo a tažná	022	0	0	0
0				
6. Jiný dlouhodobý hmotný ma	023	0	0	0
0				
7. Nedokončený dl.hmotný ma	024	335	0	335
160				
8. Zál.ohy na dl.hmotný maj.	025	0	0	0
0				
9. Oceňovací roz.k nabyt.ma	026	-66,140	55,117	-11,023
-15,433				
B.III. Dlouhodob.finan.majetek	027	0	0	0
8,192				
B.III. 1. Podíly v ovl.a říz.osob.	028	0	0	0
0				
2. Podíly v ÚJ pod podst.vl	029	0	0	0
0				
3. Ostat.dl.cenné papíry	030	0	0	0
8,192				
4. Půjčky-ovl.podst.vliv	031	0	0	0
0				
5. Jiný dlouhod.finan.majet	032	0	0	0
0				
6. Pořizovaný dl.fin.majete	033	0	0	0
0				
7. Posk.zaloh.na Dl.Fin.Maj	034	0	0	0
0				
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	040	82,795	-2,560	80,235
65,392				
C.I. ZASOBY	041	34,468	0	34,468
23,995				
C.I. 1. Materiál	042	25,226	0	25,226
17,706				
2. Nedokončená výroba a po	043	4,121	0	4,121
3,292				
3. Výrobky	044	3,414	0	3,414
2,173				
4. Zvířata	045	0	0	0
0				
5. Zboží	046	305	0	305
289				
6. Poskytnuté zál.na zásoby	047	1,402	0	1,402
535				

		Příloha č. 1 - Rozvaha 2004.txt			
C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	050	5,200	0	5,200
	0				
C.II.	1. Pohledávky z obch.styku	051	0	0	0
	0				
	2. Pohled-ovl.a říd.osoba	054	0	0	0
	0				
	3. Pohled-podstatný vliv	055	0	0	0
	0				
	4. Pohled.za společ.a sdruž	056	5,200	0	5,200
	0				
	5. Dlouhodobé posk.zálohy	057	0	0	0
	0				
	6. Dohadné účty aktivní	058	0	0	0
	0				

□

R O Z V A H A
v plném rozsahu
k 31/12/04

AKTIVA		Skutečnost v období od 01/01/2004 do 31/12/2004			
Minulé úč. období		ČR	Brutto	Korekce	Netto
Text					
Netto					
	7. Jiné pohledávky	059	0	0	0
	0				
	8. Odložená daň. pohledávka	060	0	0	0
	0				
C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	061	36,745	-2,560	34,185
32,856					
	1. Pohledávky z obch.styku	062	33,984	-2,560	31,424
29,754					
	1a Pohl.za odběrateli	063	32,632	-2,560	30,072
29,548					
	1b Směnky, eskont.CP	064	0	0	0
	0				
	1c Ostatní pohledávky	066	1,352	0	1,352
206					
	2. Pohled-ovl.a říd.osoba	067	0	0	0
	0				
	3. Pohled-podstatný vliv	068	0	0	0
	0				
	4. Pohl.za společ.a sdruž.	069	0	0	0
	0				
	5. Sociální zabezp.a pojišt	070	0	0	0
	0				
	6. Stát - daňové pohledávk	071	0	0	0

Příloha č. 1 - Rozvaha 2004.txt

	425				
	7. Krátkodobé posk.zálohy	072	388	0	388
	432				
	8. Dodané účty aktivní	073	53	0	53
	61				
	9. Jiné pohledávky	074	2,320	0	2,320
	2,184				
	9a Pohled.za zaměstnanci	075	213	0	213
	92				
	9b Jiné pohledávky	076	2,107	0	2,107
	2,092				
C.IV.	FINANČNÍ MAJETEK	077	6,382	0	6,382
	8,541				
C.IV.	1. Peníze	078	67	0	67
	184				
	2. Účty v bankách	079	6,315	0	6,315
	8,357				
	3. Krátkodob.cenné papíry	080	0	0	0
	0				
	4. Pořiz.krátkodob.fin.maj	081	0	0	0
	0				
D.I.	CASOVE ROZLISENI	082	3,825	0	3,825
	4,771				
D.I.	1. Náklady příštích obd.	083	3,825	0	3,825
	4,771				
	2. Komplex.nákl.příštích ob	084	0	0	0
	0				
	3. Příjmy příštích obd.	085	0	0	0
	0				

R O Z V A H A
v plném rozsahu
k 31/12/04

období	PASIVA		Skutečnost v období od	01/01/2004	do 31/12/2004	Minulé úč.
Text		ČR				
Netto						Netto
	PASIVA CELKEM	088				105,077
	97,916					
	VLASTNÍ KAPITÁL	089				30,467
	27,538					
A.I.	Základní kapitál	090				6,000
	6,000					
A.I.	1. Základní kapitál	091				6,000
	3,000					

Příloha č. 1 - Rozvaha 2004.txt

	2. Vlastní akcie a obch po 0	092	0
	3. Změny základního kapitál 3,000	093	0
A.II.	Kapitálové fondy 32	094	32
A.II.	1. Emisní ažio 0	095	0
	2. Ostatní kapitálové fondy 32	096	32
	3. Oc.rozdíly-přec.maj.a zá 0	097	0
	4. Oc.rozdíly-přec.při přem 0	098	0
A.III.	Rez.fondy a fondy ze zis 4,621	099	4,749
A.III.	1. Zák.rezerv.f./neděl.fond 4,000	100	4,000
	2. Statutární a ost.fondy 621	101	749
A.IV.	Výsledek hosp. min.let 16,886	102	19,686
A.IV.	1. Nerozdělený zisk min.let 16,886	103	19,686
	2. Neuhráz.ztráta min.let 0	104	0
	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK -1	105	0
B.	CIZÍ ZDROJE 70,311	110	74,554
B.I.	REZERVY 3,000	111	2,350
B.I.	1. Rezervy dle zvlášt.předp 3,000	112	2,350
	2. Rezerva na důchody a pod 0	113	0
	3. Rezerva na daň z příjmů 0	114	0
	4. Ostatní rezervy 0	115	0
	4a Rez.na mzdy za dovoř. 0	116	0
	4b Rez.na pojištění ke mzdá 0	117	0
	4c Rez.na restrukturalizaci 0	118	0
	4d Ostatní rezervy	119	0

Příloha č. 1 - Rozvaha 2004.txt

	0		
B.II.	DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	120	310
	414		
B.II.	1. Závazky z obchod. vztahů	121	0
	0		
	2. Závazky-ovl.a říd.osoba	122	0
	0		
	3. Závazky-podstatný vliv	123	0
	0		
	4. Závazky ke společ.a sdru	124	0
	0		
	5. Dlouhodobé přijaté záloh	125	0
	0		
	6. Vydané dluhopisy	126	0
	0		
	7. Dlouhodobé směnky k úhra	127	0
	0		
	8. Dohadné účty pasivní	128	0
	0		
	9. Jiné závazky	129	0
	0		
	10 odložený daňový závazek	130	310
	414		
B.III.	KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	131	36,994
	31,997		
B.III.	1. Závazky z obchod. styku	132	24,015
	21,206		
	1a Závazky z obch.styku	133	23,847
	21,034		
	1b Směnky	134	0
	0		
	1c Ostatní závazky	136	168
	172		
	2. Závazky-ovl.a říd.osoba	137	0
	0		
	3. Závazky-podstatný vliv	138	0
	0		
	4. Závazky ke společ.a sdru	139	2,023
	3,273		
	5. Závazky k zaměstnancům	140	3,314
	3,399		
	6. Závazky ze sociál.a zdra	141	1,727
	1,727		

□

R O Z V A H A
v plném rozsahu
k 31/12/04

Příloha č. 1 - Rozvaha 2004.txt

Skutečnost v období od 01/01/2004 do 31/12/2004 Minulé úč.

období	PASIVA	ČR	Netto
Text			
Netto			
	7. Stát - daňové závazky	142	2,877
	1,035		
	8. Krátkodob.přijaté zálohy	143	746
	115		
	9. Vydané dluhopisy	144	0
	0		
	10. Dohadné účty pasivní	145	2,286
	1,197		
	11. Jiné závazky	146	6
	45		
B.IV.	BANK.ÚVĚRY A VÝPOMOCI	150	34,900
34,900			
B.IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodob	151	0
	0		
	2. Krátkodob.bank.úvěry	152	34,900
34,900			
	3. Krátkodobá finanční výpo	153	0
	0		
C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	155	56
	67		
C.I.	1. Výdaje příštích období	156	48
	43		
	2. Výnosy příštích období	157	8
	24		

Konec přehledu

□

Kriteria přehledu:

Přehled předložil: frimmel

Jednotka: 10 ->: 10
 Název: TSE
 K datu: 31/12/04
 Konec minulého období: 31/12/03
 Použít rozpočet: ne Kód rozpočtu:
 Potlačit nulové částky: ne
 Podúčet: ->:
 NS: ->:

Příloha č. 1 - Rozvaha 2004.txt

Úrov.: 99
Sečíst podúčty:
Sečíst NS: ano
Potlačit kódy účtů: ano
Zaokrouhlit na tisíce: ano
Zaokrouhlit na celá čísla: ne
Měna přehl.: Kč
Typ tisku: Lokalizace

Výstup: window
ID dávky: □

Příloha č. 2 - výsledovka 2004.txt

Příloha č. 2 - V Ý K A Z Z I S K U A Z T R Á T Y
v plném rozsahu
za období od: 01/01/04 do: 31/12/04

Text	ČR	Skutečnost v účetním období sledovaném	Skutečnost v účetním období minulém	
I.	Tržby za prodej zboží	001	841	2,025
A.	Náklady na prodané zboží	002	005	2,281
+	Obchodní marže	003	136	444
II.	Výkony	004	184,200	145,015
	1. Tržby za výrobky a služb	005	181,685	140,529
	1a Tržba za výrobky	006	130,896	93,690
	1b Tržba za služby	000	43,089	53,832
	2. Zm.stavu zásob vl.výroby	010	2,000	-2,139
	3. Aktivace	014	452	325
B.	VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	018	109,300	04,280
	1. Spotřeba mat.a energie	019	09,340	46,684
	1a Spotřeba materiálu	020	06,506	43,053
	1b Spotřeba energie	021	2,064	2,931
	1c Spotřeba neskł.položek	022	0	0
	2. Služby	024	30,030	20,596
	2a Opravy a udržování	025	4,463	4,113
	2b Cestovné	026	589	489
	2c Reprezentace	020	106	109
	2d Výrobní kooperace	028	10,100	0,223
	2e Služby-logistika	029	994	1,405
	2f Ostatní služby	030	13,008	14,180
	2f Ostatní služby	033	0	0
+	PŘIDANÁ HODNOTA	035	04,966	01,809
C.	OSOBNÍ NÁKLADY	036	65,195	60,640
	1. Mzdové náklady	030	48,199	50,066
	1a Mzdové náklady-zamest.	038	45,100	46,568
	1b Mzdové náklady-společ.	039	3,099	3,498
	2. Odmeny členům organiz.	040	0	0
	3. Náklady na soc.zab.a zdr	041	16,608	10,309
	3a Náklady soc.zabezpečení	042	12,423	12,935
	3b Náklady zdravot.pojišt.	043	4,255	4,304
	3c Ost.nákl.soc.zabezpečení	044	0	0
	4. Sociální náklady	045	318	202
	4a Zákonné soc.náklady	046	318	202
	4b Ostatní soc.náklady	040	0	0
D.	Dane a poplatky	050	163	108
E.	Odpisy dlouhodobého majet	051	3,945	4,220
III.	Tržby z prodeje majet. a	052	4,006	634
	1. Tržby z prodeje majetku	053	000	256

