

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Sledování výkonnosti podniku se zakázkovou výrobou

Bc. Tomáš Hofman

Diplomová práce

2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Hofman**
Osobní číslo: **E13498**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Sledování výkonnosti podniku se zakázkovou výrobou**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je sledování vybraných ukazatelů výkonnosti v podniku se zakázkovou výrobou

Osnova:

- Provedení finanční analýzy
- Vytvoření kalkulací
- Vytvoření databáze zákazníků a dodavatelů
- Návrh souboru ukazatelů pro sledování výkonnosti podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ANDREOPOULOU, Zacharoula, KOLIOUSKA, Christiana
a TSEKOUROPOULOS, Georgios. Strategic planning and decision support in
small-medium wood enterprises using database technology. Agricultural
Informatics. 2012, roč. 3, č. 1, s. 36-45. ISSN: 1573-1618.
- KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. 1.vyd. Praha: Grada
Publishing, 2002, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- NEWBY, Rick, WATSON, John a WOODLIFF, David. Developing an
instrument to examine the goals of SME owneroperators. SMALL
ENTERPRISE RESEARCH. 2012, roč. 19, č. 2, s. 74-95. ISSN: 1321-5906.
- VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005,
304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha:
Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s částečným zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Bc. Tomáš Hofman

Chtěl bych poděkovat paní doc. Ing. Renatě Myškové, PhD. za její kvalifikované rady a připomínky, které mi pomáhaly při tvorbě této práce. Dále bych chtěl poděkovat všem, kteří mě podporovali při tvorbě této práce. Na závěr bych chtěl poděkovat i své rodině, která podporováním mého studia umožnila, aby tato práce vznikla.

Autor

ANOTACE

Cílem této práce je vytvoření souboru ukazatelů, které umožní podniku dlouhodobé sledování výkonnosti. Volba ukazatelů vychází z analýzy podniku a jeho okolí. Vytvořený soubor ukazatelů obsahuje kritéria kvalitativního i kvantitativního charakteru.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikové řízení, výkonnost, strategie, ukazatele

TITLE

Efficiency measuring in the company focused on custom manufacturing

ANNOTATION

Objective of this thesis is creation of a set of indicators, that will allow company management long term efficiency measuring. Selection of all indicators is a result of research of analyzed company. Created set of indicators includes criteria both of qualitative and quantitative character.

KEYWORDS

Management, efficiency, strategy, indicator

OBSAH

ÚVOD	9
1 PODNIKÁNÍ	10
1.1 Důvody pro zahájení podnikání.....	10
1.2 Volba právní formy.....	12
1.3 Posouzení úspěšnosti podnikání.....	12
1.4 Dílčí závěr k podnikání.....	13
2 FINANČNÍ ANALÝZA	14
2.1 Zdroje finanční analýzy.....	14
2.2 Ukazatele finanční analýzy.....	14
2.3 Pyramidové soustavy finančních ukazatelů	16
2.4 Bonitní a bankrotní modely	16
2.5 Interpretace finanční analýzy	18
2.6 Dílčí závěr k finanční analýze	20
3 NÁKLADY	21
3.1 Dělení nákladů.....	21
3.2 Kalkulace	23
3.3 Dílčí závěr k nákladům.....	24
4 DATABÁZE	25
4.1 Úvod k databázím	25
4.2 Rozdíl mezi databází a souborovými systémy	26
4.3 Postup tvorby databáze	27
4.4 Entitně relační modelování	30
4.5 Zabezpečení databáze	31
4.6 E-marketing jako zdroj informací pro management	32
4.7 Dílčí závěr k databázím	32

5	POPIS PODNIKU	34
6	FINANČNÍ ANALÝZA ZKOUMANÉHO PODNIKU.....	36
6.1	Zdroje finanční analýzy.....	36
6.2	Poměrové ukazatele	37
6.3	Horizontální analýza.....	38
6.4	Bankrotní a bonitní modely	40
6.5	Dílčí závěr k finanční analýze	41
7	KALKULAČNÍ SYSTÉM A JEHO TRANSPARENTNOST	42
7.1	Současný stav kalkulací.....	42
7.2	Cílený stav kalkulací.....	42
7.3	Dílčí závěr ke kalkulacím	44
8	TVORBA DATABÁZE PODNIKU PRO ZÍSKÁNÍ STRATEGICKÝCH INFORMACÍ.....	45
8.1	Plánování databáze	45
8.2	Konceptuální návrh databáze	45
8.3	Logický návrh databáze	52
8.4	Fyzický návrh databáze.....	54
8.5	Dílčí závěr k návrhu databáze	56
9	NÁVRH SOUBORU UKAZATELŮ.....	57
	ZÁVĚR.....	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Porovnání souborového systému a databáze.....	27
Graf 2: Postup tvorby databáze	28
Graf 3: Organizační struktura podniku.....	34
Graf 4: Logický postup kalkulace	43
Graf 6: Multiplicita relací.....	48
Graf 7: Finální ER diagram.....	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tvorba relací.....	54
Obrázek 2: Formulář pro nového zákazníka	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Důvody zahájení podnikání	10
Tabulka 2: Příklady poměrových ukazatelů.....	15
Tabulka 3: Příklad osnovy pro zachycení primárních nákladů	22
Tabulka 4: Kalkulační vzorec	24
Tabulka 5: Zdroje pro finanční analýzu	36
Tabulka 6: Poměrové ukazatele	37
Tabulka 7: Horizontální analýza VZZ	39
Tabulka 8: Indexy IN a Z-skóre	40
Tabulka 9: Datový slovník	46
Tabulka 10: Relace mezi entitami	46
Tabulka 11: Multiplicita relací	47
Tabulka 12: Návrh atributů entit	49
Tabulka 13: Logický návrh sloupců tabulek	53
Tabulka 14: Hodnocení efektivity zdrojů výnosů podniku	57
Tabulka 15: Soubor ukazatelů.....	61

SEZNAM ZKRATEK

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
CK	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DBMS	Database management systém
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Earnings after tax
EBIT	Earnings before interest and tax
EBITDA	Earnings before interest, tax, depreciation and amortization
ER	Entitně relační
EUR	Euro
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KZ	Krátkodobé závazky
OA	Oběžná aktiva
ROA	Return on assets
ROE	Return on equity
ROS	Return on sales
Ú	Úroky
VÝN	Výnosy
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

ÚVOD

Každý podnik by měl sledovat výsledky své činnosti a uspokojovat potřeby svých stakeholderů. Za stakeholdery můžeme považovat vlastníky podniku, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a státní instituce. Zájmy těchto subjektů se liší, proto je nutné najít kompromis a zvolit vhodnou kombinaci záměrů tak, aby podnik mohl dále prosperovat.

Cílem této práce je sledování vybraných ukazatelů výkonnosti v podniku se zakázkovou výrobou. Práce je zaměřena na vytvoření takového souboru ukazatelů v konkrétním podniku v oblasti výroby nábytku. Vzhledem k tomu, že do současnosti nejsou výsledky podniku podrobně sledovány, je nutné také vytvořit operativní podklady, které umožní vedení podniku agregovat údaje do dlouhodobých ukazatelů. Na jejich základě budou probíhat strategická rozhodnutí.

V první části (kapitoly 1 až 5) je vytvořen teoretický základ, na který se v dalších částech textu (kapitoly 6 až 8) navazuje s využitím konkrétních údajů dostupných z podniku. Jelikož se jedná o soubor ukazatelů, je práce zaměřena velmi široce, neboť podnikání v dnešní době vyžaduje široký rozhled. Proto je v první řadě provedena finanční analýza, kterou následuje kapitola věnovaná nákladům, dále je změněna forma kalkulací. Následuje návrh databázového systému, který umožní shromažďovat data o zákaznících a dodavatelích. Tyto údaje mohou být později využity pro cílení marketingu a zjištění závislosti na dodavatelích.

Na závěr je v kapitole 9 vytvořen návrh souboru ukazatelů, které budou dlouhodobě sledovány tak, aby se zvýšil přínos pro všechny stakeholdery. Tento soubor je syntézou předchozího zkoumání.

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je v dnešní době běžná součást našich životů tvoří základ tržní ekonomiky. Díky možnostem dnešního ekonomického a právního prostředí může začít podnikat skoro každý. Ne každý je ale opravdu schopný udržet dlouhodobou činnost svého podnikání. Podnikání je – hlavně v začátcích – činností velmi náročnou.

1.1 DŮVODY PRO ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ

Jako každý čin člověka i rozhodnutí začít podnikat má nějaké důvody. Důvodů pro zahájení podnikání může být několik a mohou se individuálně lišit. Důvody, které zjišťuje [9] ve svém výzkumu jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Důvody zahájení podnikání

Kategorie	Důvod
Finanční	Tvorba osobního bohatství
	Zvyšování osobního příjmu
	Získání finanční jistoty
	Zvyšování příležitostí k příjmu
Vztahy	Poskytování jistého zaměstnání pro zaměstnance
	Zaměstnávání loajálních zaměstnanců
	Poskytování vysoce kvalitních produktů a služeb
Osobní	Dokázat si své schopnosti sám sobě
	Možnost být svým vlastním pánem
Časové	Mít volný čas pro své další aktivity
	Časová flexibilita
Rodinné	Poskytování příležitostí rodinným příslušníkům
	Poskytovat možnosti rozvoje rodinným příslušníkům

Zdroj: Vlastní zpracování z [9]

Podnikání je činnost, která se vyznačuje jistými charakteristickými vlastnostmi. K těmto vlastnostem můžeme říci, že se jedná o iniciativní, cílevědomou činnost, která je opakovaná. Podnikatel vytváří nové, kreativní přístupy, které mu umožňují najít uplatnění na trhu. Pro uplatnění na trhu je důležité dbát na přínos, užitek a přidanou hodnotu poskytovaných

výrobních a služeb. Mezi velmi důležitou část podnikání patří organizace jak procesů, tak i zaměstnanců a počítání s rizikem. [14]

Existují dva pohledy na osobu podnikatele, legislativní a teoretický. Z legislativního hlediska je podnikatel v § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku definován takto:

Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele, [17] zatímco teoretický popis schopností podnikatele definuje Veber jako:

- a) osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- b) osobu schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotnou podstoupit tomu odpovídající rizika,
- c) iniciátora a nositele podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení. [14]

Pokud se podnikatel rozhodne využít jakoukoliv právní formu podnikání, začíná většinou jako malý či střední podnikatel. Nebavíme se zde o nově založených společnostech, které jsou svými zakladateli podporovány ohromnými finančními prostředky, ale o záměrech fyzických osob. Za malý a střední podnik označuje CzechInvest podniky podle několika parametrů: počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma aktiv.

- *Za **drobného, malého a středního podnikatele** se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.*
- *V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.*
- *V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **drobní podnikatelé** vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR. [20]*

Vzhledem k dalšímu zaměření práce je vhodné definovat i zakázkovou výrobu. Zakázková výroba produkuje jeden typ výrobků v malých množstvích. Výrobky se liší podle

jednotlivých preferencí a požadavků zákazníka oproti od sériových či hromadných výrob, kde se vyrábějí velká množství stejných nebo podobných výrobků. [14]

1.2 VOLBA PRÁVNÍ FORMY

Na základě naší legislativy existují dva druhy podnikání: podnikání jako fyzická či právnická osoba. Právnické osoby se dále rozlišují na společnosti osobní (veřejná obchodní společnost), kapitálové (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) a družstva. Existuje také společnost komanditní, která je na pomezí mezi osobními a kapitálovými společnostmi.

Volba právní formy je individuálním rozhodnutím podnikatele. Je pro něj velmi důležité zvážit všechny faktory, které budou jeho budoucí podnikání ovlivňovat. Mezi tyto faktory můžeme zařadit například potřebu základního kapitálu, image před obchodními partnery nebo náročnost činnosti. Nejčastější druh právní formy v České republice je podnikání formou společnosti s ručením omezeným.[21]

Společnost s ručením omezeným je podle § 132 zák. č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích definována jako: *Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění; a Firma obsahuje označení "společnost s ručením omezeným", které může být nahrazeno zkratkou "spol. s r.o." nebo "s.r.o."*. [18]

1.3 POSOUZENÍ ÚSPĚŠNOSTI PODNIKÁNÍ

Vzhledem k cíli práce je nezbytné definovat pojem výkonnost. Výkonnost podniku je možné charakterizovat jako soubor schopností podniku stanovovat si své cíle, dosahovat jich a vyhodnocovat své kroky. Pro vyhodnocování si podnik stanoví vhodná kritéria – ukazatele, pomocí kterých hodnotí plnění svých cílů.

Jako přístupy k měření výkonnosti můžeme definovat přístupy **tradiční**, kdy se hodnotí pouze kvantitativní charakteristiky (finanční ukazatele), nebo **multikriteriální**, kdy se kvantitativní charakteristiky rozšíří i o ukazatele nefinanční.

Příkladem multikriteriálního systému měření výkonnosti je metoda Balanced Scorecard, která definuje čtyři oblasti: hodnotovou, zákaznickou, vnitřních podnikových procesů, učení se a růstu. [6]

1.4 DÍLČÍ ZÁVĚR K PODNIKÁNÍ

Tato kapitola je úvodní kapitolou celé práce, proto popisuje prostředí, ve kterém je práce zpracována. Každý člověk má pro zahájení podnikání různé důvody, nejčastěji jsou finanční, ale mohou být i vztahové, osobní, časové nebo rodinné. Po rozhodnutí o zahájení podnikání je jeden z nadcházejících kroků volba právní formy podnikání. V českém právním prostředí je možné podnikat jako fyzická osoba nebo prostřednictvím právnické osoby. V České republice je nejčastější formou podnikání prostřednictvím společnosti s ručením omezeným. To je způsobeno především možností oddělení vlastnictví obchodního a osobního majetku.

Každá činnost, pokud je brána vážně, by měla být zpětně hodnocena. V případě podnikání lze hovořit o výkonnosti. Tradiční měření výkonnosti se zaměřuje především na výsledky finančních ukazatelů. Novější způsoby měření výkonnosti neobsahují pouze finanční ukazatele, ale počítají i s ukazateli kvalitativního charakteru, aby se zvýšila přesnost zjišťovaných informací. Příkladem novějšího multikriteriálního způsobu měření výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard.

2 FINANČNÍ ANALÝZA

2.1 ZDROJE FINANČNÍ ANALÝZY

Finanční analýza podniku vychází z ekonomických hodnot, které jsou uvedeny ve finančních výkazech. Za finanční výkazy považujeme rozvahu, která vypovídá o stavu majetku a jeho způsobu financování, a výkaz zisku a ztráty, který zobrazuje náklady a výnosy.

Přehled o majetku i kapitálu určeného podniku představuje rozvaha podniku. Jedná se o stav k určitému časovému okamžiku – k určitému dni, je to tedy statický pohled na finanční situaci podniku. Je základním finančním výkazem podniku. [15, str. 57]

Výkaz má formu účtu. Na jeho levé straně je zachycena struktura majetku a na pravé straně zdroje, jimiž je majetek financován. Tím pádem musí platit pravidlo **celková aktiva = celková pasiva**. Tuto rovnost nazýváme bilančním pravidlem.

Výkaz zisku a ztráty slouží k zachycení nákladů a výnosů. Jeho účelem je zobrazit informace o hospodářském výsledku podniku, struktuře jeho nákladů a charakteru jeho činností.

Dalšími finančními výkazy jsou výkaz Cash Flow a přehled o změnách ve vlastním kapitálu. Finanční výkazy se vždy sestavují k určitému časovému období, a to jeden rok, a patří do finanční uzávěrky.

2.2 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Existuje několik druhů ukazatelů, které patří do finanční analýzy. Nejprve se práce bude zabývat těmi nejjednoduššími, a to absolutními ukazateli. Jedná se o veličiny, které se nacházejí na finančních výkazech. Patří mezi ně například výsledek hospodaření (provozní, finanční, mimořádný), hodnota bilanční sumy, hodnota čistého pracovního kapitálu apod. Tyto hodnoty je možné porovnávat pomocí časových řad.

Dalším druhem ukazatelů jsou poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele patří po ukazatelích absolutních mezi jednodušší nástroje finanční analýzy. Poměrové ukazatele porovnávají dvě absolutní veličiny.

Existuje celkem pět skupin poměrových ukazatelů, a to: [13]

- ukazatelé rentability,
- ukazatelé likvidity,
- ukazatelé aktivity,
- ukazatelé zadluženosti,
- ukazatelé kapitálového trhu.

Struktura a podstata **ukazatelů rentability** spočívá v porovnávání zisku s různými absolutními ukazateli. Tím, že se jedná o porovnání hodnoty výstupu a vstupu, můžeme je řadit mezi ukazatele efektivnosti. Při porovnávání výsledných hodnot platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe.

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. [13, str. 237] Vždy se jedná o porovnávání krátkodobých závazků a příslušných položek na straně aktiv.

Mezi ukazatele likvidity patří: běžná likvidita, pohotová likvidita, hotovostní likvidita.

Ukazatele zadluženosti slouží k měření, do jaké míry využívá podnik cizích zdrojů a kolik ho tyto zdroje stojí. Dále se používají k zjištění, jaký podíl z hrubého zisku připadne na placené úroky.

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. [13, str. 238] Určují, jak často podnik „otočí“ aktiva, jak nakládá s pohledávkami a závazky.

Ukazatele kapitálového trhu nejsou vzhledem k předmětu práce důležité, neboť se podnik na kapitálovém trhu nepohybuje.

Příklady poměrových ukazatelů jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Příklady poměrových ukazatelů

Skupina ukazatele	Ukazatel	Vzorec	Doporučené hodnoty
Rentability	Rentabilita aktiv	EBIT/A	Čím vyšší, tím lepší
	Rentabilita vlastního kapitálu	EBIT/VK	Čím vyšší, tím lepší
	Rentabilita tržeb	EBIT/Tržby	Čím vyšší, tím lepší

Likvidity	Běžná likvidita	OA/KZ	1,7 – 2,5
	Pohotová likvidita	(OA-Zásoby)/KZ	1 – 1,5
	Okamžitá likvidita	Finanční maj./KZ	0,2 – 0,5
Zadluženosti	Míra zadluženosti	CK/A	50 – 60 %
	Ukazatel úrokového krytí	EBIT/Ú	5
Aktivity	Obrat zásob	Tržby/Zásoby	Čím vyšší, tím lepší
	Průměrná doba inkasa	Pohledávky/(Tržby/360)	Čím menší, tím lepší
	Obrat celkových aktiv	Tržby/A	Čím vyšší, tím lepší

Zdroj: Vlastní zpracování dle [13],[19]

2.3 PYRAMIDOVÉ SOUSTAVY FINANČNÍCH UKAZATELŮ

Pyramidové soustavy ukazatelů spočívají v rozkladu syntetických ukazatelů na dílčí podskupiny, až na absolutní ukazatele a hledání veličiny, která jeho výsledek nejvíce ovlivňuje, případně v hledání nejslabšího článku podniku.

Pyramidové ukazatele se dělí na:

- aditivní,
- multiplikativní,
- smíšené.

Nejznámějším případem pyramidového ukazatele je pyramidový rozklad ukazatele ROE Du Pont.

2.4 BONITNÍ A BANKROTNÍ MODELY

Souhrnné indexy hodnocení podniku představují celkovou charakteristiku finančně ekonomické situace podniku a jeho výkonnosti vyjádřenou jedním číslem. Tím měly překonat určitou subjektivnost výběru ukazatelů v paralelních soustavách a vytvořit agregovanou charakteristiku výkonnosti podniku a jeho celkového hodnocení. [12, str. 184]

Bonitní indikátory odrážejí kvalitu firmy podle její výkonnosti. Jsou zdrojem informací pro vlastníky a investory, kteří nejsou schopni získat informace pro ocenění běžnými metodami ocenění.

Bankrotní modely slouží věřitelům pro stanovení schopnosti dostát svým závazkům.

Mezi tyto modely patří převážně Altmanovy modely, IN indexy, Tamariho index rizika, Kralickuv quick test. [12] V této práci budou popsány modely Altmanovy a indexy IN.

Altmanovy modely vznikly v roce 1968 a byly svým autorem postupně aktualizovány. Jedná se o součet pěti poměrových ukazatelů se stanovenými vahami.

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (2.1)$$

Hodnoty poměrových ukazatelů jsou následující:

- X_1 – čistý pracovní kapitál/aktiva celkem,
- X_2 – nerozdělený zisk minulých let/aktiva celkem,
- X_3 – EBIT/aktiva celkem,
- X_4 – účetní hodnota vlastního jmění/účetní hodnota celkových závazků,
- X_5 – tržby/aktiva celkem.

Hodnota koeficientu Z má tři pásma, který indikuje, v jakém stavu se podnik nachází:

- $Z < 1,2$ pásma bankrotu,
- $1,2 < Z < 2,9$ pásma zvané šedá zóna,
- $Z > 2,9$ pásma prosperity. [12]

Indexy IN mají výhodu, že fungují jako bankrotní i jako predikční modely. První verze vznikly v roce 1995 a byly pojmenovány po svých autorech Ince a Ivanovi Neumaierových. Jejich další výhodou je, že byly vytvořeny specificky pro české prostředí a váhy v jejich indexu se liší v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí. Nejnovější verze indexu je IN05, kde poslední dvě číslice udávají rok jeho vzniku, tedy 2005. Tento index je aktualizovanou verzí z roku 2001 a jeho hlavní výhodou je schopnost určit, zda podnik tvoří hodnotu, či spěje k bankrotu.

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{A}{CK} + 0,04 \cdot \frac{EBIT}{Ú} + 3,97 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,21 \cdot \frac{VÝN}{A} + 0,09 \cdot \frac{OA}{KZ + KBÚ}, \quad (2.2)$$

kde:

- A/CK – finanční páka,
- $EBIT/Ú$ – úrokové krytí,
- $EBIT/A$ – produkční síla,
- $VÝN/A$ – obrat aktiv,
- $OA/(KZ+KBÚ)$ – běžná likvidita. [12]

Pro interpretace výsledků existují tři pásma, která jsou ohraničená hodnotami 0,9 a 1,6.

- $IN05 > 1,6$ – podnik tvoří hodnotu (s pravděpodobností 67 %)
 - $0,9 < IN05 < 1,6$ – šedá zóna
 - $IN05 < 0,9$ – podnik spěje k bankrotu (s pravděpodobností 86 %)
- [12, str. 191]

2.5 INTERPRETACE FINANČNÍ ANALÝZY

Výsledky výše uvedených ukazatelů vedení podniku samy o sobě nic neřeknou. Je nutné k nim přiřadit měřítko a zasadit je do kontextu, aby na základě jejich výsledků bylo možné vytvářet závěry a činit rozhodnutí. Výsledky se mohou porovnávat buď v čase, anebo na základě známých hodnot podobných podniků ze stejného odvětví. V praxi se setkáváme se dvěma druhy analýz: horizontální a vertikální.

Horizontální analýza slouží k porovnávání výsledků absolutních ukazatelů s hodnotami minulých období. Pro provádění této analýzy je nutné, aby podnik už nějakou dobu existoval a měl možnost ohlížet se zpět.

Příkladem může být například porovnání přírůstku tržeb a přírůstku zisku. Pro správnou interpretaci je nutné přírůstky posoudit jak v procentech, tak v absolutních hodnotách. Pro výpočet procentní změny využijeme vzorce:

$$\frac{\Delta X}{X} = \frac{X_1 - X_0}{X_0} \quad (2.3)$$

kde:

- ΔX – změna ukazatele,
- X_1 – hodnota ukazatele v období 1,
- X_0 – hodnota ukazatele v období 0.[12]

Vertikální analýza na rozdíl od horizontální slouží k rozboru jednotlivých položek účetních výkazů. Můžeme ji rovněž nazývat procentním rozbořem komponent.

Při provádění vertikální analýzy se zvolí prvek finančního výkazu, ke kterému se procentuálně porovnávají další údaje z toho samého výkazu. Nepostupuje se tedy horