

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Název diplomové práce:

Analytické metody a controlling v podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Novotná, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Lucie Petráňová

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie PETRÁŇOVÁ**
Osobní číslo: **E10524**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Analytické metody a controlling v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Posoudit význam a úlohu analytických činností v podniku, v návaznosti pak vymezit místo controllingu v podniku, tj. objasnit předmět, obsahové vymezení a různé pojetí se zaměřením na finanční controlling v podniku. Na konkrétním podniku z Jihočeského kraje vyhodnotit používání stávajících analytických metod po zavedení nového informačního systému do podniku. Analyzovat zvolený podnik z hlediska finanční rovnováhy a stability za posledních 3 - 5 let, případně navrhnout postupy pro zefektivnění analytické činnosti do budoucna.

Osnova:

Teoretická část

- 1) Význam analytických činností v podniku
- 2) Účetnictví podniku jako podklad pro analytické činnosti
- 3) Předmět, obsahové vymezení a různé pojetí controllingu
- 4) Finanční controlling a jeho struktura

Praktická část

- 5) Charakteristika vybraného podniku s ohledem na uplatňované metody v rámci jeho analytické činnosti
- 6) Implementace nového softwaru do účetnictví podniku a jeho vliv na tvorbu podkladů pro analytické činnosti
- 7) Analýza zvoleného podniku z hlediska finanční rovnováhy a stability
- 8) Zhodnocení zdrojů pro analytické metody a případné návrhy na zlepšení do budoucna

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


Seznam odborné literatury:

- SYNEK, M.: Manažerská ekonomika. 1. aktualiz. a rozš. vyd., Praha, Grada Publishing, 2007.
WÖHE, G.; KISLINGEROVÁ, E.: Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd., Praha, C.H. Beck, 2007.
GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd., Praha, Ekopress, 2009.
VYSUŠIL, J.: Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha, Profess Consulting, 2004.
FIBÍROVÁ, J.: Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualiz. vyd., Praha, Grada Publishing, 2003.
VOLLMUTH, H. J.; SLADKÁ, L.; VYSUŠIL, J.: Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku. 2. české vyd., Praha, Profess Consulting, 2004.
BLAHA, Z. S.; JINDŘICHOVSKÁ, I.: Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. rozš. vyd., Praha, Management Press, 2006.
ESCHENBACH, R. a kol.: Controlling. 2. upr. vyd., Praha, ASPI Publishing, Codex, 2004.
Periodika: Ekonom


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

Datum zadání diplomové práce: 18. února 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


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

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 10. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Analytické metody a controlling v podniku vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 30. 4. 2012

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové 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. Jiřímu Frimmelovi a hlavní účetní paní Ing. Jiřině Dvořákové za spolupráci na tvorbě této práce a za poskytnutí materiálů podniku potřebných pro vytvoření praktické části práce.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je posoudit význam a úlohu analytických činností v podniku a controlling, jeho předmět a obsahové vymezení v podnikové činnosti, následně pak se zaměřením na finanční controlling. Nakonec na konkrétním podniku TSE s r. o. v Českých Budějovicích vyhodnotit jejich stávající využívané metody v návaznosti na zavedení nové verze informačního systému, popřípadě navrhnout zavedení nových postupů a zjištění jejich zefektivnění analytických činností pro podnik do budoucna.

Obsahem práce je popis účetnictví podniku vedené v podnikovém programu spolu se zhodnocením zavádění jeho nové verze. Dále práce hodnotí controlling a jeho možnost zlepšení díky zpracovávání controllingových nástrojů prostřednictvím výpočetní techniky. Z hlediska finančního controllingu se práce věnuje hlavně provedení analýzy hospodářského výsledku podniku a vybraných ukazatelů finanční analýzy, které podávají obraz o hospodaření společnosti.

V závěru jsou shrnuty přínosy zaváděné nové verze programu podniku, jak pro lepší zpracování a zhodnocení finanční situace podniku, ale také pro vedení controllingové činnosti. Jsou navržena opatření, která může podnik provést, než se změny programu projeví a zároveň doporučení pro vytvoření lepších podmínek k zavádění nových analytických metod.

Klíčová slova - analytické metody, finanční analýza, finanční controlling, účetnictví

SUMMARY

Objective of this thesis 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 thesis contains a description of company accounting in the corporate-led program, together with an evaluation of the introduction of its new version. It evaluates the possibility of controlling and improving of its processing by controlling instruments through computer technology. In terms of financial controlling the thesis is mainly devoted to analyzing the economic performance of the company and selected indicators of financial analysis to provide a picture of the company.

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

Key words – analytical methods, controlling, financial analysis, accounting

Obsah

1. Úvod.....	- 11 -
2. Význam analytických činností v podniku.....	- 13 -
2.1 Finanční analýza	- 13 -
2.1.1 Elementární metody finanční analýzy	- 15 -
2.1.1.1 Finanční poměrová analýza	- 15 -
3. Účetnictví.....	- 16 -
3.1 Význam účetnictví	- 17 -
3.2 Účetní výkazy	- 19 -
3.2.1 Kvalitativní charakteristiky výkazů	- 20 -
3.3 Kontrola účetnictví a Audit.....	- 24 -
3.4 Počítače v účetnictví (automatizace účetnictví).....	- 27 -
3.4.1 Účetní software pro vedení účetnictví s podporou počítače (PC)	- 29 -
3.4.1.1 Technické zhodnocení účetního software	- 29 -
3.4.2 Výhody počítačů v účetnictví	- 30 -
4. Controlling	- 31 -
4.1 Základní principy controllingu	- 32 -
4.2 Nástroje Cotrollingu	- 33 -
4.3 Analýza odchylek	- 33 -
4.4 Podpora systémů controllingu výpočetní technikou	- 34 -
4.4.1 Možnosti controllingu podporovaného výpočetní technikou	- 34 -
4.5 Druhy controllingové činnosti	- 34 -
4.6 Controlling ve výrobních podnicích	- 35 -
4.7 Zavedení nebo reorganizace controllingu	- 35 -
4.7.1 Organizace controllingu.....	- 35 -
4.7.1.1 Controllingové oddělení	- 36 -
4.7.2 Způsoby implementace	- 37 -
4.8 Operativní a strategický controlling	- 38 -
4.8.1 Operativní analýzy a nástroje	- 38 -
4.8.2 Strategický controlling.....	- 39 -
4.8.2.1 Strategické analýzy a nástroje.....	- 39 -
4.9 Finanční controlling.....	- 41 -
4.9.1 Oblasti finančního controllingu pro zajištění finanční stability.....	- 41 -
4.9.1.1 Controlling pracovního kapitálu	- 42 -
4.9.1.2 Řízení peněžních prostředků pomocí rozpočtů.....	- 43 -
4.9.1.3 Finanční plán.....	- 43 -
4.9.1.4 Finanční kontrola	- 44 -
5. Metoda Balanced Scorecard	- 44 -
6. Cíl a metodika práce	- 45 -
6.1 Metodika práce	- 45 -
7. Charakteristika a historie podniku TSE s r. o.	- 47 -
7.1 Základní údaje o společnosti.....	- 47 -
7.2 Stručná historie a současnost společnosti	- 48 -
7.3 Analytické metody v podniku.....	- 50 -
8. Účetnictví v podniku.....	- 51 -
8.1 Vybrané metody vedení účetnictví	- 51 -
8.1.1 Zásoby.....	- 51 -

8.1.2 Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek.....	51 -
8.1.3 Účtová osnova.....	52 -
8.1.4 Audit	52 -
8.2 Podnikový software	53 -
8.2.1 Program DIALOG	53 -
8.2.2 Současný program MFG/PRO	54 -
8.2.2.1 Procesy systému.....	57 -
8.2.2.2 Přehledy transakcí reportu	57 -
8.2.2.3 Modul výroba.....	59 -
8.2.2.4 Přijaté faktury	60 -
8.2.2.5 Vydané faktury	62 -
8.2.3 Zlepšení a změny současného programu MFG/PRO.....	63 -
8.2.3.1 Postup zlepšení	63 -
8.2.3.2 Klíčové slabiny současného systému.....	63 -
8.2.3.3 Silná místa.....	64 -
8.2.3.4 Návrh řešení ze strany Minervy.....	64 -
8.2.3.5 Cíle podniku v rámci softwaru.....	64 -
8.2.3.6 Důvody podniku pro modernizaci systému	65 -
8.2.3.7 Novinky usnadňující práci v programu	65 -
8.2.3.8 Nevýhoda a problém při zavádění	68 -
8.2.3.9 Shrnutí změn současné verze programu MFG/PRO.....	69 -
9. Analýza podniku z hlediska finanční rovnováhy a stability	70 -
9.1 Finanční rovnováha v podniku	70 -
9.2 Controlling	71 -
9.2.1 Kalkulace – odchylky	71 -
9.2.2 Štíhlá výroba	72 -
9.2.3 Zlepšení vedení controllingu	72 -
9.3 Finanční controlling.....	73 -
9.3.1 Zhodnocení výsledku hospodaření podniku (dále VH)	73 -
9.3.1.1 Vliv ekonomických rozhodnutí podniku na vývoj VH.....	74 -
9.3.2 Analýza rozdílového ukazatele – řízení čistého pracovního kapitálu v rámci finančního controllingu.....	75 -
9.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	76 -
9.3.3.1 Rentabilita.....	76 -
9.3.3.2. Zadluženost.....	78 -
9.3.3.3 DU PONTŮV ROZKLAD	79 -
9.3.3.4 Likvidita.....	80 -
9.3.4 Finanční plány, rozpočty a kontrola v podniku	83 -
9.3.4.1 Prognóza prodeje	83 -
9.3.4.2 Možnosti stanovení rozpočtů v programu	83 -
9.3.4.3 Optimální výše zásob.....	84 -
10. Závěr	86 -
11. Přehled použité literatury.....	89 -
12. Seznam tabulek, grafů a obrázků	
13. Seznam příloh	
14. Přílohy	

1. Úvod

V současné době díky zdokonalujícím se technologiím již není nutné ani v nejmenších podnicích vést ať už daňovou evidenci nebo účetnictví ručně, nýbrž v účetních programech, které usnadní účetním a celému účetnímu oddělení práci ve všech směrech. Problém lze pouze vidět v častých změnách softwarů, které si vynucují neustálé zaškolování pracovníků, kteří jsou ne vždy ochotni učit se novým věcem, především pokud se jedná o zaměstnance starší generace. Se změnami souvisí také nutné náklady na vylepšování či změnu programového vybavení společnosti. Kladem ovšem zůstává, že cíl změny je opět další usnadnění práce a větší přehlednost ve výsledcích podniků, nejen finančních, které jsou nezbytné pro další zpracovávání různých analýz, především finanční analýzy firem. Pokud není správný základ pro hodnocení, nelze očekávat ani kvalitní závěrečné výsledky, které ovšem o podnicích vypovídají nejvíce, a proto je velmi důležité se na účetní oblast pozorně zaměřit. Pro kontrolu správnosti a úplnosti vedení účetnictví slouží především pro velké firmy audit účetní závěrky. Některé firmy mají povinnost auditu ze zákona, jiné ho volí dobrovolně.

Rizikem modernizace či zavádění nového softwaru do podniku může být i následné zjištění, že program nesplnil očekávání a nezlepšil, co bylo zamýšleno, nebo dokonce může dojít i ke zhoršení v rámci vedení účetnictví v daném programu. Poté vznikají podniku ztráty v podobě vložených prostředků, náklady, které nebudou v budoucnu kryty výnosy.

Současná situace v rámci vedení účetnictví také vyžaduje pro větší firmy, hlavně ty zaměřené na zahraniční spolupráci, vést účetnictví dle mezinárodních účetních standardů tzv. harmonizace (srovnatelnost) účetnictví na mezinárodní nebo dokonce celosvětové úrovni. Výhodou je právě srovnatelnost výkazů českých i zahraničních firem, ale nevýhodou je jistě dosavadní neúplná znalost tohoto systému vedení účetnictví u nás v České republice.

Cílem této diplomové práce je posoudit význam a úlohu analytických činností v podniku a controlling, jeho předmět a obsahové vymezení v podnikové činnosti, následně pak se zaměřením na finanční controlling. Nakonec na konkrétním podniku TSE s r. o. v Českých Budějovicích vyhodnotit jejich stávající využívané metody

v návaznosti na zavedení nové verze informačního systému, popřípadě navrhnout zavedení nových postupů a zjištění jejich zefektivnění analytických činností 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 2007 – 2011 získaných od finančního ředitele Jiřího Frimmela, který také poskytl i potřebné soubory pro zjištění údajů o podniku, hlavně ty základní, které se týkají podnikové činnosti a historie podniku, ale i informace o způsobu zpracování účetnictví v programu.

Tato diplomová práce navazuje na bakalářskou práci „Analytické metody a controlling v podniku“ z roku 2010.

Teoretická část diplomové práce se zaměří na vysvětlení významu analytických činností v podniku zejména na finanční analýzu. Největší pozornost bude následně věnována účetnictví podniku jako podkladu pro analytické činnosti spolu s jeho vedením v účetních programech. Nakonec bude popsán předmět a obsah controllingu, jeho principy, nástroje a druhy s největším zaměřením na finanční controlling a jeho strukturu.

V praktické části bude charakterizován zvolený podnik TSE s r. o. se sídlem v Českých Budějovicích, jeho základní údaje a stručná historie a současnost. Nejprve bude obecně shrnuta situace v rámci využívaných analytických metod oproti období při zpracovávání bakalářské práce. Poté se práce orientuje na způsoby vedení účetnictví a současný podnikový software, spolu s jeho vývojem, přehledem a následně i plánovaným zlepšením včetně shrnutí změn a jejich přínosů pro podnik do budoucna. Dále bude zhodnocen controlling v podniku, jeho zdokonalení vzhledem k předcházející analýze v roce 2010 a bude popsáno následné možné zlepšení díky využívání controllingových procesů v nové verzi programu. Nakonec je zpracován finanční controlling v podniku z hlediska jeho finanční rovnováhy a stability. Převážně jde o ukazatele finanční analýzy - rentabilita, zadluženost, likvidita a čistý pracovní kapitál a bude vysvětlen průběh finančních plánů, rozpočtů a kontroly a optimální výše zásob v podniku.

Na závěr budou zhodnoceny přínosy zaváděných změn v rámci nové verze programu jako zlepšení zdrojů analytických metod, prezentovány závěry v rámci posouzení controllingu, shrnuty výsledky finančního controllingu a navrženy případná doporučení k následnému zdokonalení do budoucna.

2. Význam analytických činností v podniku

Analytické činnosti v podniku mají svůj opodstatněný význam. Chybou mnohých firem je, že pravidelně nevyhodnocují stav svých podniků, nezabývají se rozbořením účetních dat (hlavně soukromí podnikatelé). Dalším problémem je chybné využívání cizích zdrojů krytí majetku. Výsledkem jsou značné potíže s neschopností firem splácet přijaté úvěry a úroky z nich plynoucích anebo klienti neplatící své pronájmy. Důvodem je, že příjem zdroje vypadá nejdříve reálně, ale při řádném porovnání s účetními výkazy, které se většinou neprovádí, je výsledek opačný, [19].

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

Z hlediska řídicího cyklu je finanční analýza podniku spojovacím článkem mezi finančním účetnictvím a finančním plánováním:

Finanční účetnictví poskytuje finanční informace pro účinné finanční řízení.

Finanční analýza vyhodnocuje údaje účetních výkazů a pomáhá odhalit slabé i silnější stránky finančního hospodaření firmy. Je pohledem do minulosti, ale současně i základnou, z níž se odvíjí podnikatelský záměr pro příští období.

Finanční plánování představuje jasný záměr podniku do budoucna; sestavuje se rozpočetní rozvaha, výsledovka a cash flow. Tyto plánové výkazy musí být podloženy detailnějšími výrobními, investičními, personálními a dalšími plány a rozpočty. Určují, jak by měly vypadat účetní výkazy na konci prognózovaného období.

2.1 Finanční analýza

Toto téma bylo již podrobněji popsáno v bakalářské práci.

Účetnictví převádí uskutečněné aktivity podniku do řady čísel, která podávají informace o postavení firmy, o jejích problémech, vyhlídkách a šancích. Pomocí správné interpretace těchto čísel lze analyzovat dosavadní vývoj, plánovat budoucí činnost firmy a odhadovat vývoj její finanční situace. Informace o finanční síle firmy potřebují řídicí pracovníci firmy i široký okruh externích zájemců (investoři, věřitelé atd.).

Informace, z nichž čerpá finanční analýza:

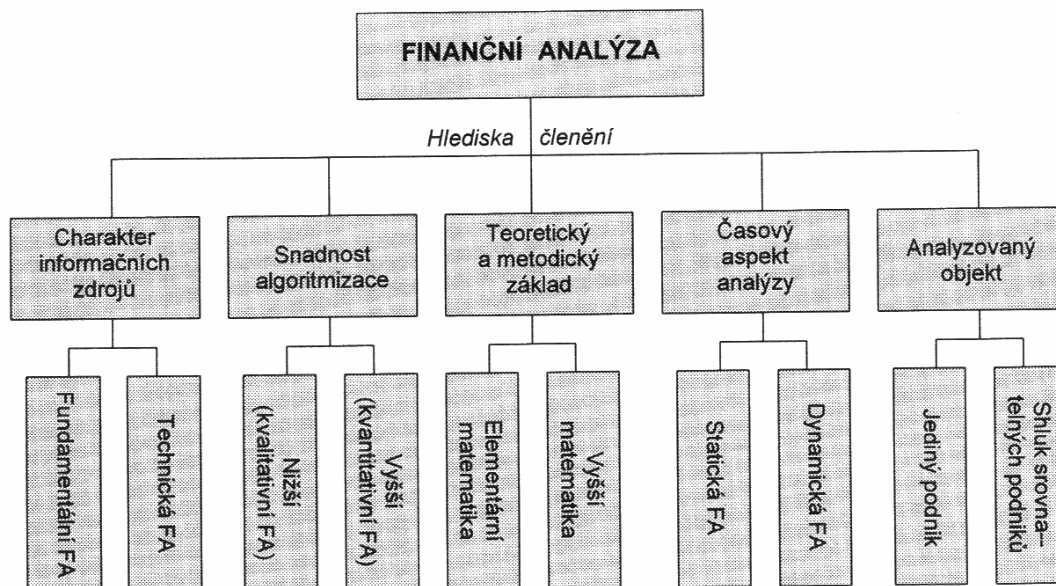
1. finanční informace – účetní výkazy finančního účetnictví včetně poznámek (přílohy), výroční zprávy, předpovědi finančních analytiků, aj.
2. nefinanční informace – zprávy z oblasti hospodářského života (konkurenti, fúze); právní sféry (změny v zákonech); politického života (změny politické orientace zemí); vědeckého života (objevy) a techniky (rozvoj komunikací včetně internetu)

Základní úkoly finanční analýzy:

1. zhodnotit, zda a jak bylo hlavního cíle (či cílů) v jednotlivých obdobích dosaženo,
2. posoudit výkony podniku z hlediska výsledků ekonomicky srovnatelných podniků,
3. určit příčiny horších výsledků a naopak faktory, které napomohly úspěchům,
4. jaké jsou možnosti finančního řízení pro optimalizaci využívání finančních zdrojů,
5. stanovit meze udržitelného rozvoje podniku,
6. připravit výchozí údaje pro finanční plány budoucího období.

Finanční analýza v nejšířším slova smyslu zahrnuje celou škálu metod přispívajících k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh.

1. obrázek - Členění metod finanční analýzy



Obr. 18.2 Členění metod finanční analýzy

, [3].

2.1.1 Elementární metody finanční analýzy

- analýza absolutních ukazatelů – horizontální analýza (v časové řadě vyjadřující rozdíly údajů ze dvou sousedních let či indexem meziročních změn) a vertikální analýza (odshora dolů k pevnému základu tzn. procentní strukturu položek výkazů; př. tržby)
- analýza rozdílových ukazatelů – např. čistý pracovní kapitál
- analýza CF
- analýza poměrových ukazatelů
- analýza soustav ukazatelů (DuPontův rozklad, pyramidové rozklady)
- vyšší metody finanční analýzy (matematicko-statistické, nestatistické), [21].

2.1.1.1 Finanční poměrová analýza

Zabývá se strukturou podnikových aktiv, jejich kvalitou, využitím, financováním, ale i firmou samotnou – její ziskovostí, solventností, likviditou atd., [18].

Srovnávání ukazatelů určitého podniku se provádí s jinými podniky (mezipodnikové srovnávání) nebo s odvětvovým průměrem, resp. konkurenčními podniky, [14].

DRUHY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Ukazatele se člení dle toho, zda pocházejí z účetních či neúčetních údajů a na co se v rámci hospodaření podniku zaměřují.

Ukazatele likvidity – vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy a schopnost společnosti dostát včas svým závazkům.

Ukazatele řízení aktiv – měří efektivnost, s jakou řídí firma svá aktiva.

Ukazatele řízení dluhu – měří rozsah, v jakém je firma financována cizími zdroji a její schopnost pokrýt své dlužní závazky.

Ukazatele ziskovosti – Profitability – zobrazují vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na zisk firmy, [18].

Vybrané ukazatele

- *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.

Druhy: rentabilita celkového kapitálu; aktiv (VK); dlouhodobého kapitálu; tržeb

- *Ukazatele platební schopnosti (likvidity)*

Likvidní oběžný majetek představuje aktiva, která jsou přímo v peněžní podobě (krátkodobý finanční majetek) 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: běžná, pohotová, okamžitá (krátkodobá), [20].

3. Účetnictví

Účetnictví vzniklo jako nástroj k číselnému zaznamenávání hospodářských transakcí z praktické potřeby řemeslníků a obchodníků, [2]. Vývoj závisel na existenci soukromých vlastníků, kteří podnikají, rozvinutých směnných vztahů a používání peněz jako všeobecné míry hodnot a existenci úvěrů, obchodního a bankovního kapitálu, [1].

Dějiny účetnictví začínají již v pravěku. Se vznikem písma ve starověku se záznamy postupně zdokonalily a antičtí Římané již používali systém několika navzájem provázaných účetních knih. Další rozvoj přinesl vznik podvojného účetnictví v pozdně středověké Itálii. Poprvé bylo písemně popsáno v roce 1494 v knize italského mnicha Luca Pacioliho. Další rozvoj nových systémů účetnictví probíhal po celý novověk a přinesl vznik řady zlepšení a regionálních variant účetnictví, [2].

Prvotní zaměření účetnictví bylo pouze pro potřeby podnikatele, [1]. Později se vymežilo též finanční účetnictví určené pro vlastníky kapitálu. Na účetnictví měl dále silný vliv stát, jako jeden z externích uživatelů, vyžadující dodržování účetních postupů v souvislosti s daňovou povinností podniků.

Během dějin se zdokalovala také technika pro vedení účetních záznamů a potřebné výpočty. Jednou z nejstarších pomůcek byl abakus, fungující na principu posuvných korálek. První mechanická kalkulačka pro sčítání a odčítání pochází z roku 1642. Hromadně se počítací stroje začaly vyrábět v 19. století, prvním z nich byl arithmometr. Kombinací psacího a počítacího stroje byl účtovací stroj. Od počátku

20. století byly mechanické pomůcky využívány nejen k pomocným výpočtům, ale také k vlastním zápisům do účetních knih. Předchůdcem této mechanizace bylo tzv. propisovací účetnictví, které pomocí vhodně uspořádaných listů a karbonového papíru umožňovalo jeden zápis současně propsat na více listů. První způsob propisovacího účetnictví byl zaveden v roce 1909 firmou Hinz v Berlíně. Od 60. let 20. století se začaly používat tzv. samočinné počítače, tehdy však velmi nákladné. Osobní počítače od konce 70. let 20. století však byly dostupnější a nové účetní systémy - účetní software umožňují spoustu ruční práce při vedení účetnictví automatizovat, zefektivnit a integrovat drtivou většinu procesů v podniku do jednoho informačního systému, [2].

Vývoj účetnictví není a nebude ukončen. Účetnictví musí reagovat na rozvoj národního i nadnárodního ekonomického prostředí a musí odpovídat na podněty vycházející zejména z nových světových tendencí projevujících se ve finančním managementu, [3].

3.1 Význam účetnictví

Základní funkcí účetnictví je poskytovat uživatelům spolehlivé informace o ekonomické zdatnosti podniku - o finanční situaci, jeho výsledcích hospodaření (zisku či ztrátě) za dané časové období, o úspěšnosti vedoucích pracovníků ve finančním řízení, zda zajišťují dlouhodobou stabilitu, dosahují přiměřené výnosnosti vložených prostředků a zda jsou schopni průběžně hradit dluhy podniku.

Na významu nabývá také prognózování finanční situace, neboli zda a nakolik bude podnik schopen dosahovat příznivých finančních výsledků v budoucnosti.

Další funkce účetnictví:

- Registrační
- Důkazní prostředek v případě sporů
- Základ pro vyměření daňové povinnosti
- Podklad pro podnikové a vnitropodnikové rozhodovací procesy = analytická funkce
- Kontrolní funkce – umožňuje především kontrolu stavu majetku a hospodaření
- Atd., [4].

Účetnictví by mělo být úplné, nepřetržité, včasné a vedené za určité časové období (obvykle za 1 kalendářní rok) trvalým prostředkem (např. na PC), [7].

Stavy a toky majetku a závazků a výsledky podnikatelské činnosti získané na základě nákladů a výnosů sleduje a zobrazuje v peněžních jednotkách. Porovnává stav majetku podniku zanesený v účetnictví se stavem skutečným. Tyto údaje se používají především při tvorbě finančních poznatků, finančních analýz apod. Manažeři tak mohou rozhodovat např. o optimální majetkové a kapitálové struktuře, jak naložit s (dočasně) volnými finančními prostředky atd. a analyzují silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

Jde o uspořádaný systém evidence s určitými, obecně platnými normami a definovanými pravidly. Účetnictví a postupy účtování jsou v České republice upraveny zákonem o účetnictví. Právní úprava účetnictví v České republice rozlišuje tyto účetní soustavy:

- Účetnictví, které nahradilo dříve používané tzv. podvojně účetnictví
- Vnitropodnikové účetnictví
- Daňovou evidenci, která nahradila dříve používané tzv. jednoduché účetnictví, [6].

daňová evidence - účetní jednotky sledují pohyb peněžních prostředků (tj. příjmy a výdaje) odděleně od všech ostatních majetkových složek a závazků, hlavní knihou je peněžní deník

účetnictví - sleduje soustavně všechny účetní operace (peněžní i nepeněžní) na straně má dáti i dal, [7].

Z hlediska funkce a určení účetních informací se účetnictví jako celek rozděluje na tyto větve (subsystémy):

- finanční účetnictví (dále FÚ)
- manažerské účetnictví (vnitropodnikové; dále MÚ)
- daňové účetnictví = zobrazení podnikových procesů s ohledem na správné vyjádření základu daně a ostatních daňových závazků, [6].

Rozdíly:

1. podle obsahu

-FÚ- Poskytuje ucelený soubor informací o podnikových aktivech, jeho dlužích a VK o nákladech a výnosech. Výsledkem jsou dva výkazy:

1. Rozvaha (bilance), 2. Výsledovka (účet zisků a ztrát)

-MÚ- Obsahem jsou informace potřebné pro efektivní řízení podniku a jeho kontrolu. Do MÚ patří nákladové účetnictví, kalkulace a rozpočetnictví. MÚ využívá informace FÚ.

2. podle uživatelů

-FÚ- Informace FÚ slouží externím uživatelům. Tyto informace jsou ověřovány auditorem (nezávislá osoba)

-MÚ- Informace MÚ slouží pouze interním uživatelům (vedení podniku, manažeri, ved. úseku), pomocí nichž mohou řídit hodnoty v podniku. Informace MÚ jsou důvěrné.

3. podle míry regulace

-FÚ- Forma vedení je legislativně upravena.

-MÚ- Forma vedení je libovolná.

4. podle používané měrné jednotky

-FÚ- Základní měrnou jednotkou je jednotka peněžní. Ocenění se provádí ve skutečný pořizovacích cenách.

-MÚ- Možnost používání libovolné měrné jednotky a libovolného ocenění .

5. podle frekvence vykazovaných informací

-FÚ- Výkazy se sestavují periodicky (ročně, čtvrtletně)

-MÚ- Výkazy se sestavují tak, jak je potřeba (týdně či denně)

6. podle stupně spolehlivosti informací

-FÚ- Jsou spolehlivější než MÚ.

-MÚ- Informace jsou méně spolehlivé, je třeba je často doplňovat, [1].

3.2 Účetní výkazy

Informace o finanční situaci jsou předkládány ve formě účetních výkazů. Aktiva a pasiva v rozvaze a obsah N, V a koncepce hospodářského výsledku ve výsledovce se člení dle potřeb finančního řízení vlastní firmy. Lze z nich poté posoudit úroveň hospodaření podnikového managementu a zhodnotit, jak vedoucí pracovníci využili zdrojů, které jim byly svěřeny, [3].

Účetními výkazy jsou:

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, [19].

3.2.1 Kvalitativní charakteristiky výkazů

Musí věrně a poctivě zobrazovat skutečnosti, přičemž obsah je přednějším před formou při dodržení nestrannosti, opatrnosti a úplnosti. Mají být objektivní a srozumitelné, neboť na jejich základě přijímají externí uživatelé velmi závažná rozhodnutí, často s dlouhodobými důsledky.

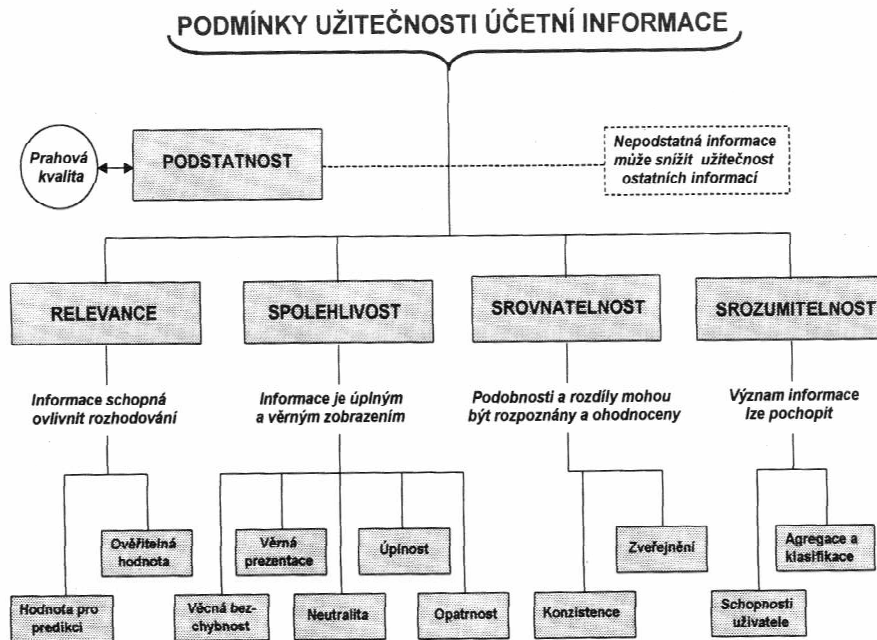
Zajištění věrného zobrazení skutečnosti

- Inventarizace – ověření, zda majetek a závazky evidované v účetnictví jsou v souladu se skutečností, popřípadě vypořádat inventarizační rozdíly
- Vyúčtování dohadných položek aktivních a pasivních
- Tvorba opravných položek
- Vyúčtování kursových rozdílů, [4].

Účetní výkazy musí splňovat:

- a) průkaznost – všechny operace je nutné doložit účetním dokladem
- b) úplnost – musí být zachyceny všechny operace, které v účetním období vznikly
- c) správnost – dodržování platných zákonů a předpisů
- d) musí být vedeno v Kč
- e) podvojnost – základní pravidlo účetnictví, zn., že účetní případ je zachycen vždy minimálně na 2 účty, jednou na stranu MD a jednou na stranu D, vždy ve stejné částce, [8].

2. obrázek – Podmínky užitečnosti účetní informace



Obr.2.1.1 Podmínky užitečnosti účetní informace

Úprava výkazů

- na národní úrovni (v jediné zemi) je žádoucí vypovídací schopnosti účetních informací dosaženo regulací účetnictví dané země

- na mezinárodní úrovni – požadavek, aby se obecné účetní zásady a postupy používané v různých státech světa přibližovaly = harmonizovaly

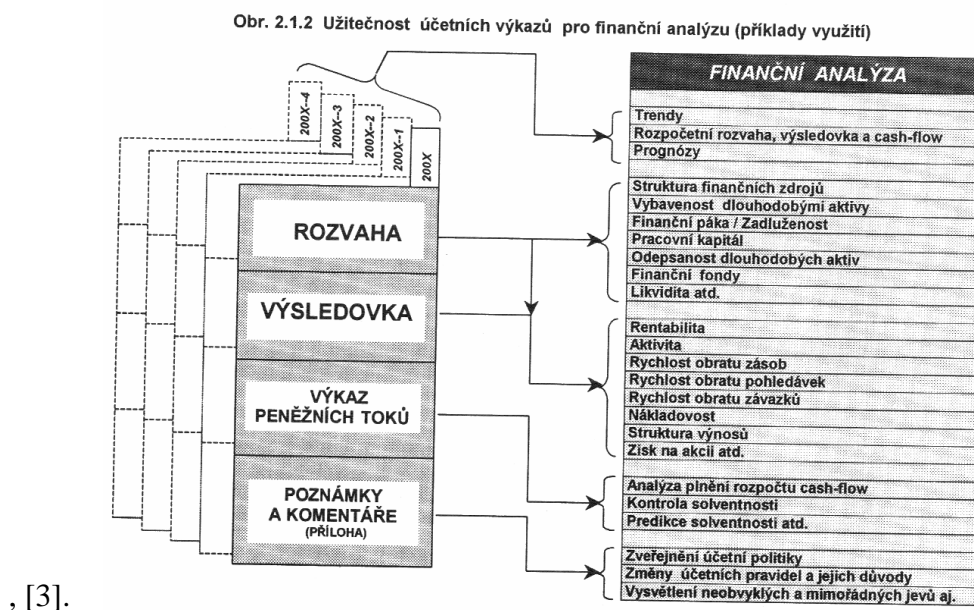
- Harmonizace v rámci určitého hospodářsko-politického seskupení zemí (pro nás EU), [3].

Harmonizace účetnictví znamená srovnatelnost informací zjišťovaných a vykazovaných v účetnictví, sjednocení účtování, oceňování a vykazování stejných transakcí. Hlavním důvodem je zajištění srovnatelnosti vykazovaných informací pro potřeby jejich uživatelů, jelikož tyto výkazy jsou mnohdy jediným zdrojem informací o podniku, jeho výkonnosti a o změnách ve finanční situaci. Harmonizace je tedy proces celkového sblížení finančního účetnictví a výkaznictví, [5].

- Celosvětová harmonizace

„Na světě dnes existují dva ucelené soubory účetních zásad a standardů, které tvoří solidní základ budoucího světového účetního výkaznictví. Jsou jimi Mezinárodní účetní standardy (IAS/IFRS) a americké účetní zásady a standardy (US GAAP).“, [3].

3. obrázek – Užitečnost účetních výkazů pro finanční analýzu



Význam dat účetních výkazů pro ekonomické rozborů

Účetnictví i přesto, že věrně zobrazuje skutečnost, nevytváří úplný a ostrý obraz o stavu podniku. Přesně zjištěné hotovostní toky, stavy zásob, zdroje financování podniku atd. značně kolísají. Účetnictví je nutné, ale za účetním zpracováním musí následovat analýza jeho výsledků. Ta vychází z dat v daném okamžiku sice přesných, ale charakterizujících okamžitě hodnoty silně proměnlivých veličin. Ekonomické ukazatele zdravých podniků závisejí zejména na oboru činnosti a dalších podmínkách, za nichž se podnik vyvíjel a v nichž pracuje.

Ekonomická hodnocení musí být založena na znalostech, které nelze získat bez zpracování dat.

Vcelku lze tedy shrnout, že v ekonomických systémech se neobejdeme bez trojice nenahraditelných prvků:

1. bez spolehlivých a objektivních metod získávání dat (zde na prvním místě stojí účetnictví ověřené auditorem),
2. bez prostředků pro elementární manipulace s daty a pro jejich uchování (počítače a databáze),
3. bez takových metod pro analýzu dat a jejich vyhodnocování, které spolehlivě potlačí neurčitě složky dat a vytvoří tak podmínky pro rozhodování.

Takto pak mohou data sehrát svou významnou roli jakožto paměť i zdroj zkušeností pro stanovení ekonomických „normativů“ použitelných pro posuzování stavu hospodaření, jako zrcadlo odrážející aktuální obraz ekonomiky i její vývojové tendence a jako nezbytná podmínka úspěšného řízení, [4].

Uživatelé účetních informací a jejich informační potřeby:

Uživateli označujeme všechny subjekty, které přímo či nepřímo spolupracují či komunikují s hospodářským subjektem.

1. externí – zákazníci, věřitelé, dodavatelé, investoři, konkurence, široká veřejnost atd. – zajímá je vývoj finanční pozice podniku, jeho stabilita, výkonnost a efektivnost jeho činnosti (zisk/ztráta v jednotlivých činnostech, výnosnost, likvidita, finanční struktura)
2. interní – řídicí pracovníci, zaměstnanci atd. – pro ně jsou důležité odlišné účetní informace z hlediska obsahu, rozsahu, orientace a podrobnosti
3. stát (finanční úřady) - zaměření na daňové účetnictví, [3].

Členění dle výsledku hospodaření:

- FO, PO, které se přímo podílely na financování podniku (akcionáři, vkladatelé obchodních podílů), krátkodobí a dlouhodobí věřitelé (majitelé dluhopisů podniku, banky, dodavatelé apod.)
- Osoby zainteresované na výsledcích podniku (daňové orgány, vlastní zaměstnanci, konkurenční podniky, vlády a jejich orgány atd.), [4].

3.3 Kontrola účetnictví a Audit

Účetnictví a jeho vztahy k ekonomické kontrole

Ekonomická kontrola může být různá. Bývá klasifikována dle různých kritérií. I když jednotlivé druhy kontrol se mohou svou formou a obsahem kvalitativně lišit, je třeba je chápat jako jednotný systém, soustavné získávání správných informací a podkladů potřebných k řízení.

Kontrolu ve vztahu k účetnictví dělíme na dva velké celky:

1. a) na kontrolu vnitřní (interní), která je součástí vlastního systému a vybavení účetnictví a vychází z jeho potřeb; v tomto směru je možno účetnictví označit jako subjekt kontroly, který je vybaven svými kontrolními prvky (nástroji);

b) na kontrolu vnější (externí), která je mimo systém účetnictví a nevyplývá bezprostředně z jeho vnitřních potřeb; v tomto směru můžeme účetnictví označit jako objekt kontroly, na němž se kontrolní činnost provádí.

2. a) formální a věcné přezkušování správnosti účetních dokladů, prováděné před zaúčtováním a kontrola souladu analytické a syntetické evidence;

Je prováděna pracovníky, kteří vyhotovují účetní doklady a pracovníky účtáren.

b) provádění objektivními kontrolními orgány (hlavně auditory) -> zkvalitnění celého systému účetnictví i funkce jeho vnitřního kontrolního systému správnosti informací. Úkolem vnější kontroly účetnictví je kontrola správnosti formální stránky vedení účetnictví (stav a pohyb majetku a závazků, výsledek hospodaření) a kontrola správnosti vedení účetnictví po stránce věcné (obsahové) tzn. zjištění, jakými způsoby bylo dosaženo hospodářského výsledku, zda byl správně rozdělen, odvedeny příslušné daně atd. Kontrolní orgán se musí umět orientovat v účetním systému jednotky, jejím způsobu inventarizace majetku a závazků, ale i v mimoúčetních právních předpisech (ZP, OZ, ZDP, atd.). Dále je nutné znát i technologii a výrobní program podniku.

Projekčně programová dokumentace

Účetní jednotka dokládá povinně ze zákona účetní záznamy o své činnosti. V případě použití účetního software je to projekčně programová dokumentace, která

není zákonem upravena. Záleží proto na účetní jednotce, jaký zvolí obsah a formu pro dokumentaci, která se tak stává součástí účetních záznamů. Jejím účelem je poskytovat nutné informace o vedení účetnictví na počítači v dané účetní jednotce především pracovníkům mimo oblast zpracování (externí a interní příjemci a uživatelé).

Projekčně programová dokumentace musí obsahovat informace, které popisují způsob zpracování účetních údajů s podporou počítače a umožňují zjistit míru průkaznosti a spolehlivosti vstupních údajů. Dokumentace je součástí vnitřního kontrolního systému v účetní jednotce. Proto by v ní neměl chybět popis systému kontrol zabudovaný do zpracování účetnictví (vstupních a výstupních dat, jejich úplnosti). Za zajištění projekčně programové dokumentace odpovídá osoba určená jejím vedením (vedoucí účtárny). Dokumentace by měla být vyhotovena a aktualizována ve spolupráci s dodavatelem účetního software a účtárnou.

V současné době se v účetních jednotkách nevěnuje projekčně programové dokumentaci patřičná pozornost, a to i přes její nesporný význam. V řadě účetních jednotek chybí, v jiných nemá žádoucí obsah nebo formu, a neplní proto účel, jemuž má sloužit. Jedním z významných úkolů auditorů by proto mělo být působení na řádné vyhotovení a vedení projekčně programové dokumentace.

Kontrola v počítačovém prostředí

Využívání počítačů pro vedení účetnictví a obecně pro řízení účetních jednotek přineslo řadu změn do organizace a způsobu zpracování informací i do struktury a fungování vnitřních kontrol. Snad nejvýraznější změnou je neexistence nebo omezení viditelné cesty zpracování operací, takže není zpravidla možné sledovat a kontrolovat celý průběh zpracování operací. S tím úzce souvisí i nepřítomnost nebo redukce některých vstupních dokladů, protože tyto doklady nejsou v rámci počítačového zpracování nutné. Rovněž některé operace nebo výsledky počítačového zpracování nemusí být k dispozici v tištěné formě. Chybí tak viditelné výstupy ze zpracování. Dalším závažným faktorem je, že se v důsledku stále rozšiřujícího zpracování a přenosu dat v lokálních a mezinárodních sítích vytváří relativně snadný přístup k datům a počítačovým programům, který může vést k jejich zneužití nebo provedení neoprávněných změn, [9].

Auditing

Některým podnikům ukládá zákon finanční údaje shrnuté v účetní závěrce zveřejnit. Akciové společnosti, které splnily ke konci rozvahového dne účetního období, za které se účetní závěrka ověřuje a účetního období bezprostředně předcházejícího, alespoň jedno a obchodní společnosti s povinným základním kapitálem, družstva a státní podniky, které splnily alespoň dvě z následujících kritérií:

- bilanční suma převyšuje 40 milionů Kč
- roční úhrn čistého obratu převyšuje 80 milionů Kč
- průměrný přepočtený stav zaměstnanců činí více než 50.

Ne vždy zveřejňované informace jsou pro externí uživatele dostačující. Jistotu ve správnosti údajů zajišťuje ověření nezávislou osobou – auditorem.

Jeho úkoly:

- pravdivé zobrazení údajů v účetní závěrce
- vedení účetnictví – úplně, průkazně a správně, [4].

Podniky, kterých se týká ověření účetní závěrky auditorem, musí zpracovat **výroční zprávu**. Poskytuje informace o činnostech podniku, o vývoji jeho výkonnosti a současném hospodářském postavení. Obsahuje významné skutečnosti po rozvahovém dni, předpokládaný vývoj činnosti, aktivity v oblasti výzkumu a vývoje a v oblasti ochrany životního prostředí, pracovně-právní vztahy, organizační složku v zahraničí, pokud ji podnik má, účetní závěrku a zprávu o auditu, [7].

Předmětem auditingu je pozorování a poznávání určitých skutečností, shromáždění relevantních údajů, jejich vyhodnocení a vypracování závěrů. Vlastní proces zkoumání (provádění auditu, auditování) může být zaměřen na různé oblasti lidské činnosti (účetní výkazy, jakost, ekologie, počítače).

Audit účetních výkazů (=externí) – zaměřen na individuální a konsolidované účetní výkazy. Provádí nezávislý externí auditor (jednotlivec FO, auditorská spol. přes své auditory). Výsledkem je vyjádřit názor (výrok auditora), zda účetní výkazy podávají věrný a poctivý obraz majetkové a finanční pozice podniku k datu, k němuž jsou účetní výkazy sestaveny. Ověřené účetní výkazy mají být spolehlivým zdrojem informací pro rozhodování všech uživatelů účetních informací, ať už se jedná o současné i potenciální investory, banky, obchodní partnery či řadu dalších zájemců. Z toho lze určit základní

obecný cíl auditu, kterým je zabezpečení věrohodnosti účetních informací těchto společností, které povinně zveřejňují účetní výkazy a výroční zprávy.

Interní (vnitřní audit) zkoumá ekonomické procesy, jevy uvnitř podniku. Provádí interní auditor, který může i nemusí být zároveň pracovníkem podniku.

Postup auditu

1. činnosti před uzavřením zakázky,
2. činnosti související s komplexním poznáním klienta (= předaudit v rámci předběžného zkoumání položek výkazů, hlavních procesů ve firmě a nastavených interních kontrol),
3. sestavení plánu auditu,
4. testování,
5. závěr auditu a zpráva auditora – výrok bez výhrad; s modifikací – neovlivňující výrok čili výrok bez výhrad s určitým důrazem na některé ze skutečností nebo ovlivňující výrok - > výrok s výhradou, záporný výrok a odmítnutí vydání výroku, [3].

3.4 Počítače v účetnictví (automatizace účetnictví)

Pro účetní zpracování dat se od počátku zavádění počítačů v naší zemi ve velkém rozsahu využívalo výhod automatizace. V každé skupině účetních úloh (evidence materiálu, mezd, atd.) se automatizují účetní práce minimálně v rozsahu zajišťovaném při ručním zpracování v příslušné účtárně.

Moderní přístupy ke zpracování dat požadují, aby údaj jednou vložený do počítače se zpracoval ze všech potřebných hledisek – bez ohledu na to, do jaké části informačního systému patří. Zajistíme tak oddělení hranic mezi účetnictvím, operativní evidencí, statistikou, analýzami, výslednými kalkulacemi apod.

Vývojové etapy

Každá úloha se nejprve řešila odděleně bez širší návaznosti na ostatní části informačního systému – tedy **agendově**. Pro automatizované zpracování dílčí účetní agendy se vytvářely soubory (aktualizované), příslušející pouze dané agendě a sloužící výhradně potřebám jejího zpracování. S nástupem počítačů druhé generace byly jednotlivé účetní úlohy postupně propojovány s operativní evidencí, statistikou a rozborů, popř. doplňovány o informace pro sledování a analýzu odchylek. V souvislosti s automatizací účetní uzávěrky a ve snaze vyloučit duplicitu se zároveň realizovalo

předávání výsledků (na magnetické pásce) mezi navazujícími úlohami. Počítače druhé generace tak umožnily postupně přecházet ke **komplexnímu zpracování** účetnictví.

Pro počáteční vývojové etapy automatizace účetnictví bylo charakteristické lokální zpracování, které probíhalo zpočátku na centrálním počítači (umístěném ve výpočetním středisku), později na počítači personálním.

V současnosti je automatizace účetnictví spjata s rozvojem funkcí účetnictví, směřujícím:

- K prohloubení informační, analytické a kontrolní funkce účetnictví,
- K zdokonalení funkce účetnictví jako nástroje běžného, operativního řízení,
- K využívání informací pro analýzu a rozhodování (pro krátkodobé, operativní i dlouhodobé řízení) zejména pomocí vhodných matematických metod.

Naplňováním těchto snah se u nás postupně obnovuje tradiční, přirozený a bezprostřední vztah mezi účetnictvím a rozhodováním řídicích pracovníků – vztah, který byl účetnictví vlastní od jeho vzniku.

V automatizovaných informačních systémech vyžadují rozšířené funkce účetnictví minimálně tuto podporu:

- Jednorázový vstup dat o účetním případě a jeho současné zpracování z různých hledisek,
- Průběžnou kontrolu přípustnosti vstupních dat s možností bezprostřední opravy údajů,
- Okamžité zaúčtování účetních případů na účty a pohotové vyhotovení příslušných výstupních zpráv se signalizací odchylek od plánovaných (normovaných) údajů prostřednictvím obrazovky terminálu, grafickým výstupem nebo formou tiskových sestav; systém tak okamžitě informuje odborného pracovníka o skutečném stavu a v pokročilejším stadiu inovace provádí i vyhodnocení a předkládá návrhy na řešení,
- Přiblížení účetní informace k místům, kde se přijímají řídicí rozhodnutí,
- Flexibilní možnost získávat informace podle potřeb řízení,

- Zabezpečení kontinuity a propojování oblasti účetních informací s ostatními obory informačního systému a nástroji řízení,
- Systémový přístup k řešení problémů, jehož předpokladem je integrované zpracování a vyhodnocování informací.

Tyto požadavky nelze zabezpečit bez moderních prostředků výpočetní techniky a bez kvalitativně nové organizace a režimu zpracování dat. V této oblasti byla vyvinuta řada inovačních prvků, které významně ovlivňují automatizaci účetnictví (př. dokonalejší velkokapacitní paměti s možností přímého přístupu, dálkový sběr dat z místního počítače), [4].

3.4.1 Účetní software pro vedení účetnictví s podporou počítače (PC)

Účetnictví je možné zpracovávat za pomoci účetního software s podporou počítače dvojitým způsobem. Při prvním způsobu se pravidelně tisknou (nejdéle za měsíc) ze zpracování písemné výstupní sestavy, které obsahují účetní záznamy (deníky, předvaha, kontrolní soupisky, hlavní kniha apod.) a představují účetní knihy. V tomto případě funguje počítač jako prostředek zpracování dat, který umožňuje tiskovým výstupním zařízením výpočetní techniky získat písemné účetní záznamy, jejichž obsah je pro fyzickou osobu čitelný.

Při druhém způsobu se vede účetnictví v počítači, kdy zpracované údaje běžně pravidelně nevystupují formou sestav a výstupní sestavy se vyhotovují jen podle potřeby účetní jednotky. Při tomto způsobu vedení účetnictví jsou účetní údaje zaznamenané na technických nosičích dat (magnetické pásky, disky, CD-ROM, diskety). V tomto případě funguje počítač nejen jako prostředek pro uchování dat, ale umožňuje i operativní přístup k nim. Jedná se o technickou formu účetního záznamu, která umožňuje její převedení do formy, v níž je obsah pro fyzickou osobu čitelný.

Obě dvě skutečnosti mají společné to, že bez ohledu na písemnou nebo technickou formu obsahují účetní informace v čitelné podobě.

3.4.1.1 Technické zhodnocení účetního software

Ocenění každého jednotlivého software jako dlouhodobého nehmotného majetku se zvýší o technické zhodnocení, pokud náklady na něj v úhrnu za účetní období převyšují

částku 40 000 Kč, stanovenou zákonem o daních z příjmů, a technické zhodnocení je v tomto účetním období uvedeno do užívání. Z hlediska technického zhodnocení softwaru a jeho posuzování či klasifikace je nejdůležitější správné vyhodnocení (posouzení) jeho nových, resp. dodatečných úprav a doplňků, a to ať již jde např. o program účetnictví, nebo databáze právních předpisů apod. V těchto případech počítačových programů je nutno rozlišovat „update“ a „upgrade“.

Update je provedení aktualizace, úprava pro momentální (nové) podmínky. Jeho podstata spočívá v tom, že se software uvádí do stavu, ve kterém bude tak jako dříve korespondovat s vnější objektivní realitou, bude na ni pravdivě navazovat. Jde sice o zásah do majetku, ale následkem není změna účelu ani technických parametrů ani se nerozšiřuje vybavenost nebo použitelnost. Naopak software se uvádí znovu do stavu použitelnosti v nových podmínkách. Příkladem může být aktualizace počítačového programu pro vedení podvojného účetnictví při změně postupů účtování nebo aktualizace databáze právních předpisů. Nejde o technické zhodnocení, ale o jakousi formu servisu (uvedení do provozuschopného stavu).

Upgrade je nová verze software, resp. zdokonalení např. u morálně zastaralé verze programového vybavení. Jeho podstata spočívá v nových užitečných vlastnostech, které většinou budou na úrovni změny technických parametrů, nebo v rozšíření vybavenosti a použitelnosti. Většinou se odlišuje formálně číslem verze. Příkladem může být vyšší verze počítačového programu pro podvojný účetnictví, která ve srovnání s původní verzí nabízí souvztažnosti. Upgrade jednoho programového vybavení v ceně převyšující 40 000 Kč je technickým zhodnocením. Dokončené technické zhodnocení zvyšuje vstupní (pořizovací) cenu účetního software.

Účetnictví jako informační zdroj je závislé na legislativě, která se mění velmi často (i několikrát do roka), a to nejen v parametrech (sazby daně apod.), ale i způsobem výpočtu, množstvím a strukturou vstupních údajů apod., [9].

3.4.2 Výhody počítačů v účetnictví

Dochází ke zjednodušení oběhu dokladů. Po předepsaných kontrolách vcházejí údaje z dokladu do zpracování, aniž musí projít řadou útvarů, které z něho dříve čerpaly údaje pro zpracování vlastních agend. Odborné útvary obdrží potřebné informace přímo

z počítače, protože prvotní záznam obsahuje všechny relevantní data o hospodářském jevu.

Počítače rovněž umožnily výrazně prohloubit analytičnost informací a vytvořily předpoklady pro zvýšení jejich operativnosti. Zlepšila se přehlednost předkládaných informací a víceúčelovost jejich uplatnění v řízení. Jde tím o lepší organizaci zpracování dat zjednodušenými pracovními postupy, zrychlení informačních toků, výhodnou manipulaci se vstupními daty a také o pohotové získávání, analýzu a interpretaci výstupních informací. Data jsou kdykoliv vyvolána a předložena podle nejrůznějších hledisek a kombinací a pohotově zpracována pro potřeby analýz a rozhodovacích úloh.

V současné době nabízí trh velký výběr účetního software pro daňovou evidenci i účetnictví, [4].

4. Controlling

„Controlling je důležitý řídicí nástroj překračující běžné funkce řízení, jehož účelem je podpořit podnikové vedení a řídicí pracovníky, aby mohli rychleji a lépe rozhodovat. Dříve než může být controllingový systém v podniku efektivně zaváděn, musí se vybudovat informační systém s potřebnou vypovídající schopností. Musí se zavést metoda výpočtu příspěvku na úhradu, jakož i pravidelné výpočty krátkodobého hospodářského výsledku, aby se rychleji zjistilo, ve kterých výrobních skupinách, ve kterých odbytových oblastech a ve kterých zákaznických skupinách se dosahuje zisků, nebo kde dochází ke ztrátám. Aby se zjistila dlouhodobě existence podniku, má k tomu pomoci systematické plánování, účinná kontrola a průběžné řízení procesů v podniku.“

Controlling je postup spojující jednotlivé oblasti a funkce podnikového řízení v plně související celek ke zvýšení efektivnosti řízení podniku.

Informace, které jsou relevantní pro rozhodování, musí být ke správnému termínu připraveny a být podnikovému vedení k dispozici. Účinný controlling je proto nezanedbatelným předpokladem, neboť jeho pomocí vedoucí ekonomický manažer (controller) v podniku pravidelně analyzuje a nasazuje nástroje, jimiž zásobí podnikové vedení (manažerské účetnictví) potřebnými informacemi, [10].

Controlling je specifická koncepce podnikového řízení založená na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu, [11].

Controlling se stává samostatným dílčím systémem řízení. Pojem systém controllingu se stává označením funkčního, respektive institucionálního podsystému řízení podniku, který plní funkce controllingu.

Plánování je jeden z úkolů controllingu a člení se na jednorázové (zvláštní) plány a pravidelné plánování – strategické (dlouhodobé) a operativní (krátkodobé), [12].

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.

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, [13].

4.1 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)

Controlling bývá často posuzován stejně jako interní audit, ale nejedná se o totéž. Obojí je sice součástí řízení podniku, ale hlavní rozdíl je v tom, že kontrola podnikových činností přísluší jen auditu a controlling se zabývá jejich plánováním, koordinací plánů a organizací a kontrolou informačních toků, čili jeho zásadním úkolem je podílení se na plánování podnikových cílů a jejich realizaci. Jedním z rozdílů je také možnost zařazení auditu pouze do štábní struktury oproti controllingu, [14].

4.2 Nástroje Cotrollingu

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 a to: informační (nákladové účetnictví a výpočet tržeb), nástroje plánování (různé modely), organizování (rozdělení úkolů a kompetencí), personálního řízení (zásady řízení) a kontroly (analýza odchylek), [17].

4.3 Analýza odchylek

Základem kontroly je srovnání skutečnosti s plánem a určení odchylek, což je úvod pro následnou intenzivní analýzu jejich příčin, která je zase vstupem pro nápravná opatření. 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, [16]. Je nutné si vytvořit významovou (prioritní) strukturu odchylek a zaměřit se na ty důležité (celkový výnos, spotřeba materiálu) a neztrácet čas s bezvýznamnými, [15].

4.4 Podpora systémů controllingu výpočetní technikou

Tzn. použití počítače jako nástroje při plnění úloh controllingu, čímž můžeme zajistit zvýšení stavu vývoje a účinnost controllingu. Práci controllingu si už nelze představit bez počítačového zpracování dat. Určitá velikost podniku, nebo odvětví není podmínkou pro použití softwaru controllingu. Může tím být zajištěno i posílení postavení v konkurenci.

4.4.1 Možnosti controllingu podporovaného výpočetní technikou

- rozebrání koncepce controllingu a jeho úloh v obecné a v konkrétní rovině
- nové stanovení úloh controllingu, což usnadní úlohy managementu, které vedou k úspěchu
- nutnost zabývat se intenzivně organizací a procesy v podniku (odhalení nedostatků v organizační struktuře)
- implementace vhodného softwaru controllingu může též znamenat nárůst podnikohospodářského know-how (nejvíc u podniků se slabším controllingem)
- propočty plánování a očekávané hodnoty zjištěné výpočetní technikou zajistí managementu včas realisticky plánovat budoucnost podniku

Hospodářská praxe potřebuje ještě značný rozvoj controllingu. Více jak polovina podniků pracuje s průměrným, až málo rozvinutým controllingem, což se také odráží v jeho účinnosti. O úspěchu controllingu rozhoduje prokazatelně nejen controller realizující controlling, nýbrž také management, který controlling používá, [12].

4.5 Druhy controllingové činnosti

Dle předmětu dělíme controlling:

- Nákladový, ziskový – orientace na řízení zisku, výnosů a nákladů podniku
- Finanční – orientace na řízení peněžních toků (podnikových příjmů a výdajů) a zajištění tak finanční stability
- Personální – orientace na sledování a analýzu personálních ukazatelů pro zjištění silných a slabých míst řízení lidských zdrojů s cílem zvýšit výkonnost
- Marketingový, [11].

4.6 Controlling ve výrobních podnicích

Závisí na typu výroby (sériová, kusová, hromadná)

Operativní controlling výroby souvisí s plánováním výrobního programu, plánováním a řízením výrobního procesu a dohledem nad výrobním procesem. Provádí se statické a dynamické investiční propočty, technika síťového plánu, lineární optimalizace, nástroje projektového managementu a grafy.

Strategický controlling výroby stanoví, které schopnosti a potenciály je třeba vytvářet nebo uchovávat v oblasti vytváření výkonů, aby poskytly svůj příspěvek ke konkurenceschopnosti v podniku, [12].

4.7 Zavedení nebo reorganizace controllingu

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, [14].

4.7.1 Organizace controllingu

Z hlediska velikosti podniku je nutné zvážit zřízení vlastních controllingových útvarů nebo zadat controllingovou činnost – podobně jako daňové poradenství – specialistům mimo podnik tzv. „na vedlejší úvazek“. Organizace controllingu v podniku se musí pravidelně přizpůsobovat změnám.

Mezi faktory určující vhodnou organizaci controllingu v podniku spadá:

- potřeba inovace: význam organizačního začlenění controllingu roste s většími problémy
- velikost podniku: samostatné útvary controllingu vznikají s rostoucí velikostí podniku = velké podniky mají útvary controllingu s mnohými odděleními, která zasahují dovnitř celého podniku
- komplexnost: problémů v podniku a potřeba je řešit -> koordinační a integrační funkce controllingu

- zásada: podniková kultura a zásady ovlivňují controlling doplňující řízení

Ideální organizace controllingu však neexistuje, ale většina autorů doporučuje zřízení funkce vedoucího controllera na nejvyšší hierarchické úrovni. Je třeba dbát na nezávislost, což je možné splnit, pokud je controller na první nebo druhé hierarchické úrovni. Pokud ne, musí:

- mít možnost provádět své úlohy objektivně a nezávisle;
- mít možnost přístupu k podnikovému vedení a pravidelný kontakt s ním;
- určitou pravomoc pro plnění vedoucích funkcí, které jsou mu přiděleny.

V praxi převažuje umístění na druhé a třetí úrovni, [12].

Základní funkce controllingu lze tedy zajistit i bez výrazné změny existujících organizačních struktur podniku. Buď rozšíříme a zkvalitníme stávající podnikové činnosti zavedením controllingových nástrojů nebo zavedeme celé controllingové oddělení.

4.7.1.1 Controllingové oddělení

Mezi úkoly controllingového útvaru patří plánování a rozpočtování, nákladové účetnictví, finanční účetnictví, vytváření zpráv a informačních systémů, běžné a speciální analýzy, finanční kontrola, organizace a správa, [11].

Vnitřní struktura

Specializace controllerů (specialistů) uvnitř controllingu je členěna:

- dle činnosti (controller plánování a tvorby rozpočtu, analýza investic, reporting (tvorba zpráv))
- dle funkce (controller marketingu, materiálového hospodářství, logistiky, personální)
- dle adresáta (divizní controller, regionální (v mezinárodně působících podnicích), [12].

Controller (C) versus řídicí pracovník (R)

C připravuje podklady pro plánování a rozhodování, z nichž R plánuje a rozhoduje. C informuje o odchylkách a R je musí řešit a činit opatření. C připraví metodiku kalkulací, rozpočtů a jejich systém a s tím dále R pracuje. C řeší změny v okolí podniku a naopak R bude rozhodovat tak, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím. C je poradcem managementu a R (= management) akceptuje C při procesu řízení.

4.7.2 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
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

Minimální systém controllingu musí zahrnovat:

- sladěný systém podnikového plánování (důležité pro umění se vypořádat s okolním světem, čili počítat s včasným rozpoznáním budoucích problémů; obzvláště plánování VH) a kontroly -> controlling se stará o to, že se plánuje a vedení určuje, co se plánuje,
- manažersky orientované účetnictví,
- výkaznictví s dostatečnou vypovídající schopností, tzn. že controllingový informační systém musí poskytovat nositelům rozhodování správné, na problémy a jejich řešení orientované informace o útvarech (operativní informace k obohacení cílů nositelů) a o objektech (podporují rozhodování nositelů odpovědnosti o výrobcích, projektech, investicích, zákaznících atd.), [16].

Kroky pro zamezení ztroskotání postupu při novém zavádění controllingu:

- v celém podniku se nejdříve zavedou pouze jednotlivé funkce controllingu (plánování, rozpočty)
- v určitých částech podniku (1 provoz, divize) se uskuteční více či méně velké části koncepce controllingu s přihlédnutím na aktivní spolupráci pracovníků

zjednodušený stav: budou již zavedeny jednotlivé metody a nástroje controllingu => pouhé sladění a sjednocení toho, co je k dispozici

problém akceptace zavádění: strach vedení ze ztráty moci; finanční oddělení se bojí konkurence; odbyt se bojí kontroly výsledků; výroba očekává nepříjemné kontroly hospodárnosti

Zavedení controllingu je rozhodnutí strategického významu a je závislé na schválení a podpoře a aktivní spoluúčasti podnikového vedení.

Reorganizace bývá bez problémů, neboť již nehrozí ztroskotání koncepce zavedení controllingu, [12].

4.8 Operativní a strategický 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, [13].

4.8.1 Operativní analýzy a nástroje

K nejpodstatnějším cílům podniku patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. K dosažení těchto cílů musí být častěji prováděny operativní analýzy a efektivněji nasazovány operativní nástroje, které tvoří základ operativního controllingu. Obsah každého systému controllingu spočívá v orientaci na cíl, budoucnost, úzké profily, trh a zákazníka. Pomocí operativních nástrojů lze včas poznat odchylky od základního směru podniku a je nutné zavést nápravná opatření. Hlavní úkoly controllingu – plánování, kontrola, řízení. Přehledné výkaznictví umožňuje přesné kontroly během roku. K odchylkám se vypracují analýzy příčin. Je nutné hledat taková řešení, která sníží pravděpodobnost odchylek v budoucnosti. Při operativním plánování, řízení a operativní kontrole vycházíme z existujících zdrojů (současná výroba a prodejní program, strojní vybavení, kvalifikace pracovníků, kapitálová vybavenost).

Analýzy: ABC, analýza objemu zakázky, optimalizace objemu objednávky, analýza kritických bodů (break-even), výpočet příspěvku na úhradu, analýza úzkého profilu, krátkodobý hospodářský výsledek, optimalizace velikosti výrobních sérií, analýza prodejní oblasti, hodnotová analýza, analýza XYZ, atd.

Optimalizace objemu objednávky

Závisí na potřebě materiálu pro výrobu, požadovaných vedení skladů a podmínkách dodavatelského trhu.

Dvě možnosti: objednání většího množství v delších časových intervalech objednání nebo malého množství v krátkém časovém intervalu.

Krátkodobý hospodářský výsledek

Důležitý nástroj řízení pro vedení podniku a pro management. Měl by být vypočítán měsíčně a kumulovaně. Poznajjí se z něj silné a slabé stránky podniku. Určí se pomocí metody celkových nákladů a metody nákladů prodaného zboží.

Hodnotová analýza

Systematické a analytické pronikání do funkčních struktur s cílem snížit náklady o 10 až 20 % a zvýšit užitnost výrobku. Je třeba najít mezi nimi optimum.

Oblasti použití: optimální podoba nových výrobků, zlepšování stávajících, vytváření nových pracovních míst atd., [10].

4.8.2 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, [15].

4.8.2.1 Strategické analýzy a nástroje

Použití k určování a zlepšování budoucích šancí a rizik podniku. Strategickými cíli jsou vývoj nových výrobků a služeb, výstavba kapacit, použití nových technologií, systematické školení zaměstnanců, dosazení dodatečného kapitálu, otevření nových trhů, zlepšení organizace, získání tržních podílů a otevření nových cest odbytu.

U strategického controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí, které začíná v přítomnosti a obsahuje asi 4 – 5 let. Je ovšem nutné se zabývat nejdříve ukazateli včasného varování.

Analýzy: konkurence, logistika, portfoliová analýza, potenciálová analýza, řízení jakosti, analýza silných a slabých míst, strategická mezera, cílové řízení nákladů, atd.

Analýza konkurence

Podniky by měly provádět konkurenční analýzy pravidelně, aby zjistily silné a slabé stránky vlastního podniku ve srovnání s nejdůležitějšími konkurenty. Lze provádět analýzu podniku jako celku i pro jednotlivé výrobní skupiny. Mohou být motivem pro zlepšení nebo vývoj vlastních výrobků a k vypracování nových zlepšených strategií a zlepšit tak svou pozici.

Logistika

Úkolem je zajistit potřebný materiál ve správný čas, na správném místě, v potřebném množství a v žádané jakosti. Zároveň je nutné sledovat náklady na logistiku.

Analýza silných a slabých stránek

Zaměření na nejdůležitější kritéria, která se musí splnit, aby mohl být podnik na trhu úspěšný. Analýza by měla být každoročně.

Cílové řízení nákladů

Jde hlavně o skladbu výrobních a procesních struktur v podnicích. Zkoumá se dlouhodobá spotřeba zdrojů. Nejdříve musí být zjištěna tržní cena na základě požadavků zákazníků. Potom je třeba stanovit cílové náklady, které bývají nižší, než běžně využívané. Neptáme se, jaké náklady podniky mají, jde o to, jaké náklady podniky smějí mít, aby byly konkurenceschopné.

Operativní a strategický controlling nemohou být od sebe přísně odděleny, neboť existuje neustálé vzájemné působení a pravidelná výměna informací mezi těmito oběma oblastmi, [10].

Základním nástrojem controllingu je plánování budoucího stavu. Na operativní (krátkodobé) úrovni jsou porovnávány plány a skutečnost v kvantitativním vyjádření a na strategické (dlouhodobé) úrovni hodnotí kvalitativní úroveň cílových faktorů, [11].

Rozeznáváme dva subsystemy účetních informací pro řízení podnikatelského procesu:

- **nákladové účetnictví (pro operativní controlling)** = účetnictví pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo rozhodnuto,

- **manažerské účetnictví (pro strategický controlling)** = účetnictví zahrnující i podklady pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti.

Nákladové účetnictví jako podstatná část manažerského účetnictví představuje detailní informace o skutečně vynaložených nákladech a výnosech středisek podniku a vyhodnocuje jejich vztah k žádoucímu stavu.

Zatímco cílem strategického řízení je efektivnost, čili úspěch, pro operativní řízení je to hospodárnost a řízení nákladů, čili optimální využití zdrojů a konkurenční výhody, [13].

4.9 Finanční controlling

Je součástí celkového controllingového systému společnosti a odpovídá finančnímu řízení podniku. Cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy a stability) podniku získáváním, správou a vhodným užitím finančních zdrojů. Skládá se z části plánování (analýzy, prognózy toků a hledání opatření na vyrovnaní schodků nebo přebytků likvidity), realizace plánu a kontroly (porovnání plánu a skutečnosti, odhalení odchylek a návrhy na jejich odstranění).

Zaměření může být na:

- volba optimální finanční struktury vzhledem k struktuře majetku, nákladům na získání jednotlivých druhů kapitálu, době splatnosti a finančním rizikům,
- finanční analýza činnosti podniku zejména z hlediska likvidity, využití vloženého kapitálu a rentability podnikání,
- investice do fixního kapitálu, vyhodnocení efektivnosti investic,
- atd.

4.9.1 Oblasti finančního controllingu pro zajištění finanční stability

- Řízení pracovního kapitálu
- Řízení peněžních prostředků
- Finanční plánování a prognózy
- Finanční kontrola
- Úloha cash flow při řízení investic
- Peněžní ukazatele podniku

4.9.1.1 Controlling pracovního kapitálu

pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

- využití: v zásobovacím, výrobním a odbytovém procesu v podobě řízení a sledování složek pracovního kapitálu – controlling pohledávek, zásob a průběžné likvidity (peněžních prostředků)

controlling pohledávek = budou při odbytu poskytovány obchodní úvěry? -> Ano -> má vliv na prodej, pohledávky, náklady kapitálu a rizika ztrát z nedobytných pohledávek

- řešíme: výši úvěrů vůči odběratelům a kontrola dodržování; pokusy o inkasa; sledování důvěryhodnosti odběratelů; kontrola platebních podmínek; monitoring pohledávek atd.

monitoring pohledávek – controllingová činnost v podobě evidence a kontroly objemu pohledávek, vztah pohledávek k objemu prodejů a lhůty splatnosti pohledávek

- využíváme k tomu ukazatele: obrátka pohledávek, doba obratu pohledávek

controlling (řízení) zásob – musí minimalizovat náklady zásob a maximalizovat disponibilní peněžní prostředky

V určitém směru je výhodné držet určité množství zásob, ale jsou s tím spojeny jisté náklady (skladování). Řízení zásob se proto zaměřuje na:

- objednávaný materiál (objem a čas = kdy a kolik toho objednat)

- množství skladovaných vlastních výrobků v závislosti na odbytu (= kdy a kolik toho vyrobit)

optimální velikost objednávky zásob – kritéria: náklady na skladování zásob, náklady na objednávky

Zásoby lze řídit také metodou just-in-time, kde výše zásob je určena poptávkou, neboli v okamžiku potřeby, čímž maximalizujeme snížení nákladů na skladování a odpadá regulace výše zásob.

controlling průběžné likvidity – předpokladem zachování likvidity podniku je rovnováha příjmů a výdajů z krátkodobého i dlouhodobého hlediska

- řízení krátkodobé likvidity závisí na vlastní platební schopnosti podniku, intenzitě peněžních toků, úrokových sazbách, sankcích a informacích o stavu a tocích podnikových peněz

zajištění každodenní likvidity: platební síla daného dne = výdaje splatné v tomto dni (přednost platby ze zákona a s vysokými sankcemi při odkladu)

platební síla = disponibilní prostředky daného dne (PZ běžných účtů a pokladen, nevyužití úvěrové rámce a příjmy daného dne) k úhradám splatných závazků

- řízení průběžné likvidity – minimalizace prodlení úhrady závazků, optimální využití úvěrových rámců a vyloučení jejich převýšení, zajištění dostupnosti rychlých cizích zdrojů atd.

Čím je větší pracovní kapitál, tím je vyšší volný kapitál k financování krátkodobých potřeb společnosti, [11].

Řízení pracovního kapitálu je velmi důležité pro přežití společnosti. Je mnoho společností, které přes vykazovaný zisk mají velké finanční potíže nebo které dokonce zbankrotovaly, protože jejich pracovní kapitál nebyl potřebným způsobem řízen, [22].

4.9.1.2 Řízení peněžních prostředků pomocí rozpočtů

Rozpočet představuje kvantifikované vyjádření finančních cílů podniku a slouží k srovnávání a hodnocení žádoucího stavu vyjádřeného v peněžních jednotkách, o který firma usiluje.

Funkce rozpočtu – komunikace a spolupráce (seznámení s cíli); hodnocení výkonu se skutečností; předvídaní; motivace; plánování

4.9.1.3 Finanční plán

Jeho úkolem je řízení a kontrola likvidity, tzn. kontrola tvorby a užití cash flow pro úhradu závazků. Je nástrojem k zajištění finanční rovnováhy. Koordinace, metodika a informační zajištění plánovacího procesu přísluší controllingovému útvaru. Úkolem finančního controllera je získání vstupních informací v procesu finančního plánu, které tvoří dílčí plány (personální, zásobování, výroby, odbytu, nákladů a výnosů, atd.). Plány mohou být dlouhodobé (3 – 5 let) i krátkodobé (1 rok).

4.9.1.4 Finanční kontrola

Budoucí vývoj podniku zobrazený v podnikových cílech a plánech je třeba průběžně ověřovat a usměrňovat. Kontrola představuje porovnání plánů a skutečnosti u přesně definovaných kontrolních veličin, čímž identifikujeme chyby (odchyly) a nedostatky v podnikových činnostech, určíme jejich příčiny a navrhne opatření k jejich nápravě. Můžeme pomocí ní také ověřit a zvýšit kvalitu plánu a posoudit jeho reálnost, [11].

5. Metoda Balanced Scorecard

Toto téma bylo již podrobněji popsáno v bakalářské práci.

Jedná se o nový nástroj hodnocení podniků, který má sladit zájmy managementu a zaměstnanců a strategických cílů a operativního řízení. Otázky se zaměřují na zákazníka, vnitropodnikovou perspektivu, perspektivu finanční a budoucího růstu.

Implementace: 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, [14].

6. Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit analytické metody a controlling podniku TSE s r. o. v Českých Budějovicích v návaznosti na bakalářskou práci na shodné téma.

Podkladem pro zpracování praktické části diplomové práce byly výkazy podniku TSE s r. o., tj. rozvaha (R) a výkaz zisku a ztráty (VZZ) za sledované období 2007 – 2011 a soubory s informacemi o provádění účetnictví a controllingu v podniku. Vše poskytnuto finančním ředitelem podniku Jiřím Frimmem. Dále byla práce zpracována také na základě seznámení se se současným programem i s jeho novou verzí, čímž byly vyhodnoceny veškeré novinky současné verze programu.

6.1 Metodika práce

Výsledné hodnoty jednotlivých vybraných ukazatelů finanční analýzy, provedené od roku 2007 do roku 2011, byly porovnávány meziročně nebo s doporučenými hodnotami uváděnými v literatuře.

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
Krátkodobé pohledávky	R 048
Krátk. finanční maj. (KFM)	R 058
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
Provozní VH	VZZ 30
Finanční VH	VZZ 48
Mimořádný VH	VZZ 58
Čistý zisk	VZZ 60

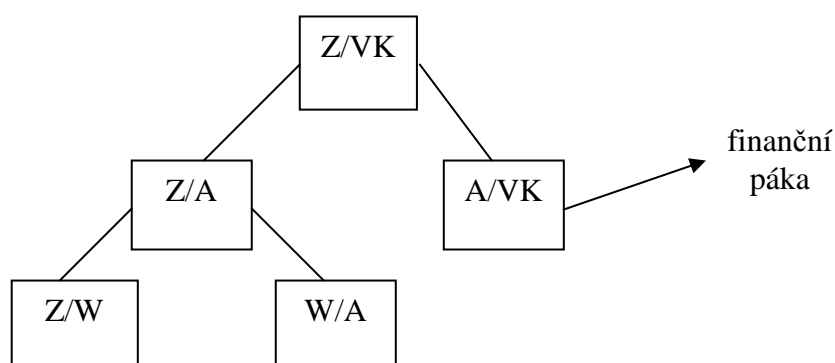
Čistý pracovní kapitál (ČPK)

= oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Tabulka č. 2 - Ukazatele poměrové analýzy

Ukazatel	Výpočet
ROE (v %)	(čistý zisk / VK) * 100
ROA (v %)	(čistý zisk / celková aktiva) * 100
Věřitelské riziko	(cizí zdroje / celková aktiva) * 100
Finanční samostatnost	(VK / celková aktiva) * 100
Finanční páka	celková aktiva / VK
Okamžitá likvidita	KFM / krátkodobé závazky
Pohotová likvidita	(KFM + krátk.pohledávky) / krátk. závazky
Běžná likvidita	oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Obrázek č. 4 - Rozklad rentability vlastního kapitálu (DU PONT)



Zdroj: Zpracování vlastní, [23].

V práci bude zhodnocena v rámci rozkladu rentability vlastního kapitálu (ROE) jeho změna vlivem změny ukazatele rentability aktiv (ROA) a vlivem změny finanční páky prostřednictvím logaritmické metody výpočtu. Bude porovnán rok 2010 k roku 2009 a rok 2011 k roku 2010.

$$\Delta y = \Delta y_a + \Delta y_b \text{ (zde: } \Delta \text{ROE} = \Delta \text{ROE} / \Delta \text{ROA} + \Delta \text{ROE} / \Delta \text{finanční páka (A/VK))}$$

$$\Delta y_a = [\log (a_1/a_0) / \log (y_1/y_0)] \times \Delta y$$

$$\text{(zde: } \Delta \text{ROE} / \Delta \text{ROA} = [\log (\text{ROA}_{1.\text{obd.}}/\text{ROA}_{0.\text{obd.}}) / \log (\text{ROE}_1/\text{ROE}_0)] \times \Delta \text{ROE)}$$

$$\Delta y_b = [\log (b_1/b_0) / \log (y_1/y_0)] \times \Delta y$$

$$\text{(zde: } \Delta \text{ROE} / \Delta \text{finanční páka (A/VK)} = [\log (\text{fin.páka}_1/\text{fin.páka}_0) / \log (\text{ROE}_1/\text{ROE}_0)] \times \Delta \text{ROE)}$$

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

TSE spol. s r.o. je společnost tří fyzických osob české státní příslušnosti, která vznikla a začala podnikat při velké privatizaci v roce 1991. Během své 20tileté 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.

Zaměstnává kolem 150 - 200 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 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 :	10 000 000 Kč
Datum zápisu společnosti do OR :	19. prosince 1991
Počet zaměstnanců:	cca 150 - 200

Statutární orgány :

Ing. Karel Fiedler – jednatel – generální ředitel, obchodní podíl: 40 %

Zdeněk Pikous – jednatel, obchodní podíl: 10 %

Ing. Jiří Krubner – jednatel – ředitel pro marketing, obchodní podíl: 10 %

Organizační struktura podniku

Společnost má 5 divizí: marketing a řízení, obchod, zdroje, jakost, výroba a technika a dále samostatné organizační jednotky: sekretariát, zahraniční oddělení, průmyslové inženýrství a inovace, viz příloha č. 1.

Hlavní předměty podnikání

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zámečnictví, nástrojařství

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Hlavní skupiny výrobků

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

ZT - Zdravotnická technika

TE - Telekomunikační technika

ELT - Elektrotechnická výroba

7.2 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 počítačové 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, [23].

7.3 Analytické metody v podniku

Podnik zpracovává stále finanční analýzu a některé činnosti z hlediska controllingu. Jeho zaměření na zlepšení oproti období při zpracování bakalářské práce „Analytické metody a controlling v podniku“ v roce 2010 je v oblasti účtování do programu, jeho modernizace určitým způsobem i v rámci controllingu, který se v něm dříve příliš nevyžíval, což se nyní má změnit. Výsledkem, který podnik od této změny očekává, je také možnost zaměření se dále na lepší pokrokovější metody analýz jako např. metoda Balanced Scorecard, která byla blíže popsána v bakalářské práci. Byl také v rámci ní proveden řízený rozhovor s finančním ředitelem podniku Jiřím Frimmelem na zájem o tuto metodu spolu s jeho zhodnocením.

Poměrové ukazatele finanční analýzy a její další metody podnik dosud neprovádí podrobně a pravidelně ale jen podle potřeby. Očekává se totiž od zavedení nové verze programu, že je sám v návaznosti na hlavní knihu z dostupných účetních výkazů vypočítá a nebudou se muset jako doposud vytvářet za pomoci jiných programů a ručně. Zde je vidět možnost zdokonalení v analytických metodách, jak v možnosti pravidelného získávání ukazatelů přímo z programu, ale i jejich lepší přehlednost, dostupnost, následné zhodnocení a lepší vypovídací schopnost.

8. Účetnictví v podniku

TSE s r.o. je externí společností, tudíž nedělá konsolidovanou účetní závěrku. Účetnictví podniku vychází ze základních principů a zásad Zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. v platném znění, ve smyslu vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro podnikatele a Českých účetních standardů.

V rámci své činnosti firma někdy využívá termínové deriváty pro fixaci lepšího vyššího kurzu na určité období, ale to může nést rovněž určitá rizika.

8.1 Vybrané metody vedení účetnictví

Podnik využívá tyto vybrané účetní postupy, viz příloha č. 2 - Vnitropodniková směrnice.

8.1.1 Zásoby

Přírůstky a úbytky nakupovaných zásob se účtují metodou A) u položek skladovaných a metodou B) u položek, které jsou určeny ihned ke spotřebě.

Zásoby materiálu (metoda A příjemka – účty Materiál na skladě/Pořízení materiálu (112/111)) jsou evidovány ve standardních cenách. Standardní cena je stanovena jako předem stanovená cena pořízení na bázi váženého aritmetického průměru, který se aktualizuje 1x za měsíc. Rozdíl mezi standardní cenou a cenou skutečnou je účtován jako oceňovací odchylka. Záznam o pohybu skladových zásob v informačním systému je přístupný po dobu 5 let, potom jsou údaje uloženy na záložní zdroj. Každý artikl má hodně pohybů (příjemka, kontrola, výroba).

8.1.2 Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek

Je evidován v pořizovací ceně. Dlouhodobý hmotný majetek s cenou nad 40 tis. Kč a dlouhodobý nehmotný majetek s cenou nad 60 tis. Kč je odepisován podle odpisového plánu. Dlouhodobý hmotný majetek v pořizovací ceně 20-40 tis. Kč a dlouhodobý nehmotný majetek v pořizovací ceně 40-60tis. Kč je zařazen do kategorie drobného dlouhodobého majetku a je odepisován lineárně po dobu 24 měsíců od uvedení do provozu.

8.1.3 Účtová osnova

Prozatím zůstane ve stejné podobě v jaké je dnes, která byla naposledy změněna v roce 2002 dle metodických pokynů.

Každý syntetický účet má min. 3 max. 8 čísel (znaků) a dále se rozkládá na podúčty (analytické účty) o další 3 – 8 znaků, čili účet může být až 16 místný. Nově bude v rámci modulu účetnictví výhodné, že bude jiná struktura účtů (více podúčtů s větším členěním až 12 místné). Zatím jsou spíše 6 místné s pomocným nastavením.

Zde vzniká výhoda zaváděných kontingenčních tabulek, které pomohou propojit se až na původní doklad, se kterým účet souvisí, čili dostaneme se až k té nejnižší analytice.

Syntetický účet má první trojčíslí stejné (Spotřeba materiálu (501)), analytický účet slouží pro třídění, o co se přesně jedná (501.1xx = přímé náklady; 501.2xx variabilní náklady; 501.3xx-9xx fixní náklady).

U tržeb syntetický účet říká, co se prodává, analytický kdo, kam a komu (do tuzemska, v rámci EU, atd.), který sortiment výroby a které hospodářské středisko.

8.1.4 Audit

Podnik podléhá ze zákona povinnosti nechat ověřit účetní závěrku auditorem. Audit je prováděn firmou INEKS, s. r. o. se sídlem ve Strakonících. Zprávy auditorů jsou schvalovány následně valnou hromadou. V současnosti byly při provádění auditu nalezeny u podnikového programu tyto nesrovnalosti:

- Faktura přijatá (transakce s označením VO) je zaúčtována v účetním deníku na účet ostatní služby a souvztažně je dán kód dodavatele (již pro tvorbu saldokonta), takže není použit protiúčet Dodavatelé (321).

-> vysvětleno: lze dohledat protiúčet v přehledech

- Více faktur přijatých v jeden den DUZP, se propojí do jedné částky bez dokladů jen s označením VO celkem (nejsou rozúčtovány jednotlivě, ale jako souhrnný doklad) z důvodu rychlejší evidence.

-> vysvětleno: možnost opět dohledání jednotlivých faktur v přehledech

8.2 Podnikový software

Jako zásadní krok k možnosti lepšího zpracování a analýzy dat zvolila společnost modernizaci (technické zhodnocení – upgrade) dosavadního podnikového software. Současný systém MFG/PRO, verze 9.0 je již zastaralý a nevyhovuje zvyšujícím se požadavkům na výstupní informace a rozborovou činnost.

Historie a vývoj IS/IT

Před rokem 1992 – součást Tesly Karlín – IT provozuje centralizovaný útvar pro celý podnik z dat zpracovaných na úrovni závodů

1992 – velká privatizace, českobudějovický závod získává v soutěži společnost TSE spol. s r.o. České Budějovice. Využívá po dobu 6ti měsíců informační systém Tesly Karlín

1993 – implementace IS Dialog fy. Altec Dvůr Králové, Server WYSE, SCO UNIX, Terminálová síť

1996 – personální změny v IT, změna orientace na PC technologie

1999 – LAN, mikrovlnné připojení na Internet, E-mail (Postfix)

2002

- implementace MFG/PRO 9.0, Mzdy a personalistika a Majetek APSO (Minerva)
- nový serverový HW HP Intel/Linux pro MFG/PRO a APSO (Minerva)
- nová strukturovaná kabeláž (UTP + optika)
- nové aktivní LAN prvky Allied Telesis (1Gb páteř, 100Mb klientské připojení)

2003 – rutinní provoz nového ERP, HW, LAN

2005 – nový server pro datové úložiště TSE 6

2008 – nový server pro MFG TSE 5

Současná verze programu funguje v podniku od roku 2003, implementace v roce 2002. Před ním se používal program DIALOG od roku 1993 – 2002. Modernizace programu by měla nastat od 1. května 2012.

8.2.1 Program DIALOG

Pro všechny určité osoby v podniku byl tento program výhodnější.

Výhody:

- Byly zde přímo k nahlédnutí měsíční obraty zákazníků v netto (bez daně) a brutto (s daní) hodnotě oproti současnému systému, kde se musí složitěji dohledávat. Plánovalo se to opět zavést v nové verzi, ale bohužel by to bylo moc nákladné.
- Faktury po splatnosti zde měly pro nutné přehledy více sloupců na jednom listu a současný program má pouze čtyři sloupce a je proto v případě potřeby nutno vytvořit více přehledů.
- Zákazníci a dodavatelé byli evidováni včetně IČO, které bylo spojovacím článkem v případě tvorby a účtování zápočtů i všech ostatních přehledů

Nevýhody:

- Nutné ruční účtování kurzových rozdílů.
- Dnes už by byl tento program i pro řadu svých výhod zastaralý vzhledem k novým technologiím a normám. Je totiž nutné vždy pro každý systém mít vyjádření, že odpovídá Českým účetním normám, což schvaluje i auditor.

8.2.2 Současný program MFG/PRO

Dodavatelem účetního software firmě TSE s r.o. je společnost Minerva Česká republika, a. s. se sídlem Dukelská 21, 370 01 České Budějovice a autorem tohoto software je americká společnost QAD Inc.

Minerva Česká republika, a. s. (dále Minerva)

Minerva je významným dodavatelem podnikových řešení zaměřených na výrobní a distribuční společnosti. Pomáhá jim zvýšit výkonnost, produktivitu a zlepšit kontrolu. Hlavním nástrojem k dosažení těchto cílů je implementace podnikového informačního systému QAD Enterprise Applications včetně služeb a produktů, které zdokonalují sledování dalších činností. Minerva poskytuje zákazníkům služby v oblasti zavádění podnikového informačního systému QAD v odvětví strojírenství, elektrotechnického a automobilového průmyslu, farmaceutického a chemického průmyslu, potravinářství a výroby spotřebního zboží. Další služby představují poradenství, reengineering podnikových procesů, systémovou integraci a e-business řešení světové úrovně.

Minerva je špičkovou IT firmou na trhu, neboť dokáže podporovat zákazníky s měnícími se požadavky, má s nimi výborné vztahy a je vybavena zkušenými odborníky se schopností realizovat efektivní implementace a dále i komplexními a oborově zaměřenými softwarovými nástroji světové špičky, [24].

Jak systém vypadá

Slabou stránkou systému je, že zde chybí možnost dohledat, kdo a kdy něco v oblasti statických dat změnil, takže se pak obtížněji dohledávají chyby. Nespokojenost ze strany účetních je i v nutnosti posouvání v programu pouze tabulátorem.

Program MFG/PRO se skládá ze dvou databází:

1. ostrá data
2. model - slouží k vyzkoušení účtování (například fungování některých z postupů) tzv. nanečisto, takže jde o demo data a po otestování správnosti může dojít k zápisu do databáze „ostrá data“

Jednotlivé moduly v programu:

Hlavní menu: 1. distribuce

2. systém
3. výroba
4. zásoby
5. zákaznické úpravy

Každá společnost si může vytvořit vlastní programy podle svých potřeb (Něco v rámci modulu již existuje, něco ne. Z toho důvodu byla nutná revize, co je třeba zavést a jaké jsou s tím spojené náklady. Následně se musí rozhodnout, zda úprava proběhne vlastními programátory bez nákladů nebo ve spolupráci s firmou Minerva s určitými náklady).

6. ekonomika

V tomto modulu se nachází hlavní kniha, jednotlivé druhy pohledávek a závazků (údržba pořízení), řízení nákladů pro kalkulace, platební styk (kurzy – údržba měn, bankovní účty a pokladna) a investiční majetek

(pro účtárnu nedostupné – označeno X).

Podvolba „Závazky“ zahrnuje dále volbu „Kniha závazků“, ve které se nachází kniha faktur a přehled otevřených příjmem (nevyfakturované pohledávky - program porovná data a částky faktur a příjmem).

Závazky členěny na: závazky bez návaznosti na příjmem;

(došlé FA) závazky s příjmem na nákupní objednávku (NO) a s pohybem skladových zásob;
celní doklady;
zálohová FA v základní měně a k tomu daňový doklad
k zálohové faktuře (účet Přijatá zálohová faktura (314/314)).

Postup úhrady faktury: Ekonomika -> Závazky -> menu Platby dodavatelům -> automatický nebo ruční výběr pro platby.

Pro potřeby využívání tohoto zahraničního programu (z USA) v ČR bylo také nutné vložit celý modul pokladna. Protože autorem není původní firma, má tento modul technicky mírně jiné ovládání. Zvláštností je zde účtování o nákupu materiálu za hotové (dobírky), kdy je nutno pořídit závazkový doklad (pro párování příjmemky a objednávky) přesto, že zde žádný závazek nevzniká a tento závazek je ihned spárován s úhradou z pokladny. Tento postup mírně odporuje českému účetnictví.

Mzdy a majetek se nachází v podsystému APSO, který je se základním systémem kompatibilní a z něhož se potřebná data natáhnou do hlavního systému automaticky spuštěním programu přenos dat.

Každý modul má svého správce, který je zodpovědný za údržbu statických dat a za nastavení všech souvztažností. Uživatelé mají přístupová práva do vyjmenovaných menu podle svého pracovního zařazení, a kteří svou práci naplňují dynamická data a dále je zde kategorie uživatelů s právem prohlížení zapsaných dat.

Některé z odkazů je proto možné otevřít jen pokud má dotyčná osoba k tomu dispoziční právo (přístup k datům), takže pokud mají omezen přístup (X), nedostanou se dál. Toto

omezení může být v rámci podniku a jednotlivých oddělení např. TPV (technickovědečtí pracovníci) nebo účtárna.

U dynamických dat jsou na zápisech v hlavní knize uvedeni pracovníci zodpovědní za pořizování zápisu, čímž je z hlediska účetnictví plně zajištěna jedna ze základních podmínek, a to průkaznost.

8.2.2.1 Procesy systému

Nastavení procesů v systému (manuálně) patří vždy k příslušné oblastní činnosti v podniku, tzn., že je nelze navzájem kombinovat. V případě nedodržení mohou vzniknout nahodilé chyby způsobené špatným zápisem účetní nebo systémové, které je nutné předělat (jsou generovány systémem na konci v přehledech pod účty 999).

Druhy procesů

- Proces Roční uzávěrka
- Procesy Rozpočetnictví - postup: Ekonomika -> Rozpočty hlavní knihy -> Údržba rozpočtů
- Procesy Controllingu, viz příloha č. 3 – v programu existují, ale nevyužívají se; Podnik si dosud zpracovává vše sám mimo program, ale nyní hodlá využít systém. Controlling tak bude podporován výpočetní technikou, což by mohlo vést také ke zlepšení analytických činností.
- APSO – modul, podsystém pro zpracování agendy majetku a mezd

Kódování výrobků

V současnosti existují 18 místné kódy, po zavedení nové verze systému bude kódování 16 místné. V tomto ohledu vzniká nutnost převést výrobky na nová čísla (v době psaní této práce jsou překódovány hotové výrobky a polotovary). Kódy jsou přiděleny artiklům podle jejich charakteru (výrobky, polotovary, nakupované díly, atd).

Kódy účtování

Systém umožňuje nastavit určité kódy, kterými se mohou účtovat dané náklady podle zvoleného klíče. Tyto kódy nejsou dosud využívány, ale byly by vhodné (př. kalkulace - rozúčtování faktury paušálem neboli poměrem na výrobní a správní režii, což by se rozdělilo dle kódu přímo).

8.2.2.2 Přehledy transakcí reportu

Systém zahrnuje v každé oblasti jednotlivé přehledy výsledků.

- Přehledy hlavní knihy

Ručně se účtují pouze operace, které systémově nelze pořídit (například časové rozlišení, vnitropodnikové převody nákladů a výkonů, apod.)

- Přehled saldokont odběratelů (zákazníci) – zjistíme, jaké mají u nás závazky (postup: Hlavní menu -> Ekonomika -> Pohledávky -> Přehledy -> Přehled)

- Přehledy transakcí (pohyby) skladových zásob (značeno IC)

Zjistíme tak co, jak a kdy bylo přesně zaúčtováno.

Veškeré výrobky a materiál se evidují ve výrobních řadách, kterých je hodně a určují charakter artiklu. Jsou zde přednastaveny účty pro jemnější členění dle potřeb podniku. Jak systém zaúčtuje, záleží na zadaných statických datech, přehled o zúčtovaných dynamických datech pak záleží na požadavcích (filtr, typ transakce pro třídění). Typ transakce označuje druh pohybu zásoby (výdej na pracovní příkaz, příjem na sklad, přecenění zásoby, apod.). Ve statických datech jsou zadány příslušné účty pro dané transakce – snaha, aby vše chodilo kam má (např. systémové označení transakce spotřeba materiálu na pracovní příkaz má označení ISS-WO a je směřována na účet Spotřeba materiálu (501). Existují pak přehledy, které poskytují informace o typech transakce a jejich zaúčtování, a to jak v kusech, tak pro účetnictví v Kč.

Pro potřeby podniku má vlastní výrobky a nedokončenou výrobu na skladě v podsestavách, v rámci nichž jsou generovány a mohou být tak lépe určeny chyby v systému.

Systémové označení transakcí (pohybů) zásob

Slouží k snadnějšímu dohledávání, což je výhodné i pro controllingovou činnost.

SKLADY NÁKUPNÍCH ZÁSOb

RCT-PO příjem na objednávku

ISS-WO výdej na pracovní příkaz (WO – pracovní transakce)

ISS-UNP výdej mimo pracovní příkaz (například výdej pro servisní činnost)

SKLADY VÝROBKŮ

RCT-WO výroba – příjem z pracovního příkazu - představuje výrobu za dané období

ISS-SO prodej

- Přehledy zásob v rámci roční závěrky

Nevyfakturované dodávky (stav účtu Dohadné účty pasivní (389)) a materiál na cestě (stav účtu Materiál na cestě (119)) se účtuje ručně podle stavu nespárovaných příjemek ke dni sestavení závěrky, tj. prakticky k 31. 12. daného účetního období.

Přesuny v rámci podniku ze skladů (obrat skladu se nerovná nákupu) ani výdej skladu se nerovná spotřebě materiálu, neboť kvůli těmto přesunům mezi středisky vzniká obrat, který systém zaregistruje, obrat je o tuto transakci povýšen. Pro takové pohyby artiklů je zaveden účet přesunů (395), který musí být vyrovnán.

Nevýhodou je, že tvorba sestav a přehledů o skladových pohybech ze systému trvá relativně dlouho, zvláště chceme-li rozbor za delší časové období.

System dále využívá v oblasti zásob tzv. Zrcadlové účetnictví. Původní americká verze pracuje pouze s příjmem resp. úbytkem zásob a o nákladech účtuje až v době realizace. České účetnictví účtuje i změnu stavu dané zásoby ihned v době pohybu, proto byl do systému implementován pojem zrcadlové účetnictví, který vznik účetního zápisu zajišťuje.

8.2.2.3 Modul výroba

Pro jednotlivé artikly (výrobky – označeny kódem 1) se vezme materiál a polotovary (nedokončená výroba) z dané výrobní řady a dle nich se účtuje.

Artikly (výrobky i díly) jsou zařazeny do tzv. výrobních řad. V každé výrobní řadě jsou přednastaveny účty pro zúčtování transakcí, které jsou z hlediska četnosti nejčastější (souvztažnost). Pořizuje-li se pak transakce jiného charakteru, musí být řádně označena a zúčtována, aby byly dodrženy základní vazby pohybu skladových zásob.

Konkrétní výrobní řada 1430 jsou hotové výrobky z nedokončené výroby na sklad, které systém automaticky přenesou na účet Změna stavu nedokončené výroby (611/121) (běžná výroba, odchylky, malé zakázky) a Změna stavu hotových výrobků (účty 123/613). Mohou vzniknout i odchylky při porovnání skutečnosti a standardu

(jiná doba, velikost odchylky, Kč, odchylka metody), které jsou systémově zúčtovány na samostatné analytické účty.

Podnik má tyto analytické sklady: konsignační sklady (COGENT, MALTA) a sklad České Budějovice.

Aktivace (nevýrobní režie – NVR)

Vlastní náklady (materiál, práce, výrobní režie), týkající se nákladových výrobních středisek, se aktivují a převádějí na účet rozpracovanosti v době svého vzniku. Nevýrobní režie (správní, zásobovací a prodejní) se aktivuje při ukončení pracovního příkazu a převádí se na účet Výrobky (123) (transakce RCT-WO).

Pokud vzniknou vady (zmetky), jsou náklady na ně vykázány jako úbytek rozpracovanosti.

Vznik nedokončené výroby: účty Nedokončená výroba /Změna stavu nedokončené výroby (121/611 analytika)

Vznik výrobků: účty Výrobky/ Změna stavu výrobků (123/613)

8.2.2.4 Přijaté faktury

1. režijní, investiční

Postup:

Ekonomika -> Závazky -> Údržba pořízení (režie, investice) -> Přijatá faktura

- Je nastaveno automatické číslování faktur. Nevýhoda je, je-li zjištěna chyba v pořizované faktuře, systém opakovanému zadání přiřadí další číslo a může vzniknout neúplná řada. Řešením je vložit do knihy faktur volný list s poznámkou „storno“ .
- cena (kontrola na cenu v objednávce)
- dodavatel
- datum účinnosti – datum, do kterého období byla faktura zúčtována
- datum daně – datum doručení daňového dokladu

(do změny zákona o DPH k 1. 4. 2011 bylo možno užít obě data shodná, po novele jsou data rozdílná)

- měna

- symboly, bankovní účet
- poznámka – sem se uvádí předmět dodávky

-> rozúčtování faktury – účet, jednotka, projekt, název, částka

– uvádí se daňové údaje, které se odvíjí od přednastavení na začátku (např. nákup v tuzemsku - TUZ)

Podnik nemá žádné osvobození od daně (DPH), ale má nárok na odpočet.

Po vyplnění se faktura celá zkontroluje a odsouhlasí.

Je zde možnost zajistit v programu blokaci pro neplacení došlých faktur v případě, že jsou u faktury nesrovnalosti, nějaké dohady a až po jejich vyřešení ji lze zaplatit (odblokovat).

Přijaté faktury jsou evidovány v knize závazků. V rychlém přehledu je však uvedena pouze částka brutto, není rozúčtovaná na daň a netto bez daně. Pro zjištění těchto hodnot se užívají přehledy užívané pro účely DPH kde už je částka rozložena, což je složité, a proto se s úpravou počítá v novém systému. V účetním deníku jsou samozřejmě informace o zúčtování kompletní.

2. faktura na materiál

Fakturu za materiál lze pořídit za podmínky, že je vystavena objednávka a k ní přiřazena příjemka na sklad.

Postup:

Ekonomika -> Údržba zakázek (materiál) -> Přijatá faktura

Než materiál objednáme a nakoupíme, musíme zjistit, co chybí pro danou výrobu a objednat všechny komponenty (části výrobku) – systém počítá tzv. průběžnou dobu dodávky a výroby, abychom mohli splnit zakázku v požadovaném termínu. Například pro výrobu inkubátoru požadujeme dodat zahřívací podložku pod novorozence, jejíž výroba trvá déle (2 měsíce), aby dorazily včas v době, kdy plánujeme vyrábět a dále je nutno zajistit potřebnou práci - tj. zajistit kvalifikované pracovníky pro danou činnost v daném čase.

8.2.2.5 Vydané faktury

Fakturace bez dodacího listu - služby na základě smluv

Fakturace na základě dodacího listu - faktura na skladovou položku – postup: Zakázka (značena PO) -> Objednávka materiálu (značena NO) -> Výroba -> Účtárna -> Dodací list -> Faktura

Na vydané faktuře je uvedeno:

- kupující, plátce, příjemce – může být rozdílný
- objednávka (údaj zákazníka, nutný pro párování faktury dle jeho požadavku)
- poznámka – co se chce vzkázat
- měna
- daň

Postup:

Výroba podniku -> Objednávka – zadat do systému s číslem zakázky. Následně se zjistí požadavky na materiál a zaměstnance a objednávka jde na sklad a následně se fakturuje.

Údržba dodacích listů zakázek

Postup: Hlavní menu-> Distribuce -> Zakázky, faktury -> Expedice, vyskladnění -> až na dotaz na předběžný dodací list na výrobky. Proveďte kontrolu shody se zakázkou nebo se skladem (dělá fakturace z dílny), jinak systém upozorní na chybu. Dále je nutné dát vědět do skladu, že je zaevidováno a je možné uvolnit příslušné množství zásoby potvrzené dodacím listem ze skladu. Nakonec je vytvořena faktura vydaná.

Hned při vzniku pohledávky vyjede v rámci volby „Registr nezapsaných transakcí“, kde lze prohlížet transakce, které ještě nebyly zapsány do hlavní knihy (typ transakce s kódem „SO“ - prodej).

Po kontrole se faktury zúčtují, čímž dochází k automatickému natažení do knihy vydaných faktur a do hlavní knihy. Identifikace odběratele je dána jeho kódovým označením.

8.2.3 Zlepšení a změny současného programu MFG/PRO

Nyní budou shrnuty nedostatky současného programu MFG/PRO spolu s jejich řešením a veškerými možnými změnami v rámci nové verze.

8.2.3.1 Postup zlepšení

Nejprve měl podnik určitý výchozí stav v rámci fungování jednotlivých procesů (prodej, nákup, zásoby, majetek, ekonomika atd.), který zhodnotil z hlediska slabín, co se dá zlepšit, čímž by podnik dosáhl vyššího výkonu. Existovaly určité požadavky nejen ze strany společnosti poskytující tento program – Minerva Česká republika, a. s., (dále jen Minerva), která zpracovala v rámci nich příslušnou studii, ale i ze strany společnosti TSE s r.o. Nyní následují návrhy řešení slabín, které jsou obsaženy ve zmíněné studii. Tyto návrhy lze buď realizovat ihned nebo později. Jedná-li se o požadavky podniku, které je nucen sám realizovat, pak je důležité porovnat vynaložené náklady a příslušné očekávané přínosy, zda se vyplatí do konkrétní změny investovat. Některé z podnikových požadavků sice realizuje společnost Minerva, ale s tím ovšem také souvisí jisté náklady.

8.2.3.2 Klíčové slabiny současného systému

Stávající informační systém je již 9 let starý. Jeho uživatelské rozhraní neumožňuje další zvyšování efektivity uživatelů a firmy TSE s r. o.

Zcela chybí podpora práce s potenciálními zákazníky a řízení obchodních příležitostí.

Chybí podpora komunikace potřebná pro úspěch v oblasti automotive (rozvrhy, odvolávky, EDI).

Chybí podpora práce s konsignačními zásobami na zákaznické i dodavatelské straně.

Plánování výroby a nákupu je narušeno některými systémově chybnými vstupními údaji.

Stávající podpora čárových kódů omezuje možnosti skladníků při manipulaci se zásobami.

Tvorba norem je pracná a pomalá.

Práce s dokumenty a workflow je mimo systém a nelze snadno spojit s informacemi v podnikovém systému.

Zcela chybí podpora manažerského rozhodování.

8.2.3.3 Silná místa

Většina klíčových procesů je standardizována a probíhá v integrovaném informačním systému včetně potřebných návazností.

8.2.3.4 Návrh řešení ze strany Minervy

Postaven na přechodu od stávajícího informačního systému MFG/PRO 9.01 na nový QADeB2.1. Tento přechod umožní i pořízení nových modulů (např. CRM pro práci s potenciálními zákazníky, Konsignace, TPV+), které zásadně změní výkonnost dotčených oblastí.

V současné době je již dosluhující HW nahrazen novým, který zvýší dostupnost informačního systému a sníží riziko výpadku.

Návrh řešení vychází z následujících předpokladů:

- Podnikový informační systém MFG/ PRO instalovaný v současnosti je již zastaralý.
- Technologicky a uživatelsky pokročil výrazně dále a může nabídnout uživatelům TSE velké zvýšení efektivity jejich práce.
- V systému QAD jsou k dispozici nové moduly a funkce, které mohou podpořit podnikové procesy dnes v TSE s r. o. špatně pokryté.
- Podpora stávajícího systému MFG/PRO končí a bylo by obtížné zajistit soulad s budoucí legislativou.
- Byznys prostředí TSE s r. o. se změnilo a vyžaduje revizi podnikových procesů.
- HW zastaral a pro udržení spolehlivosti je nutná jeho výměna.

8.2.3.5 Cíle podniku v rámci softwaru

- Zajistit stabilní informační podporu pro klíčové podnikové procesy TSE s r. o. minimálně na dalších 5 let.
- Zavést podporu informačním systémem i na další procesy (Rozvrhy a odvolávky, EDI, Konsignační sklady, Řízení dokumentů a úkolů).
- Zvýšit efektivitu evidence informací a podpory rozhodování.

8.2.3.6 Důvody podniku pro modernizaci systému

- Hlavním záměrem byla výměna zastaralé verze systému využívaného od roku 2002, která neodpovídá automatickým převodům do Excelu (nová již ano) a neobsahuje kompletní analýzy.
- Nová (vyšší) verze zajistí mimo jiné hlavně vyšší komfort a funkcionalitu pro zadávání dat do systému, které bude nyní jednodušší.
- Důvodem pro modernizaci v tomto období je také příslib finanční podpory v podobě dotace na pořízení programu platné od 1. 4. 2011. Jedná se o projekt s názvem: „Výrazným zvýšením funkcionality IS významně podpořit konkurenceschopnost a efektivitu procesů firmy TSE“, na který podnik žádal o příspěvek 20. 12. 2010. Dotace činí maximálně 40% výdajů a poskytovatelem je EU v rámci Operačního programu Podnikání a inovace ze strukturálních fondů ES. Rozhodnutí o poskytnutí dotace obdržela společnost dne 29. 8. 2011.
- Nová verze také zajistí podporu ze strany americké firmy QAD v podobě každoročního servisu a údržby. U stávající verze by tato podpora byla problematická.

Zatím lze říci, že veškeré plánované změny v systému budou moci být realizovány.

8.2.3.7 Novinky usnadňující práci v programu

Funkce, která již byla k dispozici, ale nebyla využívána a teď se s ní počítá, je funkce „Generátor funkcí (sestav)“ pro výkazy, která umožňuje uspořádání výkazů dle potřeb podniku (např. podle účelového členění nákladů, což by bylo výhodné hlavně pro manažerské účetnictví). Lze si tak jednoduše určit informace, které chceme a kde je získáme.

1. Veškeré výstupy (včetně výkazů) budou automaticky prostřednictvím generátoru sestav převáděny do programu Excel. Zatím se jednalo o třídění dle určitých hledisek, kterému následovalo ruční převádění do programu Excel.
2. Využití kontingenčních tabulek v programu Excel, které zajistí třídění dle určitých znaků (účty).

3. Vlastní modul zálohy, který stávající systém zcela postrádá, hlavně v rámci zahraničních faktur, které se v době zúčtování musí přepočítávat jiným kurzem (denním).

4. Sklady – zůstanou stejné až na vytvoření modulu konsignační sklad

Konsignační sklady se ve stávajícím systému využívají pro nákup i prodej pouze na základě pomocných programů. V nové verzi bude instalován samostatný modul Konsignační sklady, který sledování konsignačních zásob podstatně ulehčí.

Modul Konsignační sklady zákazníka je užíván pro zrychlení pohybu zboží – evidenci výrobků u zákazníků (hlavně při obchodování s Maltou, kam se zboží převáží lodní dopravou). S tímto novým modulem se zaměstnanci musí naučit pracovat sami bez zaškolení.

Pro zákazníka a artikl se nastaví systémově konsignační režim a sklady pro evidenci zásob na cestě a v konsignaci. QAD poskytne informace o stavu konsignačních zásob a dle nich bude možné zásoby doplňovat nebo bude možné přesun do konsignace provádět na objednávku zákazníka.

Vlastní spotřeba z konsignačního skladu bude probíhat dle informace zaslané zákazníkem (možno využít EDI zprávu) nebo dle stáří zásoby (v QADu lze nastavit počet dnů, po jejichž uplynutí zásoba přechází do vlastnictví zákazníka).

Expedice na konsignační sklad bude QADem účtována jako skladový přesun, teprve spotřeba z konsignačního skladu bude účtována jako odložená expedice a vytvoří nárok na fakturaci.

5. Automaticky bude vybíhat také z programu již vypočtené cash-flow, zatím také vytvářené ručně v programu Excel (podnik ovšem není povinen ze zákona ho sestavovat).

6. Výstupy v rámci DPH budou až do fáze poslat elektronicky finančnímu úřadu (přiznání k DPH); zatím se musely nejprve sestavovat pro výpočet DPH podklady ručně.

7. Zcela nově zavést „workflow“ – kontrola došlých faktur tzn. schvalovací řízení věcné a formální správnosti, která by byla odsouhlasena potvrzením a skenováním faktury

pouze v jednom místě (faktury nemusejí obíhat v podniku, aby je odsouhlasily všechny potřebné osoby, ale mohou je zkontrolovat v programu, což zajistí propojenost v podniku). Až poté pustí program k zaúčtování, neboli je zde určitá blokáce faktury. Jedná se dále o možnost aktualizovat fakturu, ještě nezaúčtovanou, vstoupit do ní a dopsat do ní potřebné informace, o jakou fakturu se konkrétně jedná, na co a příslušné kontrolní údaje.

(V jiných podnicích probíhá schvalování prostřednictvím tzv. „košilek“ k faktuře, která v podniku obíhá spolu s fakturou a na „košilku“ se provádí schvalování údajů z faktury fajfkováním a pokud je schválena, jde do účtárny, kde se teprve může zaúčtovat. V TSE s r.o. se tento koloběh schvalování provádí také, ale bez „košilek“, neboť se zastává názor, že se „košilka“ k faktuře může snadno ztratit a je pak těžké dohledávat potřebné informace. Proto se schvalovací údaje uvádějí přímo na fakturu.

Je zde úvaha zavedení „košilek“, neboť nový systém jejich tvorbu nabízí, ale vzhledem k zavádění „workflow“ už by tato činnost byla téměř zbytečná).

8. Při zaúčtování faktur možnost dohledat dodavatele v adresáři přes DIČ, což teď ještě nelze a po zaúčtování faktury také možnost ji ještě „rozkliknout“ a zjistit z poznámky, jaké dodávky se týká. V současnosti tato možnost není.

9. V knize závazků rozúčtovaná částka faktury bez a s daní; zatím jen v daňových přehledech.

10. Nově údaje o zákaznících – jaký má společnost u koho obrat a zejména údaje o největších obchodních partnerech (tuzemských i zahraničních).

11. Nová verze programu bude schopna sama vytvářet jednotlivé poměrové ukazatele finanční analýzy a její další metody. V návaznosti na hlavní knihu z dostupných účetních výkazů je vypočítá přímo do Excelu a nebudou se muset jako doposud vytvářet za pomoci jiných programů a ručně.

12. Záložka oblíbené na hlavní obrazovce – zde je možnost pro uživatele systému si uložit položky (předvolby), které často používá, což zajišťuje vyšší uživatelský komfort a ulehčení hledání (např. rozvaha, výsledovka, saldokonta).

13 Zahraniční platby se dosud musely pořizovat ručním příkazem bance, ale teď by tak mělo být automaticky zajištěno systémem.

Přínosy těžce vyčíslitelné:

- Zajištění kvalitní podpory stabilním informačním systémem na dalších alespoň 5 let.
- Zvýšení efektivity uživatelů i TSE s r. o. Úspora až 40% času koncových uživatelů a 70% času manažerů a analytiků z objemu času dnes věnovaného analýzám a vyhledávání informací.
- Zvýšení výtěžnosti prodeje lepší prací s potenciálním trhem a obchodními příležitostmi.
- Zajištění nutné komunikační úrovně pro další rozvoj prodeje do automotive získáním podpory rozvrhů, odvolávek a EDI.
- Snížení pracnosti s konsignačními zásobami na zákaznické i dodavatelské straně.
- Zlepšení plánování výroby a nákupu zajištěním přesnějších vstupů.
- Zvýšení pružnosti skladníků při evidenci skladových pohybů.
- Zrychlení tvorby norem.
- Centralizace správy dokumentů, rychlejší spolupráce mezi uživateli při doplňování informací do dokumentů, jejich schvalování, napojení dokumentů na informace v informačním systému.

8.2.3.8 Nevýhoda a problém při zavádění

Již v loňském roce proběhly některé z programových úprav (pomocné programy s vlastními kódy) prostřednictvím vlastních IT pracovníků podniku, které program neměl, ale teď by měl mít. Z toho důvodu je nutné od těchto vlastních již zavedených změn upustit a využívat stejnou funkci nově přes novou verzi. Problém nastává v tom, že funkci může program nyní poskytovat odlišně a je nutné se ji přeučit. Nejvíce to zasáhne oblast výroby.

Proto je nutné sladit dodaný program s podnikovými změnami ve staré verzi, což podstatně zpožďuje plánované zavádění modernizace. Příprava vyzkoušení databáze v podobě natažení změn do současného systému nebo dokonce úplné zavedení nové verze systému bylo plánováno již v říjnu loňského roku, ale neproběhlo. Zatím se předpokládá úplné zavedení 1. května 2012, což stále ovšem není jisté. Cílem veškerých změn je totiž hlavně zvýšit celkově komfort systému, tzn. aby finální verze nebyla nakonec horší, než kdyby se nevzaly v potaz již tyto provedené úpravy. (př.VZZ – postup: Ekonomika -> Hlavní kniha -> Menu přehledy hlavní knihy -> Výkazy - zatím si sám podnik udělal členění spotřeby a služeb a příslušné účty v podobě určité pozice (analytika) ve výkazu). Vzhledem k tomu, že již v podstatě některé z nově poskytovaných funkcí v podniku mají, už by je tedy nepotřebovali, nebude je podnik ani hradit, neboť si s nedostatky poradili sami.

8.2.3.9 Shrnutí změn současné verze programu MFG/PRO

Závěrem zaváděných změn v rámci nové verze software lze říci, že jde převážně o zlepšení vzhledu a přehlednosti ve výstupech, takže inovace zjednoduší a urychlí práci k zpracování výsledných dat. Převážně hlavní účetní, která doteď sama zpracovávala výkazy podniku do programu Excel, již je získá hotové a může s nimi rovnou dále pracovat v rámci daňové stránky atd. Pro pana Frimmela bude jistě přínosem, že ukazatele finanční analýzy, které z výkazů počítal, bude teď nyní také dostávat díky programu a může je ihned analyzovat a hodnotit, čímž se i urychlí a zdokonalí výsledný přehled. Otázkou do budoucna zůstává, zda se skutečně investice do zavedení nové verze programu vyplatila, ale již teď je předpoklad, právě díky mnoha přínosům a zlepšení, že ano.

9. Analýza podniku z hlediska finanční rovnováhy a stability

Tato část práce bude nejprve zaměřena na finanční rovnováhu podniku z hlediska financování majetku a dále bude popsán controlling v podniku, k jakému v rámci něj došlo k zlepšení od posledního zkoumání a co pozitivního lze očekávat díky nové verzi programu.

9.1 Finanční rovnováha v podniku

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

Ukazatel	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
DM	29 381	27 337	25 036	23 046	26 119
OA	119 935	107 812	84 980	95 422	110 697
Vlastní kapitál	48 833	44 919	50 951	54 218	68 254
Cizí zdroje	102 874	90 028	58 087	66 322	70 516
Krátkodobé závazky	96 659	86 535	56 740	65 751	65 230
Dlouhodobá pasiva (kapitál)	55 918	50 591	53 815	55 826	73 720

Zdroj: Účetní výkazy TSE, s r. o. za období 2007 - 2011. Vlastní zpracování.

Dlouhodobý kapitál by měl kryt dlouhodobý majetek a dlouhodobě (trvale) vázaný oběžný majetek (OA) a krátkodobý kapitál by měl kryt oběžná aktiva, která jsou rychle převoditelná na peněžní prostředky ke splácení závazků. Přičemž platí, že vlastní kapitál je dražším zdrojem než cizí, který je ovšem naopak více rizikový. Čím je zdroj rizikovější, tím je ale výnosnější. V podniku vzniká určitá výše čistého pracovního kapitálu (ČPK), který představuje část oběžného majetku hrazeného právě z dlouhodobých zdrojů, čímž je zajištěn určitý „finanční polštář“ do budoucna. To znamená, že podnik volí konzervativní způsob financování aktiv, neboli financuje vyšší hodnotu dlouhodobého majetku z dlouhodobých zdrojů. Výši ČPK udává běžná likvidita propočtená v kapitole finanční controlling. Celkově bude ČPK zhodnocen dále. Tabulka č. 3 zobrazuje vývoj ukazatelů rozvahy podniku v letech 2007 – 2011. Je vidět, že podnik využívá více cizích zdrojů než vlastního kapitálu, který se ovšem v posledních letech zvyšuje. Celkově se poměr vlastního a cizího kapitálu postupně snižuje a v posledním sledovaném roce 2011 se podnik dostává do situace, kdy má k dispozici stejné množství obou zdrojů. Analýza tohoto stavu bude provedena ukazateli zadluženosti dále.

9.2 Controlling

V současné době je ve společnosti TSE s r. o. používán rozsáhlý propracovaný a fungující controllingový systém, který poskytuje manažerské výstupy a plány (v programu MS Excel). Nevýhodou ale zůstává, že podnik nevyužívá výpočet rozpočtů v systému MFG/PRO na základě historie. S novou verzí programu přichází možnost automatizovaných výstupů měsíčních ukazatelů přímo ze systému s využitím standardních funkcí (výkazy z dat hlavní knihy) a možností prohlížení (informace z výroby a pohybu zásob).

V rámci controllingové činnosti v podniku se v roce 2010 zaváděl systém VPUS (vnitropodniková samospráva, hospodaření zaměřené na střediska, viz příloha č. 4).

Jde o systém vnitropodnikového účetnictví jednotlivých středisek v rámci úplného předávání výkonů mezi sebou s příslušnými účty manažerského účetnictví, [23].

Základem je zjistit jednotlivé rozpočty středisek a příslušné sazby nákladů a paušály a následně zhodnotit plán se zaúčtovanou skutečností. Plány se porovnají se skutečností (následná kontrola) a zjišťuje se tím vznik střediskových odchylek, které vykazuje v podniku systém MFG/PRO a útvar kalkulací a kontroly následně analyzuje příčiny jejich vzniku, [23].

Po dvou letech od zavedení lze říci, že se tento systém controllingu zaběhl velice dobře a funguje. V květnu 2011 byl upraven kalkulační vzorec, viz příloha č. 5, kdy byly fixní dílenské náklady přesunuty z položky nevýrobní režie do režie výrobní. Jako nevýrobní režie tak zůstaly pouze správní, nákupní a prodejní režie. Tím má podnik lepší přehled o tom, zda vynaložené náklady jednotlivých dílen jsou následně také schopny krýt výkonem.

Sestavy výkazů v programu jsou složité, proto jsou vnitropodnikové jen na úrovni středisko.

9.2.1 Kalkulace – odchylky

V podniku se provádí více hromadná výroba ale částečně i kusová vlastní výroba, která je dražší (zdravotní technika, zejména inkubátory a výroba městského mobiliáře - zastávky; telefonní budky apod.). Na veškerou výrobu je veden „kusovník“, neboli

informace o tom, z jakého materiálu se výrobek vyrábí a kolik práce je nutno k výrobě daného artiklu. Na základě těchto podkladů vzniká plánová kalkulace. Při vlastní výrobě může docházet k odchýlkám od této normy, což je následně předmětem rozborů. V případě, že se nedaří normu dodržovat, musí se situace řešit. Při aktualizaci nákupních cen materiálu nebo přepočtem normy spotřeby práce dochází k přečíslování zásob spuštěním příslušného programu.

V současné době se nakupovaný materiál eviduje v průměrných cenách aktualizovaných jednou za měsíc, ale předpokládá se přechod na oceňování pevnou cenou (standardní) na rok. Pokud ovšem dojde ke změně dodavatele či obchodních podmínek, tak se aktualizuje i cena během roku.

9.2.2 Štíhlá výroba

Zavedením systému VPUS se také začala od poloviny loňského roku realizovat tzv. štíhlá výroba v podobě vytvoření nového výrobního útvaru s názvem Průmyslové inženýrství. Zlepšení je vidět v podobě harmonizace a racionalizace činností ve firmě. Jde o pravidelné tabulkování a časté porady, kde se zadávají příslušné úkoly. Je zaměřena technicky (nutnost odborných techniků). Jednotlivá pracoviště jsou rozdělena do buněk, které využívají automatické linky, což zajistí určitou organizaci práce, minimální prostoje a odstraní neproduktivní činnosti.

9.2.3 Zlepšení vedení controllingu

V oblasti controllingu se díky nové verzi programu očekávají tato zlepšení:

- Procesy controllingu se v programu zatím nevyužívají, ale jsou v něm již nyní, viz příloha č. 3. Dosud se dělají veškeré činnosti mimo program, ale teď se začne využívat systémová podpora. Controlling tudíž začne být takto podporován výpočetní technikou, což by mohlo vést také ke zlepšení analytických činností.
- Vnitropodniková středisková výsledovka – sestavuje se ne tak efektivně a není moc využívána, nyní ji bude generovat systém, což zajistí i zlepšení přehlednosti výstupů jednotlivých středisek.
- Zkrácení intervalů reportů, jejich četnost a přehlednost pro lepší kontrolu.

- Snaha umět směřovat postihy za vzniklé náklady přímo na viníka (snížení premií) např. i u nesouhlasu částek, které vedou k odchylkám. Tímto by došlo ke zkvalitnění práce THPrac. Vzniká tak přímá osobní odpovědnost v oblasti THP i managementu (např. pokud oddělení nákupu nakoupí za vyšší náklady, nese za to odpovědnost).

9.3 Finanční controlling

Nejprve se tato část práce týká zhodnocení výsledku hospodaření podniku mezi roky 2006 – 2011 spolu s každoročním ekonomickým rozhodnutím. V rámci finančního controllingu se dále zjišťuje i čistý pracovní kapitál jako rozdílový ukazatel finanční analýzy. Dále jsou vyčísleny vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy za roky 2007 - 2011, konkrétně rentabilita podniku, zadluženost a likvidita, která zjišťuje stabilitu podniku a je základním ukazatelem pro hodnocení v rámci finančního controllingu. Nakonec bude vysvětlen průběh finančních plánů, rozpočtů a kontroly a optimální výše zásob v podniku.

9.3.1 Zhodnocení výsledku hospodaření podniku (dále VH)

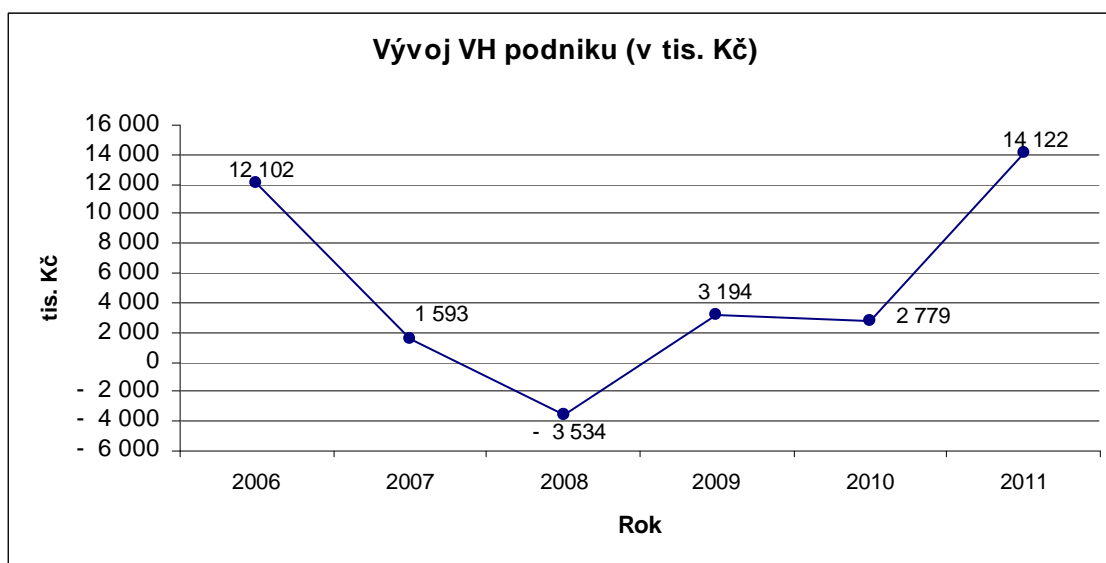
Tabulka č. 4 ukazuje vývoj VH podniku v letech 2006 – 2011, přičemž VH v loňském roce 2011 je zatím předběžný, čili ještě bude v průběhu začátku roku 2012 v podniku upravován.

Tabulka č. 4 - Vývoj VH podniku (v tis. Kč)

VH	Rok					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní	18 049	3 323	- 600	3 625	5 251	13 568
Finanční	- 2 596	- 1 867	- 3 106	- 736	- 2 213	554
Mimofádný	0	0	0	0	0	0
VH za účetní období	12 102	1 593	- 3 534	3 194	2 779	14 122

Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2006 - 2011. Vlastní zpracování.

Graf č. 1



Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2006 – 2011. Vlastní zpracování.

Z grafu č. 1 lze vyčíst, že výsledek hospodaření podniku v letech 2006 – 2011, se vyvíjel méně stabilně. Největšího zisku dosáhl podnik v roce 2011 14 122 tis. Kč, o 11 343 tis. Kč oproti roku 2010.

V roce 2008 se podnik dostal do ztráty 3 534 tis. Kč, kdy pokles byl o 5 127 tis. Kč oproti roku 2007, [23].

V současné době je podnik na dobré cestě ke zlepšení situace díky velkému zvýšení VH mezi roky 2010 a 2011 z důvodů uvedených níže.

9.3.1.1 Vliv ekonomických rozhodnutí podniku na vývoj VH

V roce 2006 podnik dosáhl vysokého zisku ve výši 12 102 tis. Kč, tabulka č. 4 a graf č. 1, z důvodu prodeje pozemků. V roce 2007 nemělo na VH vliv žádné ekonomické rozhodnutí, výsledek 1 593 tis. Kč byl pro podnik přiměřený. Rok 2008, kdy byl podnik ve ztrátě – 3 534 tis. Kč, ovlivnila převážně hospodářská krize na trhu. Podnik ovšem dále uzavřel s bankou v říjnu termínový kontrakt (forward) na nákup eur, čímž si chtěl zajistit kurz, ale v prosinci, kdy probíhá přecenění derivátů, došlo k poklesu kurzu na trhu a podnik přišel o 3 000 tis. Kč. Proto je lepší sledovat v tomto a následujícím období výsledek hospodaření spíše provozní, neboť celkové výsledky

hospodaření vlivem velkého rozdílu finančního výsledku, jsou nesouměrné. V roce 2009 sice doznívá vliv nákupu derivátu, podnik se ale dostává do kladných hodnot VH, který činil 3 194 tis. Kč a je také nulová daňová povinnost, viz příloha č. 11 - VZZ 2009, neboť byla hrazena ze zisku ztráta minulých let. Rok 2010 s VH 2 779 tis. Kč lze shledat opět za optimální, stejně jako tomu bylo v roce 2007. A rok 2011 je udáván prozatím v podobě předběžného výsledku hospodaření 14 122 tis. Kč (bez závěrečných úprav neboli závěrkové operace) před auditem účetních výkazů např. reklamace, dotace na informační technologie, rozpuštění derivátů do výnosů atd., které by měly proběhnout do konce dubna. Důvodem velkého nárůstu oproti roku 2010 bylo zvýšení objemu zakázek a následně i výroby proti roku 2010 o cca 23,5 mil. Kč, ovšem nárůst nákladů na tuto produkci byl pouze o 16,6 mil. Kč. To znamená, že se podstatně podařilo snížit náklady a prodávat více výrobků s vyšší přidanou hodnotou (+ cca 6,5 mil. Kč.). Dále lze říci, že byl objem produkce dosažen se zhruba stejným objemem mzdových nákladů, přičemž ještě ale bude do nákladů zúčtována rezerva na odměny za rok 2011 a pojistné, takže celkem ještě budou činit náklady cca 1 mil. Kč. Ještě lze jako pozitivní vidět podstatně lepší finanční výsledek hospodaření díky výkyvům ve změnách kurzů, které se negativně projevíly ve výsledku roku 2010 (-2,2 mil. Kč), ale v roce 2011 je evidován zisk 0,6 mil. Kč. Z toho vyplývá, že provozní výsledek byl navýšen o 6,5 mil. Kč a finanční o 2,8 mil. Kč.

Pro přesnější hodnocení hospodářského výsledku je také dobré podívat se i na výši odložené daně, která ho ovlivňuje. Podnik vyčísluje rozdíly v rámci odložené daně pouze mezi daňovými a účetními odpisy. Na výši odložené daně má vliv rovněž procento budoucích daní z příjmů, i když je v této době sazba stabilní.

9.3.2 Analýza rozdílového ukazatele – řízení čistého pracovního kapitálu v rámci finančního controllingu

Tabulka č. 5 zobrazuje čistý pracovní kapitál v rámci analýzy fondů podniku. Přebytek oběžného majetku nad krátkodobými závazky představuje čistý pracovní kapitál, část oběžných aktiv hrazených z dlouhodobých zdrojů. Podnik měl ve všech sledovaných letech kladnou hodnotu čistého pracovního kapitálu, přičemž se jedná o

optimální úroveň. Neboli nejde ani o vysokou hodnotu, která by byla na úkor rentability podniku, ani o příliš nízkou hodnotu, což by mohlo být pro podnik rizikové.

Tabulka č. 5 - Analýza fondů (v tis. Kč)

Ukazatel	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	119 935	107 812	84 980	95 422	110 697
Krátkodobé závazky	96 659	86 535	56 740	65 751	65 230
ČPK	23 276	21 277	28 240	29 671	45 467

Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2007 - 2011. Vlastní zpracování.

V letech 2007 – 2010 byla hodnota čistého pracovního kapitálu přibližně shodná, ale postupně rostla. I v předešlých hodnocených letech 2004 – 2009 v rámci bakalářské práce měl podnik podobně vyšší oběžná aktiva než krátkodobé závazky. Ovšem nejvyšší částka volných prostředků za celou sledovanou dobu, která podniku zůstává po úhradě všech běžných závazků, vznikla v roce 2011 45 467 tis. Kč, což představuje až dvojnásobnou hodnotu než v roce 2007 23 276 tis. Kč. Podnik byl v tomto roce nejvíce finančně stabilní. Tím si podnik zajistil vyšší relativně volný kapitál k financování krátkodobých potřeb běžné činnosti. Ve sledovaném období nedochází k situaci, kdy by krátkodobé závazky převýšily oběžný majetek a podniku by tak vznikl nekrytý dluh.

9.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Nyní bude provedena analýza vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy podniku za roky 2007 – 2011 s určitým porovnáním s roky předešlými hodnocenými v rámci bakalářské práce v roce 2010. Především se zaměření na likviditu podniku, která zjišťuje stabilitu podniku a je základním ukazatelem pro hodnocení v rámci finančního controllingu.

9.3.3.1 Rentabilita

Rentabilita v podniku nám ukáže jeho schopnost dosáhnout zisku při využití investovaného kapitálu, neboli jak efektivně vytvoří svou činností nové zdroje. Z tabulky č. 6, která zobrazuje vybrané ukazatele rentability v procentech v letech 2007 – 2011 je zřejmé, že až na rok 2008 byl podnik ziskový. Dá se říci, že se podnik ze

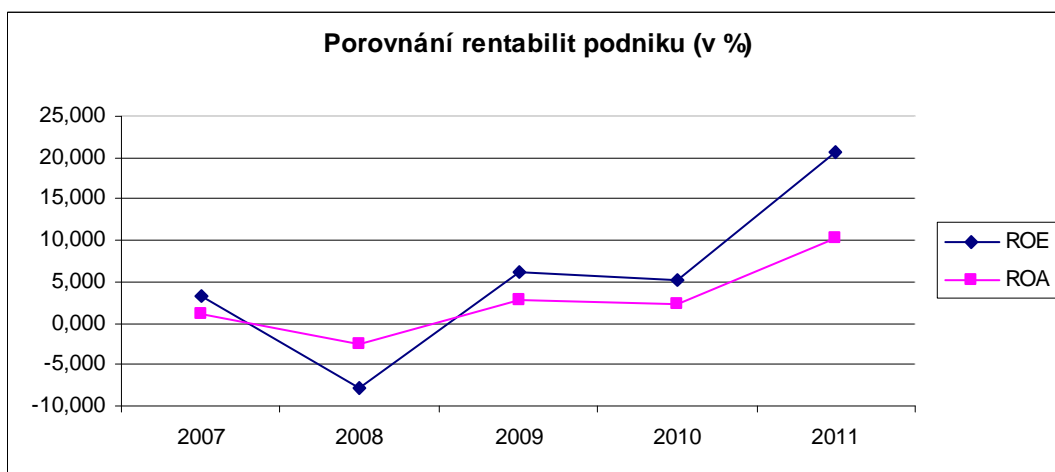
ztrátového roku již vzpamatoval, největší profitability dosáhl v roce 2011, konkrétně u vlastního kapitálu šlo o zvýšení o 15,6 % ukazatele ROE a u celkového kapitálu o zvýšení o 7,9 % ukazatele ROA.

Tabulka č. 6 - Ukazatele rentability podniku

Ukazatel	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk v tis. Kč	1 593	- 3 534	3 194	2 779	14 122
Vlastní kapitál v tis. Kč	48 833	44 919	50 951	54 218	68 254
Celková aktiva v tis. Kč	152 577	137 126	110 555	121 577	138 950
ROE v %	3,262	-7,867	6,269	5,126	20,690
ROA v %	1,044	-2,577	2,889	2,286	10,163

Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2007 - 2011. Vlastní zpracování.

Graf č. 2



Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2007 – 2011. Vlastní zpracování.

Graf č. 2 porovnává průběh rentability aktiv ROA a rentability vlastního kapitálu ROE v procentech. Největší ROE dosáhl podnik v roce 2011 20,7 % díky vysokému zisku a naopak v roce 2008 klesl ukazatel do záporných hodnot na – 7,9 %, čili velký pokles oproti roku 2007. Důvodem tak velké negativní změny ukazatele byl výrazný pokles VH do ztrátové hodnoty. Ukazatel ROA měl stabilnější vývoj až na rok 2011, kdy došlo k prudkému nárůstu na 10,2 %, což představuje také nejvyšší hodnotu ukazatele a nejnižší byla v roce 2008 – 2,6 %.

9.3.3.2. Zadluženost

Tabulka č. 7 zobrazuje ukazatele zadluženosti podniku v letech 2007 – 2011. Jejich výpočtem zjistíme výši rizika, která pro podnik vzniká poměrem a strukturou jeho vlastního a cizího kapitálu.

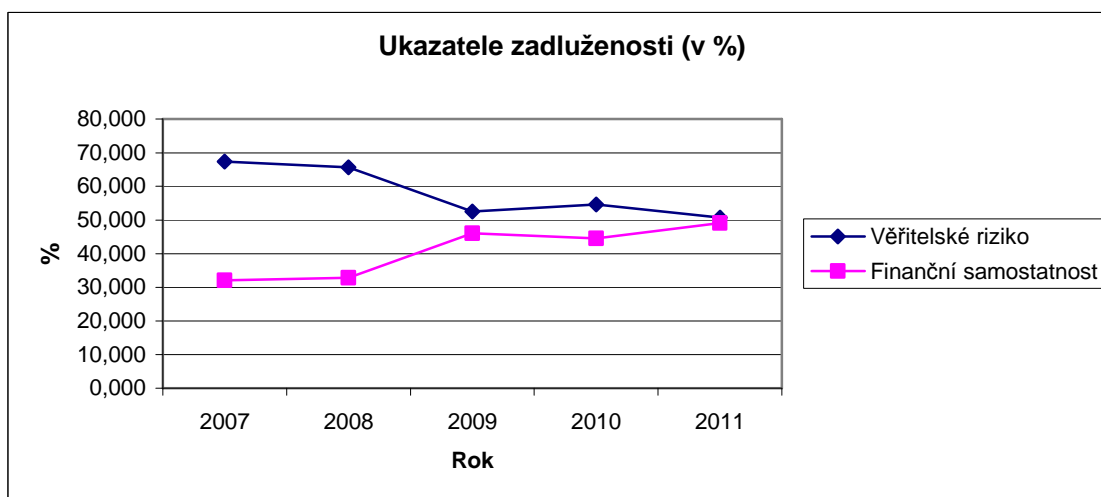
Ukazatel finanční páka je důležitý pro zvýšení výnosnosti, rentability VK podniku, [23]. Finanční páka podniku dosahuje hodnoty 3 v roce 2007 a 2008, což znamená, že celková aktiva pokrývají vlastní zdroje 3x. Od roku 2009 se podnik postupně blížil situaci, kdy finanční páka činila 2, čehož dosáhl v loňském roce 2011. Jde o vyrovnanou situaci obou zdrojů, neboli celková aktiva v tomto případě kryjí vlastní zdroje 2x a podnik má stejný objem vlastních a cizích zdrojů.

Tabulka č. 7 - Ukazatele zadluženosti podniku

Ukazatel	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Cizí zdroje v tis. Kč	102 874	90 028	58 087	66 322	70 516
Celková aktiva v tis. Kč	152 577	137 126	110 555	121 577	138 950
Vlastní kapitál v tis. Kč	48 833	44 919	50 951	54 218	68 254
Věřitelské riziko v %	67,424	65,653	52,541	54,551	50,749
Finanční samostatnost v %	32,005	32,757	46,087	44,596	49,121
Finanční páka	3,124	3,053	2,170	2,242	2,036

Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2007 - 2011. Vlastní zpracování.

Graf č. 3



Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2007 – 2011. Vlastní zpracování.

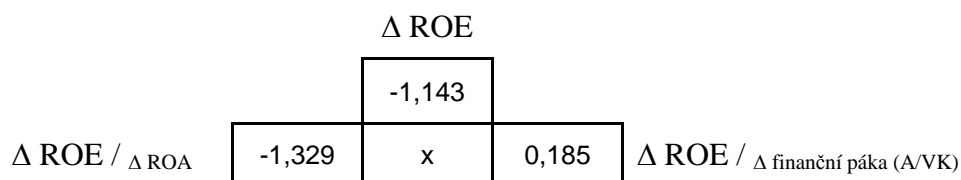
Pro základní hodnocení zadluženosti se využívá ukazatel věřitelské riziko (dluh na aktiva) a doplňující finanční samostatnost, [23], graf č. 3. Čím je více dluhů k aktivům, tím roste riziko pro věřitele. Až na roky 2007 a 2008, kdy silně převažovalo věřitelské riziko, měl podnik v letech 2009 - 2011 poměrně vyváženou kapitálovou strukturu. V roce 2011 byla nejlepší situace, kdy podnik čerpal stejné množství cizích zdrojů, jako měl k dispozici ze zdrojů vlastních (50%: 50%). Lze také vidět, že procentuelní podíl cizích zdrojů na celkových aktivech postupně klesá, tím i zadluženost podniku, což mohlo být pozorováno už při hodnocení za roky 2004 – 2009 v rámci bakalářské práce „Analytické metody a controlling v podniku“.

9.3.3.3 DU PONTŮV ROZKLAD

Z hodnot ukazatele ROE, ROA, tabulka č. 6 a finanční páky, tabulka č. 7 byl proveden 1. stupeň pyramidového rozkladu ukazatelů za rok 2010 k roku 2009 a za rok 2011 k roku 2010.

1. Porovnání změny vrcholového ukazatele ROE mezi roky 2009 a 2010, obrázek č. 5.

Obrázek č. 5 – Rozklad změny ROE (2010/2009)



Zdroj: Zpracování vlastní.

Celkově klesla hodnota ukazatele ROE v roce 2010 oproti roku 2009 o - 1,143 % převážně kvůli poklesu hodnoty ukazatele ROA o -1,329 %, což mělo větší vliv než zvýšení finanční páky o 0,185. Podnik využíval v roce 2010 více cizích zdrojů.

2. Porovnání změny vrcholového ukazatele ROE mezi roky 2010 a 2011, obrázek č. 6.

Obrázek č. 6 – Rozklad změny ROE (2011/2010)

$$\Delta \text{ROE} / \Delta \text{ROA} \quad \begin{array}{|c|c|c|} \hline & \Delta \text{ROE} & \\ \hline & 15,565 & \\ \hline \end{array} \quad \begin{array}{|c|c|c|} \hline & \times & \\ \hline \end{array} \quad \Delta \text{ROE} / \Delta \text{finanční páka (A/VK)}$$

$\Delta \text{ROE} / \Delta \text{ROA}$	16,643	x	-1,075	$\Delta \text{ROE} / \Delta \text{finanční páka (A/VK)}$
---	--------	---	--------	--

Zdroj: Zpracování vlastní.

Celkové zvýšení ukazatele ROE v roce 2011 oproti roku 2010 o 15,565 % nastalo díky velkému zvýšení ukazatele ROA o 16,643 %, což mělo větší vliv než pokles finanční páky. ROE se tak mohla zvýšit o 16,643 % vlivem ROA, ale tento vzrůst byl dále snížen o pokles finanční páky o – 1,075, která ovšem tak velký dopad na meziroční procentní změnu ROE neměla. Podnik v roce 2011 využíval k zhodnocení stejný poměr cizích a vlastních zdrojů.

Z DuPontova rozkladu ukazatele ROE je patrné, kam je třeba zaměřit úsilí o zvýšení rentability podniku. Možností je nejen zvýšení míry zisku, ale i odvážnější využívání cizího kapitálu, neboli změnou struktury finančních zdrojů, čímž se zvýší i ukazatel finanční páky. Závěrem lze říci, že pro hodnotu ROE bude příznivější využívání cizích zdrojů a tím tak zvyšování zadluženosti jen tehdy, pokud podnik dokáže každou další korunu dluhu zhodnotit více, než kolik činí úroková sazba dluhu, tzv. pákový efekt.

9.3.3.4 Likvidita

Výpočtem likvidity v podniku zjistíme jeho trvalou platební schopnost. Finanční controlling se z hlediska zjištění rovnováhy a stability podniku zaměřuje převážně na hodnocení ukazatele okamžité likvidity podniku, tabulka č. 8. Základ je zjistit rovnováhu příjmů a výdajů podniku nejlépe za každý den. Dále jsou v tabulce č. 8 ukazatele pohotovostní a běžná likvidita podniku, vše v letech 2007 – 2011, pro porovnání

s likviditou předešlých let zpracovanou v bakalářské práci „Analytické metody a controlling v podniku“ za roky 2004 – 2009, kde nedosahovala příznivých hodnot.

Okamžitá likvidita zobrazuje schopnost hradit okamžitě splatné závazky. Stanovené rozmezí hodnot je od 0,2 do 1,0 nejlépe však 0,5.

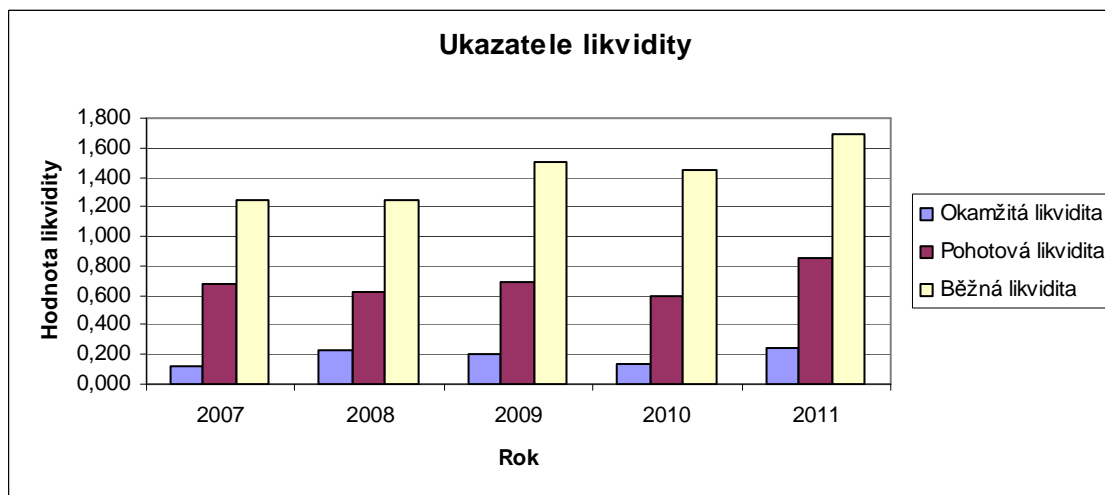
Podnik v žádném ze sledovaných let nedosáhl optimální hranice ukazatele, ale až na roky 2007 měl stále nejnižší hodnotu 0,2 a ani v jednom období nepřevýšil maximální hranici 1, což by představovalo nadbytek peněžních prostředků.

Tabulka č. 8 – Ukazatele likvidity podniku (v tis. Kč¹⁾)

Ukazatel	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
KFM ¹⁾	12 252	20 474	11 620	9 337	15 872
Krátkodobé závazky ¹⁾	96 659	86 535	56 740	65 751	65 230
Krátkodobé pohledávky ¹⁾	52 697	33 076	27 209	29 979	39 733
Oběžná aktiva ¹⁾	119 935	107 812	84 980	95 422	110 697
Okamžitá likvidita	0,127	0,237	0,205	0,142	0,243
Pohotová likvidita	0,672	0,619	0,684	0,598	0,852
Běžná likvidita	1,241	1,246	1,498	1,451	1,697

Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2007 - 2011. Vlastní zpracování.

Graf č. 4



Zdroj: Účetní výkazy TSE s r. o. za období 2007 – 2011. Vlastní zpracování.

Běžná likvidita, kde se doporučuje výsledná hodnota mezi 1,5 – 2,5, nám ukazuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky, neboli jak je podnik schopen při přeměně veškerých oběžných aktiv na peníze uspokojit své věřitele, [23].

Podnik TSE s r. o. dosahoval během sledovaného období 2007 – 2011 převážně hodnot nižších než jsou doporučené hodnoty, tabulka č. 8, graf č. 4, proto lze usuzovat, že měl špatnou včasnou platební schopnost. Ukazatel má ovšem vzrůstající tendenci a v roce 2011 hodnota ukazatele již přesáhla dolní stanovenou hranici na 1,7, což lze vidět jako pozitivní vývoj likvidity 3. stupně do budoucna. V tomto roce byla proto největší část oběžných aktiv kryta dlouhodobými zdroji (ČPK).

Pohotovostní likviditě se udává doporučená hodnota mezi nejlepší 1,0 – 1,5, kterou podnik v žádném z daných let nedodržel, což lze vidět na grafu č. 4. U tohoto ukazatele se počítá i s možností splácení krátkodobých bankovních úvěrů. Ukazatel se pohyboval v rozmezí 0,6 – 0,9, přičemž nejbližší ideální hodnotě byl podnik v roce 2011 0,9. Podnik není stále schopen dobře vymáhat své pohledávky a hůře se vyrovnává se svými závazky.

Celkově je likvidita podniku TSE s r. o. nízká jako při hodnocení v rámci bakalářské práce za roky 2004 – 2009. Situace se v tomto směru tedy nezlepšila a vyplývá z toho, že podnik stále využívá své finanční prostředky méně efektivně. Výsledkem může být, pokud už tomu tak není, že bude obtížně získávat cizí zdroje. Investoři se budou obávat nemožnosti splácení ze strany podniku.

9.3.4 Finanční plány, rozpočty a kontrola v podniku

Finanční plány se sice dělají, ale prozatím ručně, proto se také očekává zlepšení v podobě provázanosti v programu, kde ovšem příslušné plány chybí a bylo by nutné je do systému zadat, což zatím není nikomu zadáno k provedení.

9.3.4.1 Prognóza prodeje

TSE s r. o. vytváří dlouhodobé byznys plány na artikly, kvartály v kusech a Kč v Excelu. Cílem je získat představu o potřebě zdrojů v čase. Elektrotechnika tvoří takový plán až na 1500 artiklů, u nichž se pracnost výrazně liší (importuje se z MFG/PRO).

Prognózování prodeje bude i nadále probíhat stávajícím způsobem. Podle zkušeností s provozem „QAD CRM“ by mohl podnik v budoucnu zvážit, zda prognózy prodeje konkrétních artiklů v kusech nenahradit pouze prognózami na skupiny artiklů v Kč. Pak by šlo využít pro tvorbu prognóz informace z výše popsanych obchodních příležitostí a odpadla by současná pracná ruční tvorba prognóz. Pro výpočet potřeby zdrojů v čase by se však musely vytvořit nové empirické vzorce.

9.3.4.2 Možnosti stanovení rozpočtů v programu

Nástroj „Rozpočty hlavní knihy“ může být použit pro automatizovanou tvorbu rozpočtů, finančních plánů pro srovnání v čase nebo s aktuální skutečností v definovaných výkazech. Systém dokáže generovat rozpočty na základě historických dat a dále automaticky upravovat požadovaným koeficientem.

Funkce „Rozúčtování nákladů“ rozpočítá danou položku automaticky procentuálně podle zadaného klíče a zatíží tak jednotlivé účty/podúčty/nákladová střediska. To je vhodné zejména pro činnosti opakovaného rozpočítávání nákladů na energie nebo jiných režijních položek.

Funkční finanční kontrola v podniku je zavedena.

9.3.4.3 Optimální výše zásob

Optimální velikost objednávky zde není možná zcela dobře stanovit, neboť objednávky od odběratelů podniku se mohou v průběhu vyřizování změnit a pro zachování dobrého jména firmy chtějí zákazníkům vyhovět. Tzn., že v případě zrušení nebo úplné změny objednávky zůstanou zásoby na skladě, neboť když již jsou od dodavatelů objednány, tak je musí podnik odebrat a zaplatit. Podnik objednává i 3 měsíce dopředu kvůli dodací lhůtě dodavatele, aby měli materiál včas, a poté nemohou objednávku zrušit. K takovýmto změnám může docházet i denně, proto se zde optimum nestanovuje, ale samozřejmě je cílem mít náklady na objednávání a skladování co nejnižší např. formou konsignačních skladů.

Konsignační sklad

Představuje sklad u nevlastníka zboží (odběratele, obchodního zástupce nebo komisionáře) za účelem přiblížení zboží k zákazníkům. Do okamžiku odběru/zaplacení je zboží majetkem zřizovatele skladu, který nese riziko neprodejnosti zboží, pohybu cen, inflace atp. Zřizovatel konsignačního skladu jej obvykle automaticky doplňuje a osoba, u níž je sklad umístěn z něj zboží odebírá v okamžiku potřeby. Po odběru zboží je zřizovateli konsignačního skladu zasílána konsignace (seznam odebraného zboží). Zřizovatel na základě konsignací odebrané zboží vyúčtovává a doplňuje. Konsignační sklad je obvykle zřizován vývozcem u obchodního zástupce v zahraničí. Často se jedná též o sklad určitého materiálu u zákazníka, který si z tohoto skladu v okamžiku své potřeby zboží odebírá a zřizovatel skladu toto zboží automaticky doplňuje, [26].

Podnik má dodavatelský i odběratelský konsignační sklad.

Dodavatelský RUTRONIK – je na něm materiál, který podnik odebírá a platí za skladování, ale do doby odebrání se jedná o majetek dodavatele.

Někdy ovšem dojde i k potřebě odlišného materiálu než je na konsignačním skladě a je stejně nutný mimořádný nákup a tudíž i výdaj.

Odběratelský především METHODE MALTA – na Maltě; momentálně se tam nachází materiál ve vysoké částce, který tam byl dodán (dodává se každý týden lodní dopravou, která je nejlevnější), ale ze strany odběratele na Maltě je potvrzeno, že veškerý materiál bude odebrán, což představuje pro podnik jistý očekávaný příjem do budoucna.

Podnik spíše objednává méně zásob za vyšší cenu o dopravu, neboť je zde obava, že by zůstávaly zásoby na skladě, kdyby se nic nevyužilo. Negativum je ve vyšších nákladech na dopravu (poštovné), ale i drahé nevyužité zásoby. Z tohoto hlediska je zde také požadavek na zlepšení do budoucna.

Podnik využívá při exportu spíše lodní dopravu, která je levnější a dodává jednou týdně. Jeho subdodavateli jsou převážně firmy v Číně, což způsobuje častost vzniku zmetků, které vedou dále k častějším reklamacím vlivem zpracování nekvalitních materiálů (vadné destičky z Číny, které je následně nutné vyřadit). Vlivem toho, vznikají podniku náklady, neboť výstupní kontrola nepropustí špatné výrobky. Z toho důvodu by bylo lepší nakupovat i za víc, ale kvalitně, což by přineslo méně rizik. Je zde snaha o změnu.

Cílem nové verze programu je zajistit lepší řízení nákupních požadavků materiálu, čímž se zlepší kontrola chybějícího, podnik bude mít včas informace o konfliktech při jeho zajišťování a zredukuje se pracnost při zpracování požadavků na nákup a následné tvorby objednávky.

10. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo posoudit význam a úlohu analytických činností v konkrétním podniku v návaznosti na zavedení nové verze informačního systému. Informace pro vytvoření této práce byly čerpány z odborné literatury, z výkazů podniku - rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované období 2007 – 2011 a z osobního seznámení se se současnou i budoucí verzí programu v podniku.

Praktická část této práce se nejdříve orientuje na účetnictví v podniku, převážně na jejich využívaný informační software a popisuje možnosti zlepšení v rámci zavádění jeho nové verze. Podnik má naplánované technické zhodnocení (upgrade) systému v průběhu roku 2011 – 2012 pro zlepšení využívaného programu, čili jeho jistou inovaci, ne úplnou výměnu. Převážně jde o úpravu výstupů a některých voleb programu v jednotlivých sekcích, se kterými se předpokládá následné zlepšení a zjednodušení práce.

Skutečné přínosy, zlepšení a případné zjednodušení díky zaváděným změnám lze dále hlouběji analyzovat, ale není to možné v rámci této práce. Podnik provádí postupné změny v rámci inovace systému a příslušná školení těchto změn, ale trvá déle, než se zaběhnou. Proto byla práce zaměřena pouze na možnosti zlepšení v programu a uvedeny některé z konkrétních plánovaných k využití, které si vyžádal podnik nebo společnost Minerva. Teprve následně se řešila nejprve otázka finanční a pak výhody možných vylepšení. Pokud bylo možné požadované změny ze strany TSE s r. o. udělat, byly tedy schváleny společností Minerva, tak je i tato poskytující společnost hradila, ale pokud ne a TSE s r. o. na nich trvá, hradí si je sama.

Již nyní lze ale říci, že přínosy modernizace systému budou, ale jejich skutečný projev lze zjistit až po určité době zaběhnuté nové verze.

Doporučuji proto následné zkoumání tohoto tématu jako předmět jiné práce.

Další část práce se zaměřuje na controlling v podniku. V současné době je již ve společnosti TSE s r. o. používán rozsáhlý propracovaný a fungující controllingový systém, který poskytuje manažerské výstupy a plány (v programu MS Excel). Nevýhodou ale zůstává, že podnik nevyužívá výpočet rozpočtů v systému MFG/PRO na základě historie. S novou verzí programu přichází možnost automatizovaných výstupů měsíčních ukazatelů přímo ze systému s využitím standardních funkcí (výkazy z dat

hlavní knihy) a možností prohlížení (informace z výroby a pohybu zásob). Controlling tudíž začne být takto podporován výpočetní technikou, což by mohlo vést také ke zlepšení analytických činností. Konkrétně se očekává, že dojde ke zkrácení intervalů reportů, jejich četnosti a přehlednosti pro lepší kontrolu a dále zlepšení vnitropodnikové střediskové výsledovky, která doposud nebyla tak efektivní, proto se využívala méně, ale nyní bude generována přímo systémem, což zajistí i zlepšení přehlednosti výstupů jednotlivých středisek.

Nakonec byl proveden finanční controlling z hlediska rovnováhy a stability podniku. Nejprve byl vyhodnocen vývoj hospodářského výsledku, který v roce 2006 činil 12 102 tis. Kč z důvodu prodeje pozemků. Oproti tomu v roce 2008 vznikla podniku ztráta – 3 534 tis. Kč, kdy byla v ekonomice silná recese. Naopak v roce 2011 podnik dosáhl extrémního VH, který dosáhl částky 14 122 tis. Kč. Celkově je patrné, že podnik má rostoucí tendenci hospodářského výsledku, čímž se dá očekávat, že si tím zajistí stabilitu do budoucna.

V rámci poměrových ukazatelů finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik dosud neprovádí stále jejich výpočty podrobně a pravidelně ale jen podle potřeby. Očekává se totiž od zavedení nové verze programu, že je sám v návaznosti na hlavní knihu z dostupných účetních výkazů vypočítá a nebudou se muset jako doposud vytvářet za pomoci jiných programů a ručně. Zde je vidět další možnost zdokonalení v analytických metodách, jak v možnosti pravidelného získávání ukazatelů přímo z programu, ale i jejich lepší přehlednost, dostupnost, následné zhodnocení a lepší vypovídací schopnost.

Výnosnost podniku byla ve sledovaném období 2007 - 2011 dobrá. Ze ztrátového roku 2008 se již podnik vzpamatoval, což dokazuje i největší profitabilita dosažená v roce 2011. Určitě nyní záleží na budoucí výkonnosti podniku, jak bude efektivně hospodařit, využívat svůj kapitál, ale předpoklad je, že se situace bude dále jen zlepšovat. Byl také proveden DuPontův rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu, z čehož bylo zjištěno, že větší vliv na meziroční změnu tohoto ukazatele měla rentabilita celkového kapitálu.

Z ukazatelů zadluženosti vyplývá, že podnik využívá přibližně stejný poměr kapitálových zdrojů, přičemž v roce 2011 čerpal stejné množství cizích zdrojů jako měl

k dispozici ze zdrojů vlastních (50%: 50%), čímž si zajistil zcela vyrovnanou kapitálovou strukturu. Celkově zadluženost podniku klesá.

Likvidita v podniku TSE s r. o. je poměrně nízká stejně jako při hodnocení v rámci bakalářské práce za roky 2004 – 2009. Situace se v tomto směru tedy nezlepšila a podnik stále využívá své finanční prostředky méně efektivně. Pouze v hodnotách okamžité likvidity, kterou sleduje právě finanční controlling, se podnik pohyboval na spodní doporučené hranici, ale ne v optimální výši a v rámci běžné likvidity byla překročena minimální doporučená hodnota pouze v roce 2011 a tak mohla být největší část oběžných aktiv kryta dlouhodobými zdroji (ČPK). To by mohlo znamenat i následné zlepšení ve schopnosti uspokojovat své věřitele v dalších obdobích. Dle kladných hodnot ČPK je jasné, že podnik volí konzervativní způsob financování aktiv.

Dle výsledků analýzy je patrné, že se podnik TSE s r. o. dostává od posledního zkoumání do lepší situace pro vytvoření nového způsobu analyzování finanční situace. Celkově lze zhodnotit přístup podniku k hodnocení jeho financí kladně. Zvolil jistě správný směr zdokonalení v rámci svých finančních analytických činností a to od základních zdrojů ve způsobu zpracovávání účetnictví v programu. To mu zajistí kvalitní podklad pro další možné analýzy. Doporučila bych podniku, pokud se situace díky nové verzi programu opravdulepší, aby začal více uvažovat o zavedení nových moderních analytických metod jako je Balanced Scorecard, o kterou podnik projevil zájem již v roce 2010 při zpracovávání bakalářské práce, ale i další. Dále by bylo pro podnik jistě výhodné, než se přínosy programu projeví, aby se zaměřil již nyní na lepší a pravidelnější monitoring finančních ukazatelů spolu s jejich odbornějším a podrobnějším zhodnocením. Tím by mohl být zajištěn kvalitní podklad pro analýzy ukazatelů získávaných v budoucnu přímo z programu.

Vzhledem k tomu, že v loňském roce 2011 dosáhl podnik již zmíněného velmi vysokého zisku a jsou v plánu velké přínosné změny podnikového programu, lze očekávat, že se podniku postupně vytváří výborný základ pro možnost realizovat snahy o využívání nových atraktivnějších i finančně náročnějších metod.

11. Přehled použité literatury

- [1] Dostupný z WWW <<http://www.odmaturuj.cz/ekonomie/vznik-a-vyvoj-ucetnictvi-funkce-a-cleneni-ucetnictvi/>>
- [2] Dostupný z WWW <http://cs.wikipedia.org/wiki/Dějiny_účetnictví>
- [3] Kovanicová, D. a kol.: Finanční účetnictví Světový koncept. IV. aktualizované vydání, Praha, Polygon, 2003.
- [4] Kovanicová, D.: Nová abeceda účetních znalostí pro každého. IV. aktualizované vydání, Praha, Polygon, 1996.
- [5] Dostupný z WWW <http://cs.wikipedia.org/wiki/Harmonizace_účetnictví>
- [6] Dostupný z WWW <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Účetnictví>>
- [7] Dostupný z WWW <<http://www.sos-ucetnictvi.cz/uzitecne-odkazy/podstata-a-vyznam-ucetnictvi/>>
- [8] Dostupný z WWW <www.obaka-karvina.cz/files/uce08.doc>
- [9] Schiffer V.: Aktuality z vedení a kontroly účetnictví. Praha, Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví, 2008.
- [10] Vollmuth, J.: Nástroje controllingu od A do Z. Druhý dotisk. Praha, Profess Consulting s.r.o., 1998.
- [11] Rezková, J.: Finanční controlling a řízení cash flow pro ekonomy Praha, Gradua-CEGOS s.r.o., 2008.
- [12] Eschenbach, R. a kol.: Controlling. 2. upravené vydání, Praha, ASPI Publishing: Codex, 2004.
- [13] Fibírová, J.: Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání. Grada Publishing, 2003.
- [14] Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha, Grada, 2003.
- [15] Paclová, J.: Cotrolling. Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická UJEP, 1995.
- [16] 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.

- [17] Wöhe, G., Kislingerová, E.: Úvod do podnikového hospodaření. 2. přepracované vydání. Praha, C. H. Beck, 2007.
- [18] 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.
- [19] Rezková, J.: Finanční analýza účetních dat v praxi. Praha, Svaz účetních, hlavní výbor v nakladatelství BILANCE, spol. s. r. o., 1995.
- [20] Grünwald, R., Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha, Ekopress, 2007.
- [21] Kovanicová, D., Kovanic, P.: Poklady skryté v účetnictví, díl II. Finanční analýza účetních výkazů. 3. aktualizované vydání. Praha, Polygon, 1997.
- [22] Rezková, J.: Analýza rentability a řízení pracovního kapitálu (Finanční analýza účetních dat v praxi II). Praha, Svaz účetních, hlavní výbor v nakladatelství BILANCE, spol. s r. o., 1996.
- [23] Petráňová, L. Analytické metody a controlling v podniku: bakalářská práce. Č. Budějovice: JU Ekonomická fakulta, 2010. 75 s., 20 příl.
- [24] Dostupný z WWW <<http://www.minerva-is.eu/o-spolecnosti.html>>
- [25] Dostupný z WWW
<http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_accounting_software>
- [26] Dostupný z WWW <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1077-konsignacni-sklad.aspx>>

12. Seznam, tabulek, grafů a obrázků

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	Vývoj VH podniku v tis. Kč
Tabulka č. 5	Analýza fondů v tis. Kč
Tabulka č. 6	Ukazatele rentability podniku v %
Tabulka č. 7	Ukazatele zadluženosti podniku v %
Tabulka č. 8	Ukazatele likvidity podniku

Grafy:

Graf č. 1	Vývoj VH podniku v tis. Kč
Graf č. 2	Porovnání rentabilit podniku v %
Graf č. 3	Ukazatele zadluženosti v %
Graf č. 4	Ukazatele likvidity

Obrázky:

Obrázek č. 1	Členění metod finanční analýzy
Obrázek č. 2	Podmínky užitečnosti účetní informace
Obrázek č. 3	Užitečnost účetních výkazů pro finanční analýzu
Obrázek č. 4	Rozklad rentability vlastního kapitálu (DU PONT)
Obrázek č. 5	Rozklad změny ROE (2010/2009)
Obrázek č. 6	Rozklad změny ROE (2011/2010)

13. Seznam příloh

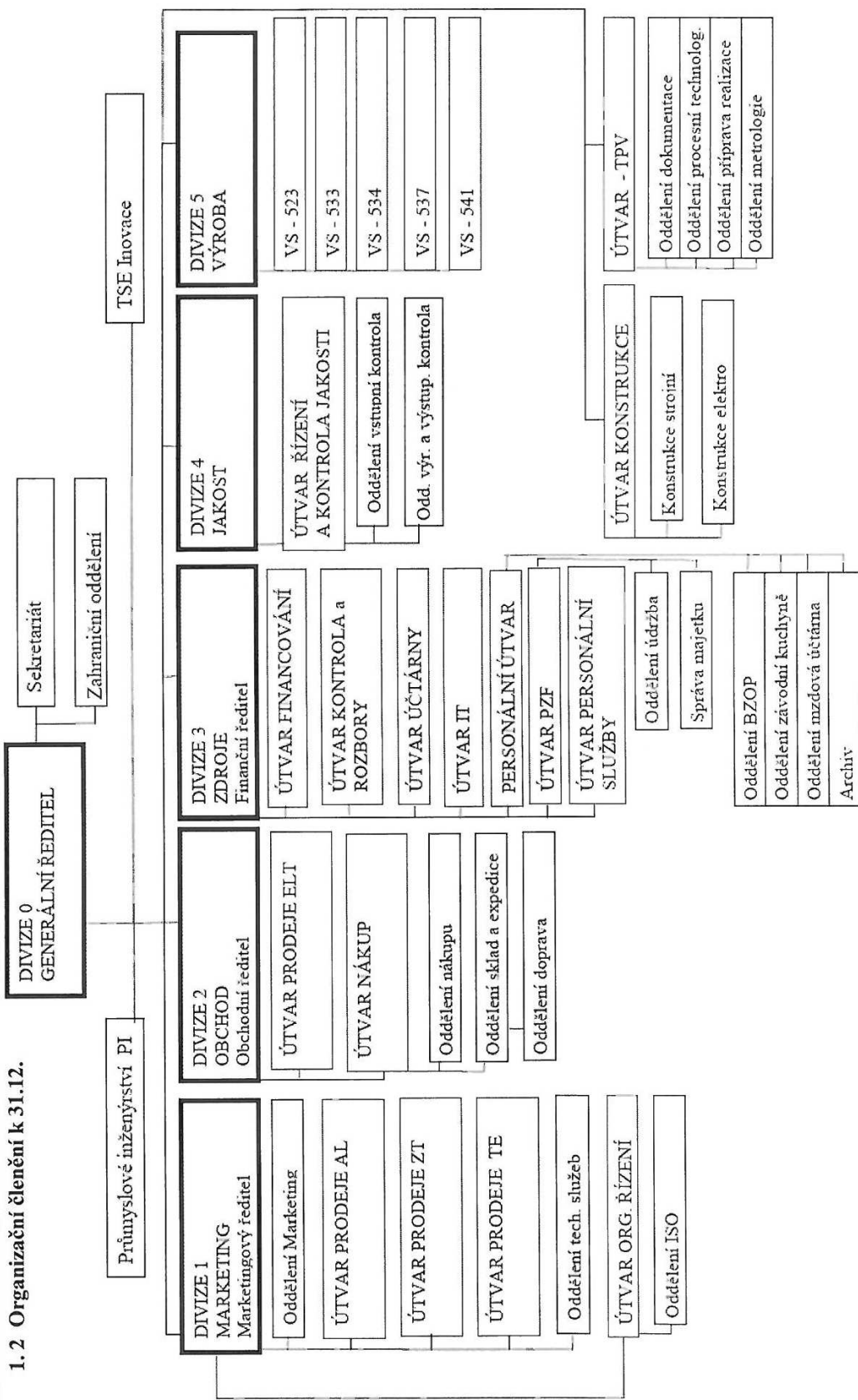
- Příloha č. 1 Organizační struktura podniku
- Příloha č. 2 Vnitropodniková směrnice – Systém zpracování účetnictví
- Příloha č. 3 MFG/PRO - Podnikové procesy – Finance - Controlling
- Příloha č. 4 Vnitropodnikové účetnictví (VPUS) – základní údaje pro rok 2010
- Příloha č. 5 Souhrnný kalkulační vzorec platný od 1. 5. 2011
- Příloha č. 6 Rozvaha k 31. 12. 2007 v tis. Kč
- Příloha č. 7 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2007 v tis. Kč
- Příloha č. 8 Rozvaha k 31. 12. 2008 v tis. Kč
- Příloha č. 9 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2008 v tis. Kč
- Příloha č. 10 Rozvaha k 31. 12. 2009 v tis. Kč
- Příloha č. 11 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2009 v tis. Kč
- Příloha č. 12 Rozvaha k 31. 12. 2010 v tis. Kč
- Příloha č. 13 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2010 v tis. Kč
- Příloha č. 14 Rozvaha k 31. 12. 2011 v tis. Kč
- Příloha č. 15 Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2011 v tis. Kč

14. Přílohy



TSE spol. s r.o., Mánesova 390/74, 371 52 České Budějovice

1. 2 Organizační členění k 31.12.



Příloha č. 2 - Systém zpracování účetnictví

1. TSE, spol. s r.o. je právnickou osobou, vede účetnictví ode dne svého vzniku až do dne svého zániku, a to v soustavě podvojného účetnictví. Účtuje o stavu a pohybu majetku a závazků, o rozdílu majetku a závazků, o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření.

2. O skutečnostech, které jsou předmětem účetnictví, účtuje do období, s nimiž tyto skutečnosti časově a věcně souvisí. Není-li možno tuto zásadu dodržet, může účtovat i do účetního období, v němž zjistila uvedené skutečnosti.

3. Účetním obdobím je kalendářní rok.

4. Při vedení účetnictví TSE, spol. s r.o. dodržuje účtovou osnovu a postupy účtování, uspořádání položek účetní závěrky a obsahové vymezení těchto položek, rozsah údajů ke zveřejňování z účetní závěrky a postupy pro provedení konsolidace účetní závěrky.

5. Účetnictví je vedeno za společnost TSE, spol. s r.o. jako celek, a to v peněžních jednotkách české měny. V případech stanovených v § 10 zákona č. 563/91 Sb. o účetnictví, je současně vedeno i v cizích měnách.

6. Účetnictví je zpracováváno interně v účetním odboru s použitím prostředků výpočetní techniky. Je používán software MFG/PRO - dodav. MINERVA České Budějovice, kterým jsou zpracovávány následující oblasti:

- zásoby - modul nákup a prodej
- výroba - modul výroba (řízení výroby, TPV, vč.nedokončené výroby a hotových výrobků)
- mzdy - modul mzdy, systém APSO, kompatibilní s MFG/PRO
- účetnictví a financování - modul účetnictví .
- majetek – modul majetek, systém APSO, kompatibilní s MFG/PRO.

Podrobnosti k používanému software viz projekčně programová dokumentace.

7. Skutečnosti, které jsou předmětem účetnictví, jsou dokládány účetními doklady, a to:

dokladová řada	kódové označení
- faktury došlé	reference AP, typ faktury 10-19 číslo fa=symbol roku+pořad.číslo
- faktury vydané – systém	reference SO číslo fa=rok+pořad.číslo
- pohledávky – ruční	reference AR, číslo automat.přiřazeno
- bankovní doklady-výpisy	reference JL + firemní kód banky

- pokladní doklady	reference PC číslo PD=symbol roku+pořad.číslo dané pokladny
- zápočty	reference AR resp. AP +označení zápočtové banky
- doklady výrobní účtárny	reference JL - ruční doklady
- doklady o pohybech skladů	reference IC
- doklady o pohybech ned.výroby	reference WO
- doklady závod.stravování	reference JL – ruční doklady
- doklady o účtování majetku	reference FA
- ostatní vnitřní doklady	reference JL – ruční doklady
- mzdy	reference LB
- podrozvahová evidence	reference JL – ruční doklady

8. Účetní doklady jsou formou účetních zápisů zaznamenány v účetních knihách. TSE, spol. s r.o. dokládá účetní zápisy v těchto účetních knihách:

<i>název účetní knihy</i>	<i>kódové označení</i>
- účetní deník	25.13.21
- hlavní kniha	25.16.7
• kniha analytické evidence	25.15.2
• obratová předvaha	
• rozvaha	25.16.20
• výsledovka	25.16.21

9. TSE, spol. s r.o. sestavuje účtový rozvrh, který každoročně aktualizuje. Účtový rozvrh platný ke konci roku je uveden v archivu účetní závěrky za měsíc prosinec daného roku.

V průběhu roku je možno jej kdykoli vytisknout .

10. Zpracování účetnictví se v dalším řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 563/91 Sb."O účetnictví", vyhlášky č. 500/2002 Sb. o provádění některých ustanovení zákona o účetnictví a Českými účetními standardy pro podnikatele, kterými se stanoví účtová osnova a postupů účtování pro podnikatele.

Tato směrnice je platná od roku 2004.

MFG/PRO - podnikové procesy - Finance

Proces: ÚČETNICTVÍ – ROZPOČTY

Cíl: *Práce s rozpočty*

Tok	Provádí	Komentář
Údržba rozpočtu 25.5.1		<p><u>Jednotka:</u> číslo účetní jednotky <u>Kód rozpočtu</u> Rozpočet definujeme buď k účtu nebo pozici ne obojímu <u>Účet</u> účet, podúčet, NS, ke kterému definujeme rozpočet <u>Pozice výkazu</u> pozice výkazu, ke které definujeme rozpočet <u>Projekt</u> projekt, ke kterému se vztahuje definovaný rozpočet <u>Rok</u> rok, pro který definujeme rozpočet</p> <p>Následující 3 položky se vyplňují jen ,je-li výše rozpočtu kalkulována z velikosti zůstatku jiného účtu nebo pozice výkazu <u>Zákl. účet</u> účet ze zůstatku kterého se rozpočet počítá <u>Z. pozice v.</u> pozice ze zůstatku kterého se rozpočet počítá <u>Implicitní procenta</u> procento, kterým má být údaj vypočten</p> <p><u>Aut. Rozdělení</u> ANO/NE použít výpočet - rozdělení částky dělením počtem období <u>Procentuálně</u> ANO/NE použít výpočet – procentuální rozdělení částky <u>Roční rozpočet</u> celková částka rozpočtu, kterou budu rozdělovat pro období <u>Období</u> jednotlivá období z kalendáře HK <u>Procenta</u> zadáváme procenta <u>Částka rozpočtu</u> velikost rozpočtu pro jednotlivá období</p>
Kopie rozpočtu 25.5.5.		<p>Další rozpočet může vzniknout na základě již existujícího překopírováním celého nebo jeho částí Viz filtr při vytváření kopie Takto vzniklý rozpočet je možno upravit ve 25:5:1</p>
Výpočet rozpočtu 25.5.7.		<p>Tato funkce musí být spuštěna používáme-li výpočet rozpočtu na základě zůstatku jiných účtů nebo pozic. Vždy dříve než chceme použít tento kód rozpočtu v sestavě.</p>
Vymaz rozpočtu 25.5.23		<p>Rozpočet nebo jeho části mohou být vymazány</p>

MFG/PRO - podnikové procesy – CS_01

Proces: Příprava controllingu, součásti controllingu

Cíl: Připravit systém na využití v controllingu

Působnost:

Zodpovídá : metodik, controller, účetní

Tok	Provádí	Komentář
Využití identifikátorů účetní věty		<ul style="list-style-type: none"> • Entita – účetní jednotka – samostatný podnik, nebo divize • Účet – syntetická část účtu dle závazných účetních postupů, analytická část dle systémových účtů MFG/PRO • Nákladové středisko – nákladové, profitní nebo rozpočtové středisko nebo odpovědnostní členění • Projekt - (zpravidla pro sledování jednorázových akcí) stanovit způsob využití, odpovědnost za zřizování projektu
Vnitropodniková výsledovka s využitím odchylkové metody MFG/PRO		<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření vnitropodnikové výsledovky ve funkci 25.17 s výběrem jedné ze tří variant z přílohy "Struktura vnitropodnikové výsledovky" • Vytvoření vnitropodnikové výsledovky v MIS <i>viz. proces "Vytvoření uživatelských výkazů CS-05"</i>
Stanovení pravidel pro tvorbu objednacích cen v nákupních objednávkách		Doporučeno: Objednávací cena na nákupní objednávce je předem sjednaná cena s dodavatelem. Očekává se, že tato cena bude fakturována. Do ceny se nezahrnují náklady spojené s pořízením. Pokud již cena stanovená dodavatelem obsahuje vedlejší náklady, avšak ty nejsou fakturovány odděleně má se za to, že jde o čistou cenu za dodávaný artikl.
Stanovení pravidel pro evidenci a "rozpuštění" vedlejších nákladů pořízení		<p>Varianta A Pokud nejsou vedlejší náklady významné z hlediska controllingu, tj. ve vyjádření na jednici, stačí evidovat vedlejší náklady pořízení na analytickém účtu zásob. Rozpuštění provádět koncem každého měsíce poměrnou metodou. Tj.:</p> $\text{Koef.} = \frac{\text{stav vedlejších nákladů}}{\text{stav odpovídajících zásob}}$ <p>Vedlejší nákl. k rozpuštění = Koef. * měsíční spotřeba zásob</p> <p>Varianta B Pokud je nutné zahrnout vedlejší náklady do výrobních kalkulací. Vytipovat suroviny, které generují vedlejší náklady. Vytvořit zvláštní řadu artiklů pro každou skupinu surovin, které generují podobné vedlejší náklady. Stanovit plánovanou výši jednotkových vedlejších nákladů pro každou řadu artiklů. Pravidelně, nejméně však jednou za rok kontrolovat plánované vedlejší náklady proti dosahované skutečnosti a provést případné úpravy pro příští rok. Pokud jsou vedlejší náklady zachycovány na účtech třídy 1 (zásoby) je nutné zúčtovat rozdíl oproti účtu plánovaných vedlejších nákladů jako korekci spotřeby materiálu v uplynulém období. (pro korekci spotřeby materiálu zvolit zvláštní analytický účet - standardní účet pro spotřebu materiálu je deklarován jako zrcadlový a nelze na něj provádět ruční zápisy..</p>

MFG/PRO - podnikové procesy – CS_01

Proces: Příprava controllingu, součásti controllingu

Cíl: Připravit systém na využití v controllingu

Působnost:

Zodpovídá : metodik, controller, účetní

Tok	Provádí	Komentář
Stanovení pravidel pro nahlašování výroby a uzavírání pracovních příkazů		<ul style="list-style-type: none"> • Pro jakou část výroby bude použit režim diskretní výroby. • Pro jakou část výroby bude použit režim opakované výroby. • Které funkce budou používány. • Kdy a kým budou uzavírány pracovní příkazy. • Kontrola případných programových úprav na efekty pro účetnictví a controlling.
Stanovení pravidel pro přeceňování zásob nakupovaných artiklů		<ul style="list-style-type: none"> • Jak často nebo v závislosti na čem bude přecenění prováděno <p>viz. proces "Přeceňování zásob" CS_06"</p>
Stanovení pravidel pro kalkulování plánových nákladů vyráběných artiklů (soustava STANDARD)		<ul style="list-style-type: none"> • Co bude obsahem kalkulace vyráběných artiklů (přímé náklady, výrobní náklady, vlastní náklady...) • Zda a jak budou využity (naplněny složky režii v kalkulačním vzorci) • Kdy bude prováděna kalkulace vyráběných artiklů <p>viz. proces "Kalkulace vyráběných artiklů" CS_07</p>
Pravidelná kontrola stavu a pohybu na účtech odchylek zásob		<p>Využití přehledy z oblasti analytické evidence (5.13.5, 28.11, 28.12)</p> <p>viz. proces "Kontrola odchylek nákupu CS_02"</p> <p>a standardní přehledy hlavní knihy (25.13, 25.15) a uživatelské přehledy (25.17, 25.21)</p>
Pravidelná kontrola stavu a pohybu na účtech výrobních odchylek		<p>Využití přehledy z oblasti analytické evidence (16.3)</p> <p>viz. proces "Kontrola odchylek výroby CS_03"</p> <p>a standardní přehledy hlavní knihy (25.13, 25.15) a uživatelské přehledy s využitím modulu 25.21 - Generátor účetních přehledů</p>
Výpočet operativních kalkulací		<p>Kalkulace vytvořená na základě standardních cen vstupních materiálů je považována za kalkulaci plánovou, v MFG/PRO jde o soustavu nákladů "Standard". Operativní kalkulace je vypočtena na základě průměrných cen vstupních materiálů. Podkladem je nákladová soustava "Current ve stavu k poslednímu dni měsíce (kopie soustavy Current do simulační soustavy nákladů)</p> <p>viz proces "Výpočet operativních kalkulací" CS_04</p>

MFG/PRO - podnikové procesy – CS_01

Proces: Příprava controllingu, součásti controllingu

Cíl: Připravit systém na využití v controllingu

Působnost:

Zodpovídá : metodik, controller, účetní

Tok	Provádí	Komentář
Další úlohy controllingu v prostředí QAD DSS a MIS		Pro uživatele nadstavbových systémů QAD DSS a MIS, jsou další controllingové úlohy realizovány v těchto systémech s využitím dat z MFG/PRO prostřednictvím aktualizovaného datového skladu. <i>viz. "Manažerský informační systém"</i>

<p>Ověřil správnost procesu na reálných datech proškolený člen realizačního týmu : <i>jméno a podpis</i></p>	<p>Zpracoval oprávněná (proškolená) osoba : <i>jméno a podpis</i></p>
<p>Dne:</p>	<p>Dne:</p>

dvojčíslí 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 PAUŠAL (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	GŘ	Fiedler K.	30 670	21,75	28 202	29 612	31 023	32 433	4 016		699-700		599-700	Řsk. 01	
02	003	Sekret.GŘ	Kočerová	37 441	21,75	34 429	36 150	37 871	39 593	6 106	699-601	699-701	599-601	599-701	02	
06	006	Zahran.odd.	Podhrázká	400 580	21,75	368 349	386 767	405 184	423 602	1 408	699-602	699-702	599-602	599-702	06	
08	061,065,066,067	TPV	Cipín	274 590	21,75	252 497	265 121	277 746	290 371	10 286	699-606	699-706	599-606	599-706	08	způsob domluvit s Prodeji !!
	081,082,083,085	Konstrukce	Novák							10 819	699-608	699-708	599-608	599-708		
Řsk. 16	101,102	Market.řed.	Krubner							625		699-710		599-710	Řsk. 16	
17	160	Prodej AL	Krubner							606		699-716		599-716	17	
18	170	Prodej ZT	Fiedler P.							3 680		699-717		599-717	18	
19	180	Prodej TE	Krubner							505		699-718		599-718	19	způsob domluvit s Prodeji !!
	190	OTS	Čejka	35 248	21,75	32 412	34 033	35 653	37 274	1 202	699-619	699-719	599-619	599-719		
Řsk. 24	201	OŘ	Černý							2 139		699-720		599-720	Řsk. 24	
26	240,249	Prodej ELT	Černý							3 172		699-724		599-724	26	
28	261,262,263,267,268	Nákup a skl.	Pavelka	367 654	21,75	338 073	354 976	371 880	388 784	77 493	699-601	699-726	599-626	599-726	28	VP účtov.dopravy dle žadanek
	280	Doprava	Šámal							986	pozn.	699-728	pozn.	599-728		
Řsk. 31	301	FŘ	Frimmel							1 851		699-730		599-730	Řsk. 31	
32	310	Financování	Martincová	29 333	21,75	26 973	28 322	29 670	31 019	2 067	699-631	699-731	599-631	599-731	32	
33	320	KaK	Witzany	31 704	21,75	29 153	30 611	32 068	33 526	986	699-632	699-732	599-632	599-732	33	
34	330	Účtárna	Dvořáková	134 475	21,75	123 655	129 838	136 021	142 203	3 845	699-633	699-733	599-633	599-733	34	VP účty-PPO,str.,stav.,inst.
35	340	Údržba	Cimrhanzl	123 210	761	za 1 hod.	162			13 106	pozn.	699-734	pozn.	599-734	35	vyúčtování podle počtu prac.míst
36	350	IT	Zíka	204 080	119	za 1 pr.m.	1 715			6 182	699-635	699-735	599-635	599-735	36	
37	360	EPS	Fuková	40 694	21,75	37 420	39 291	41 162	43 033	1 346	699-636	699-736	599-636	599-736	37	
38	370,372,374,377,379	Personální	Vávrová	238 144	21,75	218 983	229 932	240 881	251 830	7 644	699-637	699-737	599-637	599-737	38	samost.účetnictví Zk a kantýny
39	385,386	ZK a kant.	Ballaková								pozn.	699-738	pozn.	599-738	39	
	390	PZF	Cimrhanzl	68 543	21,75	63 028	66 179	69 331	72 482	1 971	699-639	699-739	599-639	599-739		
41	410	ŘKJ	Jinderle	5 903	21,75	5 428	5 699	5 971	6 242	1 311	699-641	699-741	599-641	599-741	41	
43	430	Vstupní kontr.	Jelínek	44 716	21,75	41 118	43 174	45 230	47 286	5 071	699-643	699-743	599-643	599-743	43	
44	440	Vyr.a výst.kon.	Velek	132 508	21,75	121 846	127 939	134 031	140 123	41 475	699-644	699-744	599-644	599-744	44	
Řsk. 52	501	VŘ	Jinderle							2 864		699-750		599-750	Řsk. 52	
53	523	montáž SE	Holcman							44 670		699-752		599-752	53	
55	533	montáž DPS	Faiglová							60 080		699-753		599-753	55	
57	534	montáž FM	Brůžek							26 740		699-755		599-755	57	
54	537	montuáž ZT	Holcman							20 140		699-757		599-757	54	
	541	montáž AL	Schumann							26 546		699-754		599-754		

Příloha č. 6 - 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

AKTIVA		řádka	Běžné účetní období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	účetní období
	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.věcí	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 rozdíl 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. 6			Běžné období	Minulé období
PASIVA		řádka		
	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 hospodaření 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 hospodaření 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
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	870	1 349

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. 7 - 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. 8 - 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. 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. 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. 8			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. 9 - 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	

Příloha č. 10 - ROZVAHA

v plném rozsahu

k 31.prosinci 2009
(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 účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	169 032	-58 477	110 555	137 126
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	83 188	-58 152	25 036	27 337
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	6 256	-5 794	462	665
	3. Software	007	5 905	-5 794	111	471
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	351		351	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm.majetek	012			0	194
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	76 932	-52 358	24 574	26 672
B.II.1.	Pozemky	014	2 990		2 990	2 990
	2. Stavby	015	20 786	-13 347	7 439	7 410
	3. Samostatné movité věci a soubory movit.věcí	016	51 098	-39 011	12 087	16 078
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	73		73	194
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 985		1 985	0
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	84 528	-325	84 203	107 812
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	45 195	0	45 195	54 262
C.I.1.	Materiál	033	29 605		29 605	40 392
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	4 710		4 710	6 524
	3. Výrobky	035	8 132		8 132	6 952
	5. Zboží	037	2 497		2 497	380
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	251		251	14
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	27 713	-325	27 388	33 076
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	24 792	-325	24 467	29 979
	6. Stát - daňové pohledávky	054	571		571	759
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	25		25	81
	9. Jiné pohledávky	057	2 325		2 325	2 257
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	11 620	0	11 620	20 474
C.IV.1.	Peníze	059	122		122	55
	2. Účty v bankách	060	11 498		11 498	20 419
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	1 316	0	1 316	1 977
D.I.1.	Náklady příštích období	064	1 316		1 316	1 623
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0		0	354

Pokračování Příloha č. 10				
PASIVA		řádka	Běžné období	Minulé období
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	110 555	137 126
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	50 951	44 919
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	10 000	10 000
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	3 000	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	3 000	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělit.fond, fondy ze zisku (ř.78+79)	078	4 550	4 512
A.III.1.	Zákonný rezervní fond /Nedělitelný fond	079	4 000	4 000
2.	Statutární a ostatní fondy	080	550	512
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	30 207	33 941
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	30 207	33 941
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	3 194	-3 534
B.	Cizí zdroje (ř. 86+91+102+114)	085	58 087	90 028
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	547	853
10.	Odložený daňový závazek	101	547	853
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	31 510	57 034
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	20 887	37 971
4.	Závazky ke společníkům, čl.družstva a k účast.sdružení	106	1 500	4 500
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 403	3 563
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot.pojištění	108	1 299	1 212
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	278	865
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		5 348
10.	Dohadné účty pasivní	112	5 143	1 307
11.	Jiné závazky	113		2 268
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	26 030	32 141
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	800	2 640
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	25 230	29 501
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118	1 517	2 179
CI.1.	Výdaje příštích období	119	106	1 424
2.	Výnosy příštích období	120	1 411	755

Sestaveno dne 28.června 2010	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. 11 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhové členění

Identifikační
číslo
15771946

k 31.prosinci 2009
(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 období	
			běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 339	7 425
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 184	5 164
*	Obchodní marže (ř.01-02)	03	155	2 261
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	204 855	344 309
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	202 655	343 651
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-633	368
II.3.	Aktivace	07	2 833	290
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	148 953	270 515
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	131 068	240 861
B.2.	Služby	10	17 885	29 654
*	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	56 057	76 055
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	46 357	68 731
C.1.	Mzdové náklady	13	34 906	50 935
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravot.pojištění	15	10 783	16 718
C.4.	Sociální náklady	16	668	1 078
D.	Daně a poplatky	17	74	75
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmot.majetku	18	5 247	6 446
III.	Tržby z prodeje dlouhodob.majetku a materiálu (ř.20+21)	19	6 205	1 396
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	12	330
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	6 193	1 066
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku a mat.	22	6 616	1 413
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku	23	0	123
F.2.	Prodaný materiál	24	6 616	1 290
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	314	489
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 231	370
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 260	1 267
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	3 625	-600
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	2 273	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	2 268
X.	Výnosové úroky	42	20	106
N.	Nákladové úroky	43	1 106	1 621
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 641	10 605
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 564	9 928
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-736	-3 106
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř.50+51)	49	-305	-172
Q.1.	splatná	50		30
Q.2.	odložená	51	-305	-202
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	3 194	-3 534
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-). (ř.52+58-59)	60	3 194	-3 534
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+58)	61	2 889	-3 706
Sestaveno dne 28.června 2010		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. 12 - ROZVAHA

v plném rozsahu

k 31.prosinci 2010

(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
						Netto
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	183 597	-62 020	121 577	110 555
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	84 171	-61 125	23 046	25 036
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	6 177	-5 951	226	462
	3. Software	007	6 177	-5 951	226	111
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	351
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm.majetek	012			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	75 794	-55 174	20 620	24 574
	B.II.1. Pozemky	014	2 990		2 990	2 990
	2. Stavby	015	20 725	-13 774	6 951	7 439
	3. Samostatné movité věci a soubory movit.věcí	016	51 864	-41 400	10 464	12 087
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	215		215	73
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	1 985
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	2 200	0	2 200	0
	B.I 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	2 200		2 200	
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	96 317	-895	95 422	84 203
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	56 106	0	56 106	45 195
	C.I.1. Materiál	033	37 147		37 147	29 605
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	4 562		4 562	4 710
	3. Výrobky	035	13 552		13 552	8 132
	5. Zboží	037	584		584	2 497
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	261		261	251
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	30 874	-895	29 979	27 388
	C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	29 760	-895	28 865	24 467
	6. Stát - daňové pohledávky	054	685		685	571
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	41		41	25
	8. Dohadné účty aktivní	056	267		267	0
	9. Jiné pohledávky	057	121		121	2 325
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	9 337	0	9 337	11 620
	C.IV.1. Peníze	059	162		162	122
	2. Účty v bankách	060	9 175		9 175	11 498
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	3 109	0	3 109	1 316
	D.I.1. Náklady příštích období	064	3 109		3 109	1 316
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0		0	0

Pokračování Příloha č. 12				
PASIVA		řádka	Běžné období	Minulé období
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	121 577	110 555
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	54 218	50 951
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	10 000	10 000
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 78)	073	3 667	3 000
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	3 667	3 000
A.III.	Rezervní fondy, nedělit.fond a ost.fondy ze zisku (ř.80+81)	079	4 571	4 550
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	4 000	4 000
2.	Statutární a ostatní fondy	081	571	550
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84)	082	33 201	30 207
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	33 201	30 207
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	2 779	3 194
B.	Cizí zdroje (ř. 87+92+103+115)	086	66 322	58 087
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	571	547
10.	Odložený daňový závazek	102	571	547
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	40 073	31 510
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	28 362	20 887
4.	Závazky ke společníkům, čl.družstva a k účast.sdružení	107	833	1 500
5.	Závazky k zaměstnancům	108	2 788	2 403
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot.pojištění	109	1 403	1 299
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	588	278
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		0
10.	Dohadné účty pasivní	113	5 896	5 143
11.	Jiné závazky	114	203	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	25 678	26 030
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		800
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	25 678	25 230
C.I.	Časové rozlišení (ř. 120+121)	119	1 037	1 517
Cl.1.	Výdaje příštích období	120	258	106
2.	Výnosy příštích období	121	779	1 411

Sestaveno dne 28.června 2011	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. 13 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhové členění

Identifikační
číslo
15771946

k 31.prosinci 2010
(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 období	
			běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	7 544	1 339
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	6 479	1 184
*	Obchodní marže (ř.01-02)	03	1 065	155
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	270 605	204 855
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	262 616	202 655
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	5 271	-633
II.3.	Aktivace	07	2 718	2 833
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	207 855	148 953
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	187 625	131 068
B.2.	Služby	10	20 230	17 885
*	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	63 815	56 057
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	53 033	46 357
C.1.	Mzdové náklady	13	39 312	34 906
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravot.pojištění	15	13 070	10 783
C.4.	Sociální náklady	16	651	668
D.	Daně a poplatky	17	94	74
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmot.majetku	18	4 384	5 247
III.	Tržby z prodeje dlouhodob.majetku a materiálu (ř.20+21)	19	1 844	6 205
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	351	12
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 493	6 193
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku a mat.	22	1 746	6 616
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku	23	17	0
F.2.	Prodaný materiál	24	1 729	6 616
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	569	314
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	534	1 231
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 116	1 260
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	5 251	3 625
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		2 273
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	71	0
X.	Výnosové úroky	42	9	20
N.	Nákladové úroky	43	941	1 106
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 890	2 641
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 100	4 564
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	-2 213	-736
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř.50+51)	49	259	-305
Q.1.	splatná	50	235	0
Q.2.	odložená	51	24	-305
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	2 779	3 194
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-). (ř.52+58-59)	60	2 779	3 194
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+58)	61	3 038	2 889
Sestaveno dne 28.června 2011		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. 14 - ROZVAHA
v plném rozsahu

k 31.prosinci 2011
(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 (A.+B+C+Dl.)	001	203 853	-64 903	138 950	121 577
B.	Dlouhodobý majetek (Bl.+Bll.+Blll.3)	003	90 127	-64 008	26 119	23 046
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	9 146	-6 403	2 743	226
	3. Software	007	8 297	-6 403	1 894	226
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	849		849	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm.majetek	012			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	78 781	-57 605	21 176	20 620
B.II.1.	Pozemky	014	2 990		2 990	2 990
	2. Stavby	015	20 776	-14 349	6 427	6 951
	3. Samostatné movité věci a soubory movit.věcí	016	52 924	-43 256	9 668	10 464
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	215
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	2 091		2 091	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	2 200	0	2 200	2 200
B.I	1. Podíly -ovládaná osoba	024	2 200		2 200	2 200
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podst.vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	0
	4. Půjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba,podst.vliv	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	111 592	-895	110 697	95 422
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	55 092	0	55 092	56 106
C.I.1.	Materiál	033	29 924		29 924	37 147
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	8 385		8 385	4 562
	3. Výrobky	035	15 395		15 395	13 552
	5. Zboží	037	612		612	584
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	776		776	261
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	40 628	-895	39 733	29 979
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	37 609	-895	36 714	28 865
	6. Stát - daňové pohledávky	054	2 591		2 591	685
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	19		19	41
	8. Dohadné účty aktivní	056			0	267
	9. Jiné pohledávky	057	409		409	121
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	15 872	0	15 872	9 337
C.IV.1.	Peníze	059	315		315	162
	2. Účty v bankách	060	15 557		15 557	9 175
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	2 134	0	2 134	3 109
D.I.1.	Náklady příštích období	064	2 134		2 134	3 109
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0		0	0

Pokračování Příloha č. 14				
PASIVA		řádka	Běžné období	Minulé období
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	138 950	121 577
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	68 254	54 218
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	10 000	10 000
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 78)	073	3 667	3 667
A.II.1.	Emisní ažio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	3 667	3 667
A.III.	Rezervní fondy, nedělit.fond a ost.fondy ze zisku (ř.80+81)	080	4 485	4 571
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	4 000	4 000
2.	Statutární a ostatní fondy	082	485	571
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.84-86)	083	35 980	33 201
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	35 980	33 201
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	14 122	2 779
B.	Cizí zdroje (ř. 87+92+103+115)	088	70 516	66 322
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	571	571
10.	Odložený daňový závazek	102	571	571
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	36 358	40 073
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	30 802	28 362
4.	Závazky ke společníkům, čl.družstva a k účast.sdružení	107	833	833
5.	Závazky k zaměstnancům	108	2 648	2 788
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot.pojištění	109	1 455	1 403
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	348	588
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	206	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	0	5 896
11.	Jiné závazky	114	66	203
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	33 587	25 678
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	4 715	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	28 872	25 678
C.I.	Časové rozlišení (ř. 120+121)	119	180	1 037
CI.1.	Výdaje příštích období	120	52	258
2.	Výnosy příštích období	121	128	779

Příloha č. 15 - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhové členění

Identifikační
číslo
15771946

k 31.prosinci 2011
(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 období	
			běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 918	7 544
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	3 424	6 479
*	Obchodní marže (ř.01-02)	03	494	1 065
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	294 241	270 605
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	286 347	262 616
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	5 667	5 271
II.3.	Aktivace	07	2 227	2 718
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	222 573	207 855
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	202 610	187 625
B.2.	Služby	10	19 963	20 230
*	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	72 162	63 815
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	52 973	53 033
C.1.	Mzdové náklady	13	38 861	39 312
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravot.pojištění	15	12 764	13 070
C.4.	Sociální náklady	16	1 348	651
D.	Daně a poplatky	17	29	94
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmot.majetku	18	4 522	4 384
III.	Tržby z prodeje dlouhodob.majetku a materiálu (ř.20+21)	19	1 754	1 844
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	144	351
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 610	1 493
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku a mat.	22	2 027	1 746
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob.majetku	23	144	17
F.2.	Prodaný materiál	24	1 883	1 729
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		569
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	299	534
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 096	1 116
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	13 568	5 251
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		71
M.	Změna stavu rezerv a opr.položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	9	9
N.	Nákladové úroky	43	975	941
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 162	2 890
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 642	4 100
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	554	-2 213
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř.50+51)	49	0	259
Q.1.	splatná	50		235
Q.2.	odložená	51		24
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	14 122	2 779
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-). (ř.52+58-59)	60	14 122	2 779
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48+58)	61	14 122	3 038
Sestaveno dne předběžný tisk 8.3.2012		Podpis statutárního orgánu		
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným				
Předmět podnikání výroba,instalace a opravy elektrických a elektronických zařízení				