Příloha č. 2 - výsledovka 2004.txt

	2. Tržby z prod.materialu	054	3,229	308
F.	Zúst.cena prod.maj.a mat	055	3,906	994
	1. Zústat.cena dl.majetku	056	351	219
	2. Prodaný materiál	050	3,625	005
G.	Změna stavu rezerv	060	-1,083	1,244
	1. Rezervy zákonné	061	-650	-398
	2. Rezervy ostatní	062	0	0
	3. Kompl.nákl.př.období	063	0	0
	4. Opr.položky zákonné	064	-1,151	803

7

V Ý K A Z Z I S K U A Z T R Á T
v plném rozsahu
za období od: 01/01/04 do: 31/12/04

Text	ČR	Skutečnost v účetním období sledovaném	minulém	
	5. Opr.položky ostatní	065	018	069
IV.	OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	000	8,814	8,241
	1. Pokuty,úroky z prodlení	001	0	-13
	2. Dotace	002	40	0
	3. Výnosy z odeps.pohl.	003	51	44
	4. Odpis OP k majetku	004	4,409	4,409
	5. Ostatní provoz.výnosy	005	4,314	3,801
	6. Přebytky a náhr.škod	006	0	0
H.	OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	080	3,434	936
	1. Dary	081	6	12
	2. Pokuty,úroky z prodlení	082	20	3
	3. Odpis pohledávek	084	2,520	49
	4. Ostatní provoz.náklady	085	888	802
	5. Manka a škody	086	0	0
V.	Převod provozních výnosů	088	0	0
I.	Převod provozních nákl.	089	0	0
	Provozní HV	090	12,156	5,605
VI.	Tržby z prod. CP a podíl	091	5,200	0
J.	Prodané CP a podíly	092	8,192	0
VII.	Výnosy z dl.fin.majetku	093	0	0
VII.	1. Výnosy z podílů v ovl.os	094	0	0
	2. Výnosy z ost.dlouhod.CP	095	0	0
	3. Výnosy z ost.dlouhod.FM	096	0	0
VIII.	Výnosy z krátk.fin.majet	090	0	0
K.	Náklady fin. majetku	098	0	0
IX.	Výnosy z přec.CP a deriv	099	0	0
L.	Náklady z přec.CP a der.	100	0	0
M.	Zm.stavu rezerv a OP	101	0	0
X.	Výnosové úroky	102	49	63
N.	Nákladové úroky	103	1,085	1,888

Příloha č. 2 - výsledovka 2004.txt

XI.	Ostat. fin.výnosy	104	1,455	1,109
	1. Kurzové zisky	105	1,455	1,109
	2. Ost.finanční výnosy	106	0	0
	3. Náhr.mank na fin.mjetku	100	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	108	2,930	1,835
	1. Kurzové ztráty	109	2,191	1,248
	2. Ostatní finanční náklady	110	039	580
	3. Manka na fin.majetku	111	0	0
XII.	Převod fin . výnosů	112	0	0
P.	Převod fin. nákladů	113	0	0
*	Finanční výsledek hospod	114	-6,203	-2,481
Q.	DzP za běžnou činnost	115	2,656	669
	1. DzP za běž.činnost splat	116	2,060	086
	2. DzP za běž.činn. odložen	110	-104	-110
**	Výsledek hosp. za běž.č.	118	3,290	2,455
XIII.	Mimořádné výnosy	119	0	0
R.	Mimořádné náklady	120	0	0
S.	DzP z mimoř.činnosti	121	0	0

7

V Ý K A Z Z I S K U A Z T R Á T
v plném rozsahu
za období od: 01/01/04 do: 31/12/04

Text	ČR	Skutečnost v účetním období sledovaném	Skutečnost v účetním období minulém
1. DzP z mimoř.čin.-splat.	122	0	0
2. DzP z mimoř.čin.-odlož	123	0	0
* Mimořádný výsledek hospoda	124	0	0
T. Převod podílu společníků	125	0	0
*** Hosp.výsledek za úč.obdo	126	3,290	2,455

7

konec přehledu

Kriteria přehledu:

Přehled předložil: frimmel

Jednotka: 10
Název: TSE
Od data: 01/01/04
Minulé období: 01/01/03
Použít rozpočet: ne
Potlačit nulové částky: ne
Podúčet:

->: 10
Do data: 31/12/04
Do data: 31/12/03
Kód rozpočtu:
->:

Příloha č. 2 - výsledek 2004.txt

NS: ->
Úrov.: 99
Sečíst podúčty:
Sečíst NS: ano
Potlačit kódy účtů: ano
Zaokrouhlit na tisíce: ano Zaokrouhlit na celá čísla: ne
Tisk komentářů: ne Typ komentáře:
Reference komentáře:
Měna přehl.: Kč
Typ tisku: Lokalizace Výstup: window
ID dávky: 7

Příloha č. 3 - ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31. prosinci 2005
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo
TSE, spol. s r.o.
Mánesova 390/74
371 52 České Budějovice
Česká republika

Rok 2005
Měsíc 12
IČO
15771946

	řádka	Běžné účetní období			Minulé účetní období	
		Brutto	Korekce	Netto		
AKTIVA						
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	126 424	393	126 817	105 077
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	34 123	1 733	35 856	21 016
Bl.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	6 900	-3 576	3 324	3 586
	Software	007	6 289	-3 576	2 713	3 586
	Nedokončený dlouhodobý nehm. majetek	011	611		611	0
Bill.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	27 223	5 309	32 532	17 430
	Pozemky	014	5 814		5 814	5 814
	Stavby	015	40 207	-22 686	17 521	18 739
	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	46 042	-31 531	14 511	3 565
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	126		126	335
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 174		1 174	
	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	-66 140	59 526	-6 614	-11 023
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	90 354	-1 340	89 014	80 236
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	30 111	0	30 111	34 469
	Materiál	033	22 043		22 043	25 226
	Nedokončená výroba a polotovary	034	4 016		4 016	4 121
	Výrobky	035	3 645		3 645	3 414
	Zboží	037	375		375	306
	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	32		32	1 402
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	5 200
	Pohledávky za společníky, čl.družstva a účast.sdrůž.	043	0		0	5 200
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	36 918	-1 340	35 578	34 185
	Pohledávky z obchodních vztahů	049	33 419	-1 340	32 079	31 424
	Stát - daňové pohledávky	054	874		874	0
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	243		243	388
	Dohadné účty aktivní	056	62		62	53
	Jiné pohledávky	057	2 320		2 320	2 320
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	23 325	0	23 325	6 382
	Peníze	059	202		202	67
	Účty v bankách	060	23 123		23 123	6 315
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	1 947	0	1 947	3 825
	Náklady příštích období	064	1 947		1 947	3 825

Pokračování Příloha č. 3		PASIVA		
		řádka	Běžné období	Minulé období
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	126 817	105 077
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	39 476	30 467
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	10 000	6 000
A.I. 1.	Základní kapitál	070	6 000	6 000
A.I. 3.	Změny základního kapitálu	072	4 000	
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	32	32
A.II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	32	32
A.III.	Rezervní fondy, nedělit.fond, fondy ze zisku (ř.78+79)	078	4 713	4 749
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond /Nedělitelný fond	079	4 000	4 000
A.III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	713	749
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	18 856	16 386
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	18 856	16 386
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	5 875	3 300
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	86 708	74 554
B.I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	2 300	2 350
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087	2 300	2 350
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	837	310
B.II. 10.	Odloužený daňový závazek	101	837	310
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	40 428	36 994
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	33 438	24 015
4.	Závazky ke společníkům, čl.družstva a k účast.sdružení	106	473	2 023
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 702	3 314
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot.pojištění	108	1 394	1 727
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	444	2 877
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	20	746
10.	Dohadné účty pasivní	112	1 957	2 286
11.	Jiné závazky	113	0	6
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	43 143	34 900
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	10 200	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	32 943	34 900
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	633	56
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	633	48
C.I. 2.	Výnosy příštích období	120	0	8

Sestaveno dne

28.6.2006

právní forma
účetní jednotky

společnost s ručením omezeným

Podpis statutárního orgánu

Předmět podnikání

výroba, instalace a opravy
elektrických a elektronických zařízení

Příloha č. 4 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Obchodní firma a sídlo

druhové členění

TSE, spol. s r.o.

Rok 2005
Měsíc 12
IČO 15771746

k 31.prosinci 2005

Mánesova 390/74

(v tisících Kč)

371 52 České Budějovice

Česká republika

označení	TEXT	řádka	Skutečnost v účet.období	
			běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	352	841
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	211	705
*	Obchodní marže (ř.01-02)	03	141	136
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	225 798	184 207
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	224 233	181 685
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	125	2 070
II.3.	Aktivace	07	1 440	452
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	162 728	109 377
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	139 304	79 340
B.2.	Služby	10	23 424	30 037
*	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	63 211	74 966
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	59 766	65 195
C.1.	Mzdové náklady	13	44 058	48 199
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravot.pojištění	15	15 379	16 678
C.4.	Sociální náklady	16	329	318
D.	Daně a poplatky	17	112	163
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmot.majetku	18	3 950	3 945
III.	Tržby z prodeje dlouhodob.majetku a materiálu (ř.20+21)	19	8 181	4 006
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 482	777
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	5 699	3 229
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku a mat.	22	6 102	3 976
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku	23	216	351
F.2.	Prodány materiály	24	5 886	3 625
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 267	-1 084
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	11 159	8 815
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 626	3 433
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	11 262	12 159
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	5 200
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	8 192
X.	Výnosové úroky	42	52	49
N.	Nákladové úroky	43	1 649	1 785
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 285	1 455
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 376	2 930
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-3 688	-6 203
Q.1.	Dañ z příjmu za běžnou činnost (ř.50+51)	49	1 699	2 656
Q.2.	splatná	50	1 173	2 760
	odložená	51	526	-104
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	5 875	3 300
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-). (ř.52+58-59)	60	5 875	3 300
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+58)	61	7 574	5 956

Sestaveno dne

Podpis statutárního orgánu

28.6.2006

Právní forma účení jednotky

hlavní předmět podnikání

společnost s ručením omezeným

výroba a opravy elektrických a elektronických zařízení

Příloha č. 5

Rok 2006
Měsíc 12
iČO
15771946

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31.prosinci 2006
(v tisících Kč)

Ochochodní firma a sídlo
TSE, spol. s r.o.
Mánesova 390/74
371 52 České Budějovice
Česká republika

	řádky	Režné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	
AKTIVA					Netto
AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	102 570	15 827	118 397	126 817
B. Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	16 464	16 231	32 695	35 856
Dlouhodobý nehmotný majek (ř.05 až 12)	004	6 505	-4 539	1 966	3 324
3. Software	007	6 505	-4 539	1 966	2 713
7. Nedokončený dlouhodobý nehm. majetek	011	0		0	611
Bil. Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	9 959	20 770	30 729	32 532
1. Stavby	014	3 143		3 143	5 814
2. Pozemky	015	17 087	-11 758	5 329	17 521
3. Samostatné movité věci a soubory movít.věcí	016	52 229	-31 408	20 821	14 511
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	35		35	126
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	3 605		3 605	1 174
8. Oeňovací rozdíli k nabytému majetku	022	-66 140	63 936	-2 204	-6 614
C. Obežná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	82 547	-404	82 143	89 014
C.I. Zásoby (ř.33 až 38)	032	39 144	0	39 144	30 111
1. Materiál	033	32 984		32 984	22 043
2. Nedokončená výroba a polotovary	034	4 752		4 752	4 016
3. Výrobky	035	1 274		1 274	3 645
5. Zboží	037	24		24	375
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	110		110	32
C.II. Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
4. Pohledávky za společníky, čl. družstva a účast.sdrůž.	043	0		0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	39 977	-404	39 573	35 578
1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	36 506	-404	36 102	32 079
6. Slat - daňové pohledávky	054	760		760	874
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	320		320	243
8. Dohadné účty aktivní	056			0	62
9. Jiné pohledávky	057	2 391		2 391	2 320
C.IV. Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	3 426	0	3 426	23 325
1. Peníze	059	236		236	202
2. Účty v bankách	060	3 190		3 190	23 123
D.I. Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	3 559	0	3 559	1 947
D.I. 1. Náklady příštích období	064	2 261		2 261	1 947
2. Komplexní náklady příštích období	065	1 298		1 298	

		PASIVA		
		řádka	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)		067	118 397	126 817
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	47 596	39 476
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	10 000	10 000
A.I. 1.	Základní kapitál	070	10 000	6 000
A.I. 3.	Změny základního kapitálu	072		4 000
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	0	32
	Ostatní kapitálové fondy	075		32
A.III.	Rezervní fondy, nedělit.fond, fondy ze zisku (ř.78+79)	078	4 648	4 713
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond /Nedělitelný fond	079	4 000	4 000
A.IV.	Statutární a ostatní fondy	080	648	713
A.IV. 1.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	20 846	18 856
	Nerozdělaný zisk minulých let	082	20 846	18 856
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	12 102	5 875
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	69 452	86 708
B.I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	795	2 300
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087	200	2 300
	Ostatní rezervy	090	595	
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	1 230	837
	Odloužený daňový závazek	101	1 230	837
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	48 747	40 428
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	35 780	33 438
	Závazky ke společníkům, čl.družstva a k účast.sdružení	106	2 040	473
	Závazky k zaměstnancům	107	2 875	2 702
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot.pojištění	108	1 514	1 394
	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 674	444
	Krátkodobé přijaté zálohy	110	732	20
	Dohadné účty pasivní	112	4 132	1 957
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	18 680	43 143
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	7 680	10 200
	Krátkodobé bankovní úvěry	116	11 000	32 943
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	1 349	633
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	1 349	633

Sešlaveno dne

25.6.2007

Podpis statutárního orgánu

právní forma účetní jednotky	Přední št podnikání výroba, instalace a opravy elektrických a elektronických zařízení
společnost s ručením omezeným	

Rok 2006
Měsíc 12
IČO 15777146

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

druhové členění
k 31.prosinci 2006
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo
TSE, spol. s r.o.
Mánesova 390/74
371 52 České Budějovice
Česká republika

označení	TEXT	řádka	Skutečnost v účet. období		
			běžném	minulém	
I.	Tržby za prodej zboží	01	12 118	352	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	9 968	211	
*	Obchodní marže (ř.01-02)	03	2 150	141	
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	250 963	225 798	
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	251 098	224 233	
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 634	125	
II.3.	Aktivace	07	1 499	1 440	
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	188 568	162 728	
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	168 302	139 304	
B.2.	Služby	10	20 266	23 424	
*	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	64 545	63 211	
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	58 380	59 766	
C.1.	Mzdové náklady	13	43 100	44 058	
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	14 975	15 379	
C.4.	Sociální náklady	16	305	329	
D.	Dané a poplatky	17	122	112	
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmot. majetku	18	6 338	3 950	
III.	Tržby z prodeje dlouhodob. majetku a materiálu (ř.20+21)	19	22 366	8 181	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	20 922	2 482	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 444	5 699	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a mat. Prodaný materiál	22	15 721	6 102	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku	23	13 899	216	
F.2.	Prodaný materiál	24	1 822	5 886	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-2 323	-1 267	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	10 936	11 159	
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 560	2 626	
*	Provozní výsledek hospodářství (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	18 049	11 262	
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	
X.	Výnosové úroky	42	53	52	
N.	Nákladové úroky	43	1 277	1 649	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 969	2 285	
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 341	4 376	
*	Finanční výsledek hospodářství (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-2 596	-3 688	
Q.1.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř.50+51)	49	3 351	1 699	
Q.2.	splacná odložená	50	2 958	1 173	
**	Výsledek hospodářství za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	12 102	5 875	
***	Výsledek hospodářství za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	12 102	5 875	
****	Výsledek hospodářství před zdaněním (+/-) (ř.30+48+58)	61	15 453	7 574	

Sestaveno dne
25.6.2007

Podpis statutárního orgánu

Právní forma účetní jednotky

společnost s ručením omezeným

Hlavní předmět podnikání

výroba a opravy elektrických a elektronických zařízení

Příloha č. 7 - ROZVAHA
v plném rozsahu
k 31. prosinci 2007
(v tisících Kč)

Identifikační číslo
15771946

Obchodní firma a sídlo
TSE spol. s.r.o.
Mánesova 390/74
371 52 České Budějovice
Česká republika

	řádka	Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	účetní období
AKTIVA					
AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	205 438	-52 861	152 577	118 397
B. Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	81 893	-52 512	29 381	32 695
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	6 895	-5 395	1 500	1 966
3. Software	007	6 543	-5 395	1 148	1 966
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	158		158	0
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	012	194		194	
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	74 998	-47 117	27 881	30 729
B. II. 1. Pozemky	014	2 990		2 990	3 143
2. Stavby	015	17 371	-12 162	5 209	5 329
3. Samostatné movité věci a soubory movit. věci	016	54 637	-34 955	19 682	20 821
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0		0	35
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0		0	3 605
9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	0		0	-2 204
C. Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	120 284	-349	119 935	82 143
C. I. Zásoby (ř.33 až 38)	032	54 986	0	54 986	39 144
C. I. 1. Materiál	033	41 397		41 397	32 984
2. Nedokončená výroba a polotovary	034	8 962		8 962	4 752
3. Výrobky	035	4 146		4 146	1 274
5. Zboží	037	399		399	24
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	82		82	110
C. III. Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	53 046	-349	52 697	39 573
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	48 326	-349	47 977	36 102
6. Stát - daňové pohledávky	054	2 028		2 028	760
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2		2	320
8. Dohadné účty aktivní	056	394		394	0
9. Jiné pohledávky	057	2 296		2 296	2 391
C. IV. Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	12 252	0	12 252	3 426
C. IV. 1. Peníze	059	230		230	236
2. Účty v bankách	060	12 022		12 022	3 190
D. I. Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	3 261	0	3 261	3 559
D. I. 1. Náklady příštích období	064	2 421		2 421	2 261
2. Komplexní náklady příštích období	065	826		826	1 298
3. Příjmy příštích období	066	14		14	

Pokračování Příloha č. 7		PASIVA		
		řádka	Běžné období	Minulé období
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	152 577	118 397
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	48 833	47 596
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	10 000	10 000
A.III.	Rezervní fondy, nedělit.fond, fondy ze zisku (ř.78+79)	078	4 592	4 648
A.III.1	Zákonný rezervní fond /Nedělitelný fond	079	4 000	4 000
2.	Statutární a ostatní fondy	080	592	648
A.IV.	Výsledek hospodářeni minulých let (ř.82+83)	081	32 648	20 846
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	32 648	20 846
A.V.	Výsledek hospodařeni běžného účetního období (+/-)	084	1 593	12 102
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	102 874	69 452
B.I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	795
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087	0	200
4.	Ostatní rezervy	090	0	595
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	1 055	1 230
10.	Odložený daňový závazek	101	1 055	1 230
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	67 773	48 747
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	52 588	35 780
4.	Závazky ke společníkům, čl.družstva a k účast.sdružení	106	4 500	2 040
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 081	2 875
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot.pojištění	108	1 463	1 514
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	2 132	1 674
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		732
10.	Dohadné účty pasivní	112	4 009	4 132
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	34 046	18 680
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	5 160	7 680
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	28 886	11 000
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	870	1 349
CI.1.	Výdaje příštích období	119	870	1 349

Sestaveno dne
24.června 2008

Právní forma účetní jednotky
společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání

výroba,instalace a opravy elektrických a elektronických zařízení

Podpis statutárního orgánu

Ing.Karel Fiedler
jednatel

Příloha č. 8 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhové členění

Identifikační
číslo
15771946

k 31.prosinci 2007
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo
TSE spol. s r.o.
Mánesova 390/74
371 52 České Budějovice
Česká republika

označení	TEXT	řádka	Skutečnost v účet.období	
			běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 815	12 118
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 514	9 968
*	Obchodní marže (ř.01-02)	03	301	2 150
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	322 869	250 963
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	315 304	251 098
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	7 081	-1 634
II.3.	Aktivace	07	484	1 499
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	260 744	188 568
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	227 276	168 302
B.2.	Služby	10	33 468	20 266
*	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	62 426	64 545
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	59 132	58 380
C.1.	Mzdové náklady	13	43 028	43 100
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravot.pojištění	15	14 949	14 975
C.4.	Sociální náklady	16	1 155	305
D.	Daně a poplatky	17	794	122
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmot.majetku	18	6 950	6 338
III.	Tržby z prodeje dlouhodob.majetku a materiálu (ř.20+21)	19	2 745	22 366
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	544	20 922
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2 201	1 444
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku a mat.	22	2 636	15 721
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku	23	204	13 899
F.2.	Prodaný materiál	24	2 432	1 822
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-379	-2 323
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	8 412	10 936
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 127	1 560
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	3 323	18 049
X.	Výnosové úroky	42	51	53
N.	Nákladové úroky	43	1 319	1 277
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	5 191	1 969
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 790	3 341
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-1 867	-2 596
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř.50+51)	49	-137	3 351
Q.1.	splatná	50	37	2 958
Q.2.	odložená	51	-174	393
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	1 593	12 102
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	1 593	12 102
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+58)	61	1 456	15 453

Sestaveno dne 24.června 2008	Podpis statutárního orgánu
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Ing.Karel Fiedler jednatel
Předmět podnikání výroba,instalace a opravy elektrických a elektronických zařízení	

Příloha č. 9 - ROZVAHA

v plném rozsahu

k 31.prosinci 2008

(v tisících Kč)

Identifikační číslo
15771946

Obchodní firma a sídlo

TSE spol. s.r.o.

Mánesova 390/74

371 52 České Budějovice

Česká republika

AKTIVA		řádka	Běžné účetní období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	účetní období
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	191 944	-54 818	137 126	152 577
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	81 789	-54 452	27 337	29 381
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	7 116	-6 451	665	1 500
	3. Software	007	6 922	-6 451	471	1 148
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0		0	158
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm.majetek	012	194		194	194
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	74 673	-48 001	26 672	27 881
	B.II.1. Pozemky	014	2 990		2 990	2 990
	2. Stavby	015	20 112	-12 702	7 410	5 209
	3. Samostatné movité věci a soubory movit.věcí	016	51 377	-35 299	16 078	19 682
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	194		0	0
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	108 178	-366	107 812	119 935
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	54 262	0	54 262	54 986
	C.I.1.1. Materiál	033	40 392		40 392	41 397
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	6 524		6 524	8 962
	3. Výrobky	035	6 952		6 952	4 146
	5. Zboží	037	380		380	399
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	14		14	82
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	33 442	-366	33 076	52 697
	C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	30 345	-366	29 979	47 977
	6. Stát - daňové pohledávky	054	759		759	2 028
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	81		81	2
	8. Dohadné účty aktivní	056			0	394
	9. Jiné pohledávky	057	2 257		2 257	2 296
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	20 474	0	20 474	12 252
	C.IV.1. Peníze	059	55		55	230
	2. Účty v bankách	060	20 419		20 419	12 022
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	1 977	0	1 977	3 261
	D.I.1.1. Náklady příštích období	064	1 623		1 623	2 421
	2. Komplexní náklady příštích období	065	354		354	826
	3. Příjmy příštích období	066			0	14

Pokračování Příloha č. 9			Běžné období	Minulé období
PASIVA		řádka		
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	137 126	152 577
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	44 919	48 833
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	10 000	10 000
A.III.	Rezervní fondy, nedělit.fond, fondy ze zisku (ř.78+79)	078	4 512	4 592
A.III.1.	Zákonný rezervní fond /Nedělitelný fond	079	4 000	4 000
2.	Statutární a ostatní fondy	080	512	592
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	33 941	32 648
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	33 941	32 648
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-3 534	1 593
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	90 028	102 874
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	853	1 055
10.	Odložený daňový závazek	101	853	1 055
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	57 034	67 773
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	37 971	52 588
4.	Závazky ke společníkům, čl.družstva a k účast.sdružení	106	4 500	4 500
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 563	3 081
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot.pojištění	108	1 212	1 463
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	865	2 132
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	5 348	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	1 307	4 009
11.	Jiné závazky	113	2 268	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	32 141	34 046
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	2 640	5 160
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	29 501	28 886
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	2 179	870
Cl.1.	Výdaje příštích období	119	1 424	870
2.	Výnosy příštích období	120	755	0

Sestaveno dne 19.června 2009	Podpis statutárního orgánu
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Ing.Karel Fiedler jednatel
Předmět podnikání výroba,instalace a opravy elektrických a elektronických zařízení	

Příloha č. 10 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

Identifikační
číslo
15771946

k 31.prosinci 2008
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

TSE spol. s r.o.

Mánesova 390/74

371 52 České Budějovice

Česká republika

označení	TEXT	řádka	Skutečnost v účet.období	
			běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	7 425	1 815
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	5 164	1 514
*	Obchodní marže (ř.01-02)	03	2 261	301
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	336 134	322 869
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	335 476	315 304
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	368	7 081
II.3.	Aktivace	07	290	484
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	266 133	260 744
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	237 079	227 276
B.2.	Služby	10	29 054	33 468
*	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	72 262	62 426
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	68 731	59 132
C.1.	Mzdové náklady	13	50 935	43 028
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravot.pojištění	15	16 718	14 949
C.4.	Sociální náklady	16	1 078	1 155
D.	Daně a poplatky	17	75	794
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmot.majetku	18	6 446	6 950
III.	Tržby z prodeje dlouhodob.majetku a materiálu (ř.20+21)	19	1 396	2 745
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	330	544
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 066	2 201
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku a mat.	22	1 413	2 636
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku	23	123	204
F.2.	Prodaný materiál	24	1 290	2 432
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	489	-379
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	8 545	13 613
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 649	6 328
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	-600	3 323
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	2 268	
X.	Výnosové úroky	42	106	51
N.	Nákladové úroky	43	1 621	1 319
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	10 605	5 191
O.	Ostatní finanční náklady	45	9 928	5 790
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-3 106	-1 867
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř.50+51)	49	-172	-137
Q.1.	splatná	50	30	37
Q.2.	odložená	51	-202	-174
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	-3 534	1 593
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-). (ř.52+58-59)	60	-3 534	1 593
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+58)	61	-3 706	1 456

Sestaveno dne 19.června 2009	Podpis statutárního orgánu
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Ing.Karel Fiedler jednatel
Předmět podnikání výroba,instalace a opravy elektrických a elektronických zařízení	

R.-2009-predb.3.3.10.txt
Příloha č. 11 - R O Z V A H A k 31.12. 2009

2008 Text Netto	ČR	Brutto	Korekce	2009 Netto
	001	170,808	-59,158	111,650
137,125				
B.	003	80,150	-58,796	25,350
27,336				
B.I	000	7,206	-6,778	048
660				
3. Software	007	6,895	-6,778	117
070				
7. Nedokončený dl.nehm.maj,	011	351	0	351
0				
8. Zálohy na dl.nehm.majete	012	0	0	0
190				
B.II.	013	76,900	-52,018	20,886
26,672				
B.II.	010	2,990	0	2,990
1. Pozemky				
2,990				
2. Stavby	015	20,578	-13,291	7,287
7,010				
3. Samostatné mov.věc.soubo	016	51,118	-38,727	12,391
16,078				
3a Výrobní stroje a zařízen	017	36,755	-25,259	11,096
10,712				
3b Dopravní prostředky	018	2,371	-2,072	299
532				
3c Inventář a ost.DHM	019	3,251	-2,893	358
071				
3d Drobný dl.hm.majetek	020	8,701	-8,503	238
363				
7. Nedokončený dl.hmotný ma	020	233	0	233
190				
8. Zálohy na dl.hmotný maj.	025	1,985	0	1,985
0				
C.	000	85,302	-362	80,980
107,812				
C.I.	001	06,151	0	06,151
50,263				
C.I.	002	30,097	0	30,097
1. Materiál				
00,393				
2. Nedokončená výroba a po	003	0,610	0	0,610
6,520				

		R.-2009-predb.3.3.10.txt			
	3. výrobky	000	8,132	0	8,132
	6,952				
	5. Zboží	006	2,525	0	2,525
	380				
	6. Poskytnuté zář.na zásoby	007	383	0	383
	10				
C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	061	27,571	-362	27,209
	33,075				
	1. Pohledávky z obch.styku	062	20,781	-362	20,019
	29,979				
	1a Pohl.za odběrateli	063	20,012	-362	20,050
	29,755				
	1c Ostatní pohledávky	066	369	0	369
	220				
	6. Stát - daňové pohledávky	071	025	0	025
	759				
	7. Krátkodobé posk.zálohy	072	00	0	00
	80				
	9. Jiné pohledávky	070	2,325	0	2,325
	2,257				
	9a Pohl.za zaměstnanci	075	91	0	91
	35				
	9b Jiné pohledávky	076	2,230	0	2,230
	2,222				
C.IV.	FINANČNÍ MAJETEK	077	11,620	0	11,620
	20,070				
C.IV.	1. Peníze	078	122	0	122
	55				
	2. Účty v bankách	079	11,098	0	11,098
	20,019				
D.I.	CASOVÉ ROZLIŠENÍ	082	1,316	0	1,316
	1,977				
D.I.	1. Náklady příštích obd.	083	1,316	0	1,316
	1,623				
	2. Komplex.nákl.příštích ob	080	0	0	0
	350				

	PASIVA CELKEM	088			111,650
	137,125				
	VLASTNÍ KAPITÁL	089			09,252
	00,918				
A.I.	Základní kapitál	090			10,000
	10,000				
A.I.	1. Základní kapitál	091			10,000
	10,000				
A.III.	Rez.fondy a fondy ze zis	099			0,550

R.-2009-predb.3.3.10.txt

	0,512		
A.III.	1. Zák.rezerv.f./neděl.fond	100	0,000
	0,000		
	2. Statutární a ost.fondy	101	550
	512		
A.IV.	Výsledek hosp. min.let	102	30,207
	30,007		
A.IV.	1. Nerozdělený zisk min.let	103	30,207
	30,007		
	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	105	0,095
	-1		
B.	CIZÍ ZDROJE	110	60,923
	90,028		
B.II.	DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	120	853
	853		
	10 Odložený daňový závazek	130	853
	853		
B.III.	KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	131	30,000
	57,030		
B.III.	1. Závazky z obchod. styku	132	20,885
	37,971		
	1a Závazky z obch.styku	133	20,866
	37,900		
	1c Ostatní závazky	136	19
	31		
	0. Závazky ke společ.a sdru	139	0,500
	0,500		
	5. Závazky k zaměstnancům	100	2,003
	3,563		
	6. Závazky ze sociál.a zdra	101	1,299
	1,212		
	7. Stát - daňové závazky	102	209
	865		
	8. Krátkodob.přijaté zálohy	103	0
	5,308		
	10. Dohadné účty pasivní	105	0,567
	1,307		
	11. Jiné závazky	106	137
	2,268		
B.IV.	BANK.ÚVĚRY A VÝPOMOCI	150	26,030
	32,101		
B.IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodob	151	800
	2,600		
	2. Krátkodob.bank.úvěry	152	25,230
	29,501		
C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	155	1,075
	2,179		

C.I.	1. Výdaje příštích období	R.-2009-predb.3.3.10.txt	
	1, 2	156	6
	2. Výnosy příštích období	157	1, 11
	755		

		01/01/09 ->
Výnosu		31/12/09

	Tržby za prodej zboží	
.0%	604110 Prodej OZ-tuzemsko,AI	6
.1%	604120 Prodej OZ-tuzemsko,ZT	244
.0%	604140 Prodej OZ-tuzemsko,ELT	5
.2%	604220 Prodej OZ-export,ZT	50
.0%	604240 Prodej OZ-export, ELT	15
.2%	604270 OZ-technologie,zákazník	4
.0%	604500 OZ-potraviny,kantýna	44
.0%	604900 OZ-potraviny,automat	36

0.6%	Celkem Tržby za prodej zboží	1,342

	Náklady na prodané zboží	
.3%	504110 Prodané zboží	597
.0%	504150 OZ-kantýna	44
.2%	504210 OZ-technologie,zákazník	421
.0%	504250 Odchylka-příjem na sklad	34
.0%	504270 Odchylka-sazba AP	(3)
.0%	504200 Rozpuštění PN na OZ	75
.0%	504290 Přecenění zboží	(35)
.0%	504900 OZ-potraviny-automat	36
.0%	504990 OZ-nedaňový náklad	14

0.5%	Celkem Náklady na prodané zboží	1,103

0.1%	Celkem Obchodní marže	159

	VÝKONY	
	Tržby za výrobky a služb	
	Tržba za výrobky	
2.9%	601110 Tržby tuz.- AI	6,577
1.9%	601120 Tržby tuz.-ZT	4,411
	601130 Tržby tuz.-TE	5,10

V-2009-stavk3.3.10.txt

2.2%	601140	Tržby tuz. ELT	59
.0%	601141	Tržby ELT-SE	43,030
19.1%	601142	Tržby ELT-□ME20	26,031
11.7%	601190	Tržby tuz. ostatní	113
.0%	601220	Export ZT-Eurozóna	511
.2%	601230	Export TE-Eurozóna	37
.0%	601240	Export ELT-Eurozóna	11
.0%	601241	Exp.ELT-Methode Electric	71,460
31.1%	601242	Exp.ELT-Cogent Technol.	12,572
5.5%	601243	Exp.ELT-Hamann Electr.	3,020
1.7%	601244	Exp.ELT-SE □rancie	642
.3%	601249	Exp.ELT-EUROZÓNA ost.	600
.3%	601330	Export TE-EU ostatní	12
.0%	601340	Export ELT-EU ostatní	62
.0%	601420	Export ZT-třetí země	6,122
2.7%	601440	Export ELT-třetí země	320
.1%			
-----			-----
79.0%		Celkem Tržba za výroby	103,224
		Tržba za služby	
.3%	602103	Služby D3 - IT,IS,□IN	733
.3%	602104	Služby D3 - PÚ, MÚ	749
.1%	602112	Servis tuz.A1	161
.2%	602119	Ost.sl.tuzemsko-A1	544
.2%	602122	Servis tuz. ZT	553
.0%	602129	Ost.sluzby tuz.-ZT	9
.0%	602131	Služby tuz.TE-hlavní	26
.0%	602192	Balné výrobků	15
.0%	602193	Dopravné výrobků	57
.0%	602199	Ostatní služby	69
.0%	602241	Práce ELT-Eurozóna	152
.1%	602243	Dopr.ELT-Eurozóna	130
.1%	602291	Ost.sluzby-Eurozóna	073
.4%	602343	Dopr.ELT-EU ostatní	1
.0%	602511	Nájem ČP-stroje	096

V-2009-stavk3.3.10.txt

.4%	602512	Nájem ČP-prostory	15
.0%	602519	Nájem ČP-ost.sloužby	74
.0%	602520	Sl.poskytované nájemcům	7,026
3.4%	602591	Nájem vlast.nemovitostí	3,636
1.6%	602592	Podnájem nemovitostí	20
.0%	602593	Nájem movit.věcí	256
.1%	602691	Tržby ZS-vlast.strávníci	571
.2%	602692	Tržby ZS-externí fakt.	2,012
.9%	602693	Tržby ZS-příspěvek s	144
.1%	602695	Tržba ZS-večeře,externí	244
.1%	602699	Ostatní tržby ZS	0
.0%			

0.6%		Celkem Tržba za služby	19,774

0.4%		Celkem Tržby za výrobky a služb	202,990
		Zm.stavu zásob vl.výroby	
.0%	611010	Drob.zakázky-mat.náklady	(4)
.0%	611011	Drob.zakázky-nákl.práce	(261)
-.1%	611050	Výroba bez kalk-mat.nákl	(109)
-.1%	611061	Reklamace-nákl.práce	(2)
.0%	611070	Zár.servis-materiál.nákl	51
.0%	611090	Vývoj,vzorky-mat.náklady	(3)
.0%	611091	Vývoj,vzorky-nákl.práce	(35)
.0%	611100	ZSNV-hlavní výroba	(30,955)
-13.5%	611110	ON-množství materiálu	292
.1%	611120	ON-sazba materiálu	(220)
-.1%	611200	Normovaná (absorb) práce	4,636
2.0%	611210	ON-množství práce	1,106
.5%	611220	ON-sazba práce	3,992
1.7%	611300	Normovaná (absorb.)VR	3,602
1.6%	611310	ON-množství VR	909
.4%	611320	ON-sazba VR	3,102
1.4%	611400	Normovaná nevyr.režie	14,510
6.3%	611510	ON-množství kooperace	20

v-2009-stavk3.3.10.txt

.0%	611520	ON-sazba kooperace	(95)
.0%	611600	odchyłka metody	(722)
-.3%	611□00	Úbytky NV-zmetky	(320)
-.1%	611900	Ost.náklady výroby	(□9)
.0%	611990	Invent.rozdíly	95
.0%	612100	Zm.stavu PVV-hł.výroba	(1,260)
-.5%	612110	REN-materiál,PVV	(159)
-.1%	612140	Ost.náklady výroby-PVV	219
.1%	612210	REN-mzdy,PVV	(17)
.0%	612310	REN-výr.režie/PVV	(10)
.0%	612510	REN-kooperace/PVV	(1□)
.0%	612700	Výdej PVV-servis	(46)
.0%	612□00	Výdej PVV-zmetky	(4)
.0%	612900	Přecenění PVV	(63)
.0%	612990	Invent.rozdíly PVV	(60)
.0%	613090	HV-vývoj,vzorky	(2)
.0%	613100	Zm.stavu HV-hł.výroba	143,□72
62.7%	613110	REN-materiál	(111,061)
-4□.4%	613140	Ost.náklady výroby	192
.1%	613210	REN-mzdy	(9,069)
-4.0%	613310	REN-výrobní režie	(7,305)
-3.2%	613410	REN-nevýr.režie	(14,565)
-6.3%	613510	REN-kooperace	(1,1□2)
-.5%	613□20	Výdej HV-vzorky,prototyp	(5)
.0%	613900	Přecenění HV	307
.1%	613990	Inv.rozdíly HV	(2)
.0%		Čelkem Zm.stavu zásob vl.výroby	(730)
-0.3%			
	Aktivace		
.0%	621500	Výroba OZ,kantýna	7
.1%	622100	Aktivace vnitr.dopravy	199
.1%	624100	Aktivace dl.hm.majetku	26□

0.2%		Čelkem Aktivace	474

-----		-----
	Celkem VÝKONY	202,742
00.3%		
	VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	
	Spotřeba mat.a energie	
	Spotřeba materiálu	
40.4%	501110 Spotřeba mat.pro výrobu	111,215
.3%	501120 Spotřeba-mimo kusovník	775
.4%	501130 Materiál-zakázky(projekt)	009
.0%	501140 Mat.na opravy záruční	59
.0%	501150 Mat.na opr.pozáruční	06
.0%	501160 Mat na reklamace	4
.0%	501170 Technolog.změny,vzorky	35
.0%	501100 Spotřeba potravin ZS	1,047
.0%	501105 Potraviny-suroviny Kant.	6
.0%	501109 Úbytky potrav.do normy	2
.0%	501210 Spotřeba pom.materiálu	19
.0%	501220 Spotřeba obal.materiálu	49
1.3%	501200 Rozpuštění pořiz.nákladů	2,903
.0%	501290 Přecenění materiálu	(33)
.1%	501310 Dr.hm.majetek-inventář	201
.0%	501320 Dr.hm.majetek-nářadí	2
.0%	501330 Dr.hm.majetek-měřáky	14
.2%	501340 Dr.hm.majetek-nástroje	474
.0%	501350 Dr.hm.majetek-u dodavate	9
.0%	501410 Kancelářské potřeby	71
.0%	501420 Publikace,odborný tisk	60
.0%	501440 Toaletní potřeby	1
.0%	501450 Čisticí prostředky	35
.0%	501470 Materiál pro vývoj	11
.0%	501400 Materiál na propagaci	76
.1%	501490 Ostatní rež.materiál	144
.2%	501510 ND+mat.pro údržbu-strojn	355
.0%	501520 ND+mat.pro opr.-nástroje	02
.0%	501530 ND+mat na opravu IT	51
.0%	501540 ND+mat.na opravy-měřáky	3

V-2009-stavk3.3.10.txt			
.1%	501550	mat.na opravy-stavební	146
.2%	501610	Spotřeba PHM	424
.0%	501620	Ochranné pomůcky	20
.0%	501630	Prostředky ESD	27
.0%	501710	Drob.majetek-inv.(do 2ti	27
.0%	501720	Drob.majetek-náradí(do2t	17
.1%	501740	Drob.majetek-spec.(do10t	241
.1%	501010	Přiroz.úbytky do normy	200
.0%	501060	Invent.rozdíly-přebytky	(20)
.1%	501910	Mat-opravy zmetků	220

52.6%	Celkem Spotřeba materiálu		120,035
Spotřeba energie			
.1%	502110	El.en.-technolog.spotř.	207
.0%	502120	Teplo-technolog.spotřeba	45
.0%	502130	Voda-technolog.spotřeba	10
2.1%	502310	El.energie-rež.spotřeba	4,741
.6%	502320	Teplo-vytápění, režie	1,320
.1%	502330	Voda-režijní spotřeba	161
.0%	502990	Energie-nedaň.náklady	4

2.0%	Celkem Spotřeba energie		6,400
0.0%	Spotřeba neskl.položek		0

55.5%	Celkem Spotřeba mat.a energie		127,323
Služby			
Opravy a udržování			
.0%	511220	Opravy měřicích přístroj	9
.0%	511230	Kalibrace měř.přístrojů	35
.3%	511310	Opravy a údržba-strojní	576
.0%	511320	Údržba měř.přístrojů	2
.0%	511330	Údržba nástrojů	73
.0%	511340	Opr.a údržba-výp.technik	52
.1%	511350	Opr.a údržba-stavební	343

.0%	511360	Opravy a údržba vozidel	34
.1%	511370	Servis-kancel.technika	121
.0%	511390	Opravy DDHM a ost.opravy	1

0.5%	Celkem opravy a udržování		1,246
Cestovné			
.0%	512210	Cest.montáže-stravné	60
.0%	512220	Cest.montáže-ubyt.	15
.0%	512310	Cest.tuzemsko ostatní	71
.2%	512320	Cest.zahraniční	416

0.2%	Celkem Cestovné		562
Reprezentace			
.0%	513310	Náklady na reprezentaci	60

0.0%	Celkem Reprezentace		60
Výrobní kooperace			
.2%	511110	Kooperace-postupy TPV	427
.0%	511120	Pododávky-A1 program	13
.4%	511130	Poddodávky-TE	923
.0%	511140	Poddodávky-ELT	7
1.1%	511100	Servis pozáruční,poddod.	2,621
.1%	511190	Kooperace-výpomoci	11

1.1%	Celkem výrobní kooperace		4,172
Služby-logistika			
.5%	512210	Dopravné výrobků	1,090
.0%	512220	Celní služby	94

0.5%	Celkem služby-logistika		1,114
Ostatní služby			
.0%	513310	Poštovné	71
.3%	513320	Telefony	750
.0%	513410	Finanční leasing (do 00)	11

.7%	510420	Nájemné-budovy	1,590
.0%	510430	Nájemné-strojní zařízení	56
.1%	510490	Ostatní nájemné	276
.0%	510510	Aktualiz.SW-update	31
.0%	510520	Drobný DNM nesled.v OTE	3
.0%	510500	Upgrade+TZ DNM(do 40tis)	63
.4%	510590	Ost.sluzby DNM(údržba,..)	945
.1%	510610	Stočné	326
.0%	510710	Zkoušky výrobků	1
.1%	510010	Kurzy,školení	249
.0%	510020	Inzerce-nábor	21
.1%	510030	Inzerce-propagace	119
.0%	510040	Vývoj a technická pomoc	51
.3%	510050	Poradenská činnost	677
.1%	510060	Výstavy, veletrhy	206
.1%	510070	Náklady ISO	142
.4%	510090	Úklid,praní,dezinfekce	900
.0%	510900	Likv.odpadů,ekolog.sluzb	101
.0%	510920	Služby pro zajištění trh	22
.4%	510990	Ostatní služby	1,010
1.2%	519210	L-výrob.zařízení (tech)	2,739
.2%	519410	L-nevýrobní (auta,..)	432
-----			-----
4.0%		Celkem Ostatní služby	10,967
0.0%		Jiné služby	0
-----			-----
7.9%		Celkem služby	10,191
-----			-----
63.4%		Celkem VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	145,514
-----			-----
25.0%		Celkem PŘIDANÁ HODNOTA	57,307
		OSOBNÍ NÁKLADY	
		Mzdové náklady	

V-2009-stavk3.3.10.txt

	Mzdové náklady-zamest.	
3.0%	521110 Mzdy VD (A+C) vč.pémie	0,726
.3%	521201 Mzdy VD-přípl.(PČ, směny)	599
.4%	521202 Mzdy VD-dovolená	090
.1%	521203 Mzdy VD-odměny	210
.2%	521204 Mzdy VD-náhrady(š, sv,)	371
.0%	521200 Mzdy VD-nemoc	46
.0%	521209 Mzdy VD-ostatní nároky	59
.9%	521210 Mzdy RVD (B) vč.pémie	2,063
.0%	521211 Mzdy RVD-příplatky	94
.1%	521212 Mzdy RVD-dovolená	262
.0%	521213 Mzdy RVD-odměny	47
.0%	521214 Mzdy RVD-náhrady (š, sv,)	93
.0%	521210 Mzdy RVD-nemoc	7
.0%	521219 Mzdy RVD-ostatní nároky	4
.1%	521310 Mzdy-nevýrob.dělníci (P)	100
.0%	521330 Nevýrob.dělníci-odměny	20
.0%	521340 Nevýrob.dělníci-dovolená	32
.0%	521390 Nevýrob.dělníci-ostatní	2
6.0%	521410 THP-mzdy a platy	13,015
.2%	521420 THP-OON	421
.3%	521430 THP-odměny	502
.7%	521440 THP-dovolená	1,693
.0%	521400 THP-náhrada za nemoc	11
.6%	521530 Odstupné	1,409
.3%	521590 Náhrada mzdy-škol.ES0	595
14.0%	Celkem Mzdové náklady-zamest.	32,239
	Mzdové náklady-společ.	
1.1%	522310 Spol-příjmy ze záv.činn.	2,597
.0%	522320 Spol-dohody	12
.0%	522590 Spol-náhr.mzdy, škol.ES0	29
-----		-----
1.1%	Celkem Mzdové náklady-společ.	2,630
-----		-----

15.2%	Celkem Mzdové náklady	34,077
0.0%	Odmeny členům organiz.	0
	Náklady na soc.zab.a zdr	
	Náklady soc.zabezpečení	
1.2%	524110 Soc.poj.zákonné-VD	2,793
.3%	524210 Soc.poj.zákonné-RVD	630
2.0%	524310 Soc.poj.zákonné-ostatní	4,600
-.2%	524510 Soc.poj-slevy	(469)
.1%	524590 Soc.poj-školení ES0	129
.0%	524910 Soc.poj.nedaňový N.	3

3.4%	Celkem Náklady soc.zabezpečení	7,702
	Náklady zdravot.pojišt.	
.4%	524120 Zdr.poj.zákonné-VD	1,009
.1%	524220 Zdr.poj.zákonné-RVD	231
.7%	524320 Zdr.poj.zákonné-ostatní	1,716
.0%	524591 Zdr.poj-školení ES0	34
.0%	524920 Zdr.poj.nedaňový N.	1

1.3%	Celkem Náklady zdravot.pojišt.	2,991
0.0%	Ost.nákl.soc.zabezpečení	0

4.7%	Celkem Náklady na soc.zab.a zdr	10,773
	Sociální náklady	
	Zákonné soc.náklady	
.0%	527310 Zdravot.prevent.péče	27
.0%	527320 Přísp.na ZS-zákonné	1
.1%	527330 Penz.připoj.zákonné	332
.1%	527340 Život.připoj.zákonné	300

0.3%	Celkem zákonné soc.náklady	660
0.0%	Ostatní soc.náklady	0

0.3%	Celkem Sociální náklady	660

-----			-----
20.2%	Celkem OSOBNÍ NÁKLADY		46,310
	Dane a poplatky		
.0%	531310 Daň silniční		22
.0%	532310 Daň z nemovitostí		26
.0%	530410 Poplatky správní(kolky,..)		11
.0%	530490 Ostatní poplatky		16
-----			-----
0.0%	Celkem Dane a poplatky		75
	Odpisy dlouhodobého majet		
1.9%	551310 Odpisy dl.majetku-ZDP		4,202
.2%	551320 Odpisy dl.majetku-ZoU		479
.0%	551330 Odpisy DDHM,DDNM-ZoU		6
.0%	551340 Odpisy DNM-§32a)		09
-----			-----
2.1%	Celkem Odpisy dlouhodobého majet		4,056
	Tržby z prodeje majet. a		
	Tržby z prodeje majetku		
.0%	641120 Prodej DHM-tuzemsko		12
-----			-----
0.0%	Celkem Tržby z prodeje majetku		12
	Tržby z prod.materiálu		
1.6%	642110 Prodej materiálu-tuzemsk		3,749
.4%	642120 Prodej obalů-tuzemsko		055
.1%	642130 Prodej odpadu-tuzemsko		129
.6%	642210 Prodej materiálu-export		1,450
.0%	642220 Prodej obalů-export		1
-----			-----
2.7%	Celkem Tržby z prod.materiálu		6,192
-----			-----
2.7%	Celkem Tržby z prodeje majet. a		6,204
	Zúst.cena prod.maj.a mat		
0.0%	Zústat.cena dl.majetku		0
	Prodaný materiál		
	542210 Prodaný materiál		5,634

V-2009-stavk3.3.10.txt

2.5%	542220	Prodané obaly	707
.3%			

	542200	Prodaný odpad	196
.1%			

2.9%		Celkem Prodaný materiál	6,617

2.9%		Celkem Zůst.cena prod.maj.a mat	6,617

		Změna stavu rezerv	
0.0%		Rezervy zákonné	0
		Rezervy ostatní	0
0.0%			
		Kompl.nákl.př.období	
.2%	555220	Kompl.nákl.PO-ZT	354

0.2%		Celkem Kompl.nákl.př.období	354

		Opr.položky zákonné	
.0%	550210	Zák.OP-konkurz, vyrovnání	(2)
.0%	550220	Zák.OP-nepromlč.pohled.	(2)

0.0%		Celkem Opr.položky zákonné	(4)

0.0%		Opr.položky ostatní	0

0.2%		Celkem Změna stavu rezerv	350

		OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	
0.0%		Pokuty, úroky z prodlení	0
		Dotace	
.1%	645100	Dotace na provoz-ze SR	171
.2%	645500	Dotace na provoz-z EU	560

0.3%		Celkem Dotace	731

0.0%		Výnosy z odeps.pohl.	0
0.0%		Odpis OP k majetku	0
		Ostatní provoz.výnosy	
.0%	640110	Přefakturace-poštovné	7
	640900	Ost.provozní výnosy	147

.1%	640910	Přijaté provize	227
.1%			

0.2%		Celkem ostatní provoz.výnosy	301
0.0%		Přebytky a náhr.škod	0

0.5%		Celkem OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	1,112
0.0%		OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	
0.0%		Dary	0
0.0%		Pokuty,úroky z prodlení	
.0%	544210	Úroky z prodl-dle Obch.z	4
.0%	545220	Pokuty-ost.org.st.správy	1

0.0%		Celkem Pokuty,úroky z prodlení	5
0.0%		Odpis pohledávek	
.0%	546210	Zákonný odpis pohledávek	2
.0%	546990	Odpis nedobyt.pohl-nedaň	5

0.0%		Celkem odpis pohledávek	7
0.0%		Ostatní provoz.náklady	
.1%	540250	Náklady na reklamace	236
.0%	540260	Náklady na služeb.psa	12
.1%	540310	Pojist-odpov.z mezd	144
.1%	540320	Pojistné-majetek	252
.2%	540330	Pojist.odpov.z výroby	417
.0%	540370	Pojistné-ostatní	6
.1%	540300	Přefakturované náklady	146
.0%	540390	Ostatní provoz.náklady	(2)
.0%	540010	Čl.příspěvky zákonné	6
.0%	540910	Čl.příspěvky-nepovinné	29

0.5%		Celkem ostatní provoz.náklady	1,246
0.0%		Manka a škody	0

		Celkem OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	1,250

0.5%			
0.0%	Převod provozních výnosů		0
0.0%	Převod provozních nákl.		0

2.3%	Celkem PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSP.		5,229
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSP.			
0.0%	Tržby z prod. CP a podíl		0
0.0%	Prodané CP a podíly		0
0.0%	Výnosy z dl.fin.majetku		0
0.0%	Výnosy z podílů v ovl.os		0
0.0%	Výnosy z ost.dlouhod.CP		0
0.0%	Výnosy z ost.dlouhod.◻M		0

0.0%	Celkem výnosy z dl.fin.majetku		0
0.0%	Výnosy z krátk.fin.majet		0
0.0%	Náklady fin. majetku		0
1.0%	Výnosy z přec.CP a deriv 667100 Výnosy z derivát.operací		2,273

1.0%	Celkem výnosy z přec.CP a deriv		2,273
0.0%	Náklady z přec.CP a der.		0
0.0%	Zm.stavu rezerv a OP		0
.0%	Výnosové úroky 662100 Úroky běžné, nezdaněné		11
.0%	662400 Úroky z fin.operací		9

0.0%	Celkem výnosové úroky		20
.5%	Nákladové úroky 562210 Běžné úroky-provozní		1,047
.0%	562220 Běžné úroky-investiční		5◻

0.5%	Celkem Nákladové úroky		1,105
.◻%	Ostat. fin.výnosy Kurzové zisky 663100 Kurz.zisky-provozní		1,7◻2
	663200 Kurz.zisky-fin.operace		21◻

.1%	663000	Nerealizované kurz.zisky	639
.3%			
-----			-----
1.1%		Celkem Kurzové zisky	2,639
0.0%		Ost.finanční výnosy	0
0.0%		Náhr.mank na fin.mjetku	0
-----			-----
1.1%		Celkem Ostat. fin.výnosy	2,639
		Ostatní finanční náklady	
		Kurzové ztráty	
1.1%	563210	Kurz.ztráty-provozní	2,429
.5%	563220	Kurz.ztráty-fin.operace	1,167
.2%	563200	Kurz.ztráty-nerealizovan	379
-----			-----
1.7%		Celkem Kurzové ztráty	3,975
		Ostatní finanční náklady	
.3%	560210	Bankovní poplatky	590
-----			-----
0.3%		Celkem Ostatní finanční náklady	590
0.0%		Manka na fin.majetku	0
-----			-----
2.0%		Celkem Ostatní finanční náklady	4,565
0.0%		Převod fin . výnosů	0
0.0%		Převod fin. nákladů	0
-----			-----
-0.3%		Celkem FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSP.	(730)
		DzP za běžnou činnost	
0.0%		DzP za běž.činnost splat	0
0.0%		DzP za běž.činn. odložen	0
-----			-----
0.0%		Celkem DzP za běžnou činnost	0
-----			-----
2.0%		Celkem VÝSLEDEK HOSP-BĚŽ.ČINN.	4,491

VÝSLEDEK HOSP-MIM.ČINN.

0.0%	Mimořádné výnosy	0
0.0%	Mimořádné náklady	0
0.0%	DZP z mimoř.činnosti	0
0.0%	DZP z mimoř.čin.-splat.	0
0.0%	DZP z mimoř.čin.-odlož	0
-----		-----
0.0%	Celkem DZP z mimoř.činnosti	0
-----		-----
0.0%	Celkem VÝSLEDEK HOSP-MIM.ČINN.	0
0.0%	Převod podílu společníků	0
-----		-----
2.0%	Celkem VÝSLEDEK HOSP.ZA ÚČ.OBD	4,491
	Zaokrouhlit na tisíce: ano	Zaokrouhlit na celá čísla: ne
	Tisk komentářů: ne	Typ komentáře:
	Reference komentáře:	
	Měna přehl.: Kč	
	Typ tisku: Originál	
		Výstup: window
		ID dávky: F

**ROA****Příloha č. 13 - RENTABILITA
(výnosnost, návratnost)
CELKOVÉHO KAPITÁLU)**

čistý zisk = hrubý zisk x 0,80

položky	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
						8	9
Zásoby	34 468	30 111	39 144	54 987	54 263	42 414	
Pohledávky	39 385	35 578	39 573	52 696	33 075	39 280	
Finanční majetek	6 382	23 326	3 426	12 252	20 474	2 366	
Oběžná aktiva	80 235	89 015	82 143	119 935	107 812	84 060	0
Dlouhodobý hmot. majetek	17 430	17 430	30 728	27 880	26 670	23 668	
Dlouhodobý nehmot. majetek	3 586	3 324	1 966	1 501	665	334	
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	
Stálá aktiva	21 016	20 754	32 694	29 381	27 335	24 002	0
Ostatní aktiva	3 825	1 947	3 559	3 260	1 977	1 796	
Aktiva celkem	105 076	111 716	118 396	152 576	137 124	109 858	0
Tržby za zboží	841	353	12 118	1 815	7 424	1 125	
Tržby za vl. vyr. a služby	181 685	224 232	251 098	315 304	335 477	128 932	
Tržby	182 526	224 585	263 216	317 119	342 901	130 057	0
HV před zdaněním						3 626	
Zisk (čistý)	3 297	5 875	12 103	1 592	-3 535	2 901	0
12/Koef. obd.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,50	1,33
Rentabilita tržeb	1,81%	2,62%	4,60%	0,50%	-1,03%	2,23%	
Obrat celkových aktiv	1,74	2,01	2,22	2,08	2,50	1,78	
ROA	0,0314	0,053	0,102	0,010	-0,026	0,040	

**ROE**Příloha č. 14 - RENTABILITA (výnosnost,
návratnost) VLASTNÍHO KAPITÁLU)

položky	2004	2005	2006	2007	2008	1-8-2009
Stálá aktiva	21 016	20 754	32 694	29 381	27 335	24 002
Oběžná aktiva	80 235	89 015	82 143	119 935	107 812	84 060
Ostatní aktiva	3 825	1 947	3 559	3 260	1 977	1 796
Celková aktiva	105076	111716	118396	152576	137124	109858
12/Koef. obd.	1,000	1,00	1,00	1,00	1,00	1,50
Tržby	182 526	224 585	263 216	317 119	342 901	130 057
Vlastní kapitál	30 466	39 476	47 595	48 833	44 917	48 445
Obrat celkových aktiv	1,74	2,01	2,22	2,08	2,50	1,78
Zisk (čistý)	3 297	5 875	12 103	1 592	-3 535	2 901
Rentabilita tržeb	1,81%	2,62%	4,60%	0,50%	-1,03%	2,23%
Aktiva celk./Vlastní jmění	3,45	2,830	2,488	3,124	3,053	2,268
ROA	3,14%	5,26%	10,22%	1,04%	-2,58%	3,96%
ROE	10,82%	14,88%	25,43%	3,26%	-7,87%	8,98%

**ROI**Příloha č. 15 - RENTABILITA (výnosnost,
návratnost) DLOUHODOBÉHO KAPITÁLU

položky	2004	2005	2006	2007	2008	1-8-2009
Vlastní kapitál	30 466	39 476	47 595	48 833	44 917	48 445
Dlouhodobé závazky	310	837	1 230	1 055	853	853
Ostatní pasiva	56	633	1 339	870	2 179	1 882
Dlouhodobý kapitál	30 832	40 946	50 164	50 758	47 949	51 180
Tržby za zboží	841	353	12 118	1 815	7 424	1 125
Tržby za vl. výr. a služby	181 685	224 232	251 098	315 304	335 477	128 932
Tržby	182 526	224 585	263 216	317 119	342 901	130 057
Zisk (čistý)	3 297	5 875	12 103	1 592	-3 535	2 901
Rentabilita tržeb	0,018	0,026	0,046	0,005	-0,010	0,022
12/Koef. obd.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,500
Obrat dlouhodobých aktiv	5,920	5,485	5,247	6,248	7,151	3,812
ROI	0,107	0,143	0,241	0,031	-0,074	0,085



**Likvidita
2.st.**

Příloha č. 16 - LIKVIDITA = schopnost
uhrazovat své závazky a povinnosti

položky	2004	2005	2006	2007	2008	1-9-2009
Hotovost	6 382	23 326	3 426	12 252	20 474	2 366
Krátkodobé pohledávky	34 185	35 578	39 573	52 696	33 075	39 280
Zásoby	34 468	30 111	39 144	54 987	54 263	42 414
Běžné bankovní úvěry	34 900	43 143	18 680	34 046	32 141	24 462
Krátkodobé fin. výpomoci	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	36 994	40 427	48 747	67 772	57 034	34 216
Krátkodobý cizí kapitál	71 894	83 570	67 427	101 818	89 175	58 678
Likvidita 1. stupně	0,089	0,279	0,051	0,120	0,230	0,040
Likvidita 2. stupně	0,564	0,705	0,638	0,638	0,600	0,710
Likvidita 3. stupně	1,044	1,065	1,218	1,178	1,209	1,433

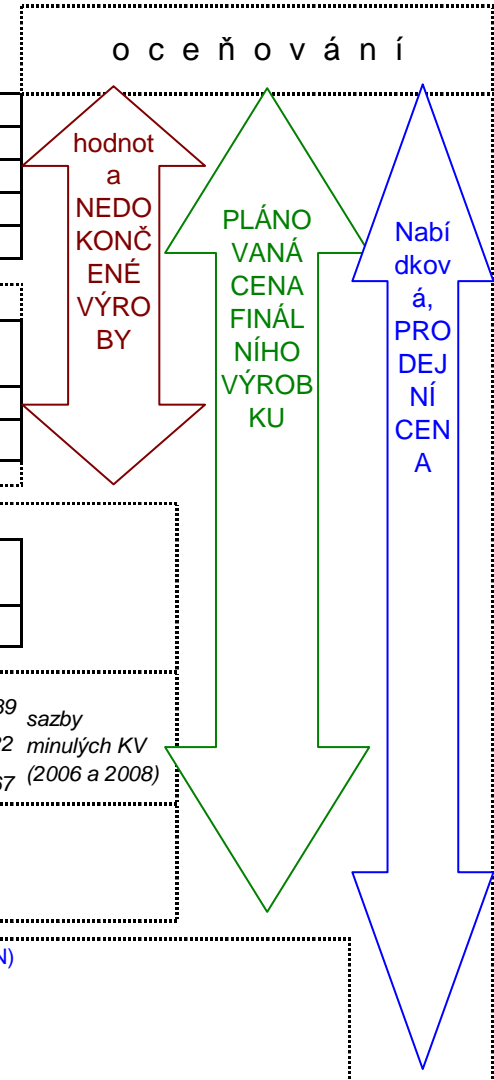


EBIT Příloha č. 17 - Tvorba a použití produkční síly

položky	2004	2005	2006	2007	2008	1-8-2009
HV před zdaněním	0	0	0	0	0	3 626
čistý zisk	3 297	5 875	12 103	1 592	-3 535	2 901
EBIT	12 205	11 314	18 103	3 372	-489	6 233
provozní HV	12 156	11 262	18 050	3 321	-601	6 127
výnosové úroky	49	52	53	51	112	106
Výnosy (tržby)	182 526	224 585	263 216	317 119	342 901	130 057
Vlastní kapitál	30 466	39 476	47 595	48 833	44 917	48 445
Aktiva	105 076	111 716	118 396	152 576	137 124	109 858
Nákladové úroky	1 785	1 649	1 277	1 319	1 621	700
běžné bankovní úvěry	34 900	32 943	11 000	28 886	29 501	22 862
investiční, dlouhod.úvěry	0	10 200	7 680	5 160	2 640	1 600
Bankovní úvěry celkem	34 900	43 143	18 680	34 046	32 141	24 462
Cizí zdroje	74 554	86 707	69 452	102 873	90 028	59 531
Ostatní pasiva	56	633	1 339	870	2 179	1 882
měsíční koeficient		1,00	1,00	1,00	1,00	1,50
12/k*Nákladové úroky/b.ú. a obligace	0,051	0,038	0,068	0,039	0,050	0,043
B.ú.a obligace/(Cizí zdroje+ost. pasiva)	0,468	0,494	0,264	0,328	0,349	0,398
(Cizí zdroje+ost. Pasiva)/Aktiva	0,710	0,782	0,598	0,680	0,672	0,559
12/k*Nákladové úroky/Aktiva	0,017	0,015	0,011	0,009	0,012	0,010
12/k*Čistý zisk/Vlatní jmění	0,108	0,149	0,254	0,033	-0,079	0,090
Vlastní jmění/Aktiva	0,290	0,353	0,402	0,320	0,328	0,441
12/k*Čistý zisk/Aktiva	0,031	0,053	0,102	0,010	-0,026	0,040
12/k*EBIT/Aktiva (z výnosů)	0,048	0,067	0,113	0,019	-0,014	0,049
kontrola EBIT/Aktiva z aktiv		0,067	0,113	0,019	-0,014	0,049
EBIT/Výnosy	0,067	0,050	0,069	0,011	-0,001	0,048
12/k*Výnosy/Aktiva	1,737	2,010	2,223	2,078	2,501	1,776

TSE Příloha č. 18 - SOUHRNNÝ KALKULAČNÍ VZOREC 2010, platný od 1.2.

Přímé náklady	1. PRIMY MATERIAL			VS	ruční prac.	strojní prac.	hodnot a NEDOKONČENÉ VÝROBY	
	2. PŘÍMÉ MZDY	základna pro sazby režii	hodinový mzdový tarif výrobních dělníků kategorie A a C		523	101,4 Kč		127,2 Kč
	3. OPN (externí služby)			533,534	104,9 Kč	178,2 Kč		
					537	139,4 Kč		
					541	147,9 Kč		
Přímá výrobní režie	4. VARIABILNÍ VYROBNÍ REŽIE dílen (přímý režijní náklad na výrobek) podle výrobních řad							
	výrobní řada	1420 Fin.ELT 523	1430 Fin.ELT 533-autom.		1440 Fin.ELT 534 - FM		1100 Fin.AL 541	1200 fin.ZT 537
	pracoviště	vše	RUČNÍ	STROJNÍ	RUČNÍ	STROJNÍ	AL	ZT
	% z přímých mezd :	59%	30%	137%	20%	123%	47%	31%
	sazby minulých KV (2006 a 2008)	57,74	43,91		56,69		51,33	39,79
Nevýrobní režie	5. FIXNÍ NEVÝROBNÍ REŽIE dílen podle výrobních řad							
		SE	533-autom.		534-FM		AL	ZT
			RUČNÍ	STROJNÍ	RUČNÍ	STROJNÍ		
	% z přímých mezd :	98%	79%	80%	74%	95%	105%	71%
	sazby minulých KV (2006 a 2008)	126,42	218,41		106,33		226,68	130,29
Nevýrobní režie	6. PODNIKOVÉ REŽIE, pro všechny výrobní řady stejně							
	6.1. Nákupní a skladovací režie				součet PR		123%	262,89
	6.2. Správní režie				% z přímých mezd :		33%	47,22
Nevýrobní režie	7. PRODEJNÍ REŽIE							
		AL	ZT	TE	ELT			
	% z přímých mezd :	9%	21%	6%	66%			
	sazby minulých KV (2006 a 2008)							
	16,4	22,14	12,14	42,31				
Ost.náklady nazahnuté do postupů a ZISK	8. EXTERNÍ NÁKLADY (připočítávají se k výše vypočtené ceně - ale pouze v případě, že již nejsou zahrnuty v postupech pod bodem 3.-OPN)							
	8.1. doprava			8.2. ostatní služby a dodávky nekalkulované v postupech				
	9. VNITŘNÍ NÁKLADY, dle samostatných sazebníků (náklady, které nejsou v postupech, se připočítávají k výše vypočtené ceně)							
10. OBCHODNÍ MARŽE								



dvojcíslní VPUS	zahrnuje střediska	název	odpovědný manažér (příjmení)	MĚSÍČNÍ PAUSALNÍ SAZBA v Kč						Controlling - měsíční částka VP nákladů, v Kč	VP účet				V P U S	Pozn.	
				MĚSÍČNÍ PAUŠÁL (průměrný)	denní přepoč et	20ti denní únor	21 dnů leden květen říjen	22 denní duben červen červenec srpen,září listopad	23 denní březen prosinec		výkonu		nákladu				
										paušál	dohoda (použita tržní cena)	paušál	dohoda (použita tržní cena)				
Řsk. 01	001 003	GR Sekret.GR	Fiedler K. Kočerová	30 670	21,75	28 202	29 612	31 023	32 433	4 016 6 106		699-700		599-700	Řsk. 01		
02	006	Zahran.odd.	Podhrazká	37 441	21,75	34 429	36 150	37 871	39 593	1 408	699-601	699-701	599-601	599-701	02		
06	061,065,066,067	TPV	Cipín	400 580	21,75	368 349	386 767	405 184	423 602	10 286	699-602	699-702	599-602	599-702	06		
08	081,082,083,085	Konstrukce	Novák	274 590	21,75	252 497	265 121	277 746	290 371	10 819	699-606	699-706	599-606	599-706	08	způsob domluvit s Prodeji !!	
Řsk. 16	101,102 160	Market.řed. Prodej AL	Krubner Krubner							625 606		699-710		599-710	Řsk. 16		
17	170	Prodej ZT	Fiedler P.							3 680		699-716		599-716	17		
18	180	Prodej TE	Krubner							505		699-717		599-717	18		
19	190	OTS	Čejka	35 248	21,75	32 412	34 033	35 653	37 274	1 202		699-718		599-718	19	způsob domluvit s Prodeji !!	
Řsk. 24	201 240,249	OR Prodej ELT	Černý Černý							2 139 3 172		699-719		599-719	Řsk. 24		
26	261,262,263,267,268	Nákup a skl.	Pavelka	367 654	21,75	338 073	354 976	371 880	388 784	77 493		699-720		599-720	26		
28	280	Doprava	Šámal							986		699-724		599-724	28	VP účtov.dopravy dle žádank	
Řsk. 31	301 310	FR Financování	Frimmel Martincová							1 851 2 067		699-728		599-728	Řsk. 31		
32	320	KaK	Witzany	29 333	21,75	26 973	28 322	29 670	31 019	986		699-730		599-730	32		
33	330	Účtárna	Dvořáková	31 704	21,75	29 153	30 611	32 068	33 526	3 845		699-631	699-731	599-631	599-731	33	
34	340	Údržba	Cimrhanzl	134 475	21,75	123 655	129 838	136 021	142 203	13 106		699-632	699-732	599-632	599-732	34	VP účty-PPO,str.,stav.,inst.
35	350	IT	Zíka	123 210	761	za 1 hod.	162			6 182		699-633	699-733	599-633	599-733	35	vyúčtování podle počtu prac.míst
36	360	EPS	Fuková	204 080	119	za 1 pr.m.	1 715			1 346		pozn. 699-734	pozn. 599-734			36	
37	370,372,374,377,379	Personální	Vávrová	40 694	21,75	37 420	39 291	41 162	43 033	7 644		699-635	699-735	599-635	599-735	37	
38	385,386	ZK a kant.	Ballaková	238 144	21,75	218 983	229 932	240 881	251 830			699-636	699-736	599-636	599-736	38	samost.účetnictví ZK a kantýny
39	390	PZF	Cimrhanzl							1 971		699-637	699-737	599-637	599-737	39	
41	410	ŘKJ	Jinderle	68 543	21,75	63 028	66 179	69 331	72 482			pozn. 699-738	pozn. 599-738			41	
43	430	Vstupní kontr.	Jelínek	5 903	21,75	5 428	5 699	5 971	6 242	1 311		699-639	699-739	599-639	599-739	43	
44	440	Výr.a výst.kon.	Velek	44 716	21,75	41 118	43 174	45 230	47 286	5 071		699-641	699-741	599-641	599-741	44	
				132 508	21,75	121 846	127 939	134 031	140 123	41 475		699-643	699-743	599-643	599-743		
Řsk. 52	501 523	VR montáž SE	Jinderle Holcman							2 864 44 670		699-644	699-744	599-644	599-744	Řsk. 52	
53	533	montáž DPS	Faiglová							60 080		699-750		599-750	53		
55	534	montáž FM	Brůžek							26 740		699-752		599-752	55		
57	537	montuáž ZT	Holcman							20 140		699-753		599-753	57		
54	541	montáž AL	Schumann							26 546		699-755		599-755	54		
												699-757		599-757			
												699-754		599-754			

Příloha č. 20 – Doplnující informace o podniku TSE, s r. o.

Specifikace systému jakosti zavedeného v TSE

TSE spol. s r.o. má od roku 1996 zavedený a uplatňovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001, tj. pro vývoj, konstrukci, výrobu, zkoušení, dodávání a servis všech produktů v rámci celého výrobního programu.

Pro vývoj, konstrukci, výrobu, zkoušení, dodávání a servis zdravotnických přístrojů je od téhož roku v TSE zaveden systém managementu jakosti podle evropské normy EN 46 001:1996 a od roku 2003 podle evropské normy EN ISO 13485: 2003. Evropská norma EN ISO 134 85 doplňuje a zpřísňuje norma EN ISO 9001 v požadavcích na :

- vývoj a konstrukci zdravotnických přístrojů
- personál, pracovní prostředí a výrobek v průběhu výroby zdravotnických prostředků
- bezpečnost zdravotních přístrojů a jejich kompatibilita
- poprodejní dozor a servis zdravotnických prostředků

Oba certifikáty, tj. „ ČSN EN ISO 9001 a EN ISO 134 85“ udělila společnosti TSE spol. s r.o. organizace KEMA Duality B.V. a 2x ročně provádí kontrolní audit nad dodržováním tohoto systému managementu jakosti.

Zavedení systému managementu jakosti podle obou těchto norem vyžaduje explicitně právní předpis a zvolený postup ověřování shody s plněním základních požadavků. Zvolený postup se nazývá „Úplný systém managementu jakosti“ a dokladem je udělení „ES certifikátu“ na dobu 5ti let. Dohled nad dodržováním tohoto úplného systému managementu jakosti provádí 1x ročně kontrolním auditem notifikovaný orgán. V současné době je to pro společnost TSE spol. s r.o. Strojírenský zkušební ústav Brno.

Specifikace technické legislativy TSE pro oblast zdravotnických prostředků

Pro vývoj a výrobu zdravotnických prostředků a jejich uvádění na trh platí přímé právní předpisy. V ČR je to především Zákon č. 22/1997 Sb. v platném znění a navazující Nařízení vlády č. 336/2004 Sb. v platném znění. Pro uvádění na trh v zemích evropského společenství platí č. 93/42 EEC.

Novorozenecké inkubátory podle uvedených právních předpisů patří do kategorie regulovaných zdravotnických přístrojů, kde splnění „základních požadavků“ na bezpečnost zdraví a životní prostředí musí ověřit 3. strana, tak zvaný „notifikovaný orgán“.

Do května roku 2004 pro TSE byla tímto notifikovaným orgánem certifikační organizace

KEMA Duality B.V. z Nizozemska. Po vstupu ČR do EU se tímto notifikovaným orgánem stal Strojírenský zkušební ústav Brno.

Dokladem o ověření shody s požadavky evropské směrnice č. 93/42 EEC byl „CE CERTIFIKÁT“ , vydaný KEMOU. Dokladem ověření shody s požadavky Nařízení vlády č. 336/2004 Sb., které jsou totožné s požadavky evropské směrnice č. 93/42 EEC je „ES CERTIFIKÁT“ , vydaný Strojírenským zkušebním ústavem Brno.

Z výrobních certifikátů získala TSE pro novorozenecký inkubátor SI-301 prestižní značku jakostního českého výrobku CZECH MADE opakovaně pro dvě platná období 1994 a 1995.

Vývoj nové výrobní řady novorozeneckých inkubátorů SI 600

Společnost TSE spol. s r.o., je jediným výrobcem novorozeneckých inkubátorů v ČR, přičemž s touto produkcí přišla na trh v roce 1992. Od té doby získala řadu zkušeností z oboru i řadu referencí z provozu této produkce. Obchodní činnost minulého období signalizovala, že nastal čas, kdy zákazníci začínají zvyšovat své nároky na funkčnost, designe i technickou úroveň přístroje. Z tohoto důvodu byla provedena marketingová studie – s jednoznačným výsledkem: je nutné inovovat novorozenecký inkubátor a vzhledem k řadě principiálních změn provést inovaci zásadně – zcela novou výrobní řadou novorozeneckých inkubátorů. Z čehož vyplývalo, že:

V roce 2004 rozhodlo vedení podniku o inovaci produktu zdravotní techniky, formou zavedení zcela nové výrobní řady, označené jako SI 600. Důvod byl jednoznačný : Přání zákazníka, vycházející z analýzy zákaznické spokojenosti a marketingové studie. Záměrem inovačního projektu bylo získání většinového podílu na trhu v segmentu inkubátorů pro standardní péči v ČR, konkurenceschopný export a dynamické zvýšení výkonnosti firmy. Předpokladem úspěšnosti byly dlouholeté zkušenosti společnosti s výrobou, prodejem a servisem novorozeneckých inkubátorů od roku 1992. Což lze dokládat tím, že v roce 1994 a 1995 získal inkubátor SI 301 značku „CZECH MADE“. Zárukou úspěšnosti byla skutečnost, že prototyp SI 600 získal 7. dubna 2005 certifikát „ VYNIKAJÍCÍ VÝROBEK ROKU 2005“. Na vysoké kvalitě této zdravotnické techniky závisí zdraví i život novorozence. Aby byl odstraněn veškerý možný nepříznivý dopad lidského faktoru na kvalitu produktu, je produkce nové výrobní řady zajištěna na nové technologii.

Z tohoto důvodu je i úkol, aby nová, výkonná technologie byla kapacitně zcela využita a současně aby zvyšovala produkční i komerční výkonnost celé firmy a tím i zásadně urychlila návratnost vynaložených prostředků, zdroj informací: TSE, s r. o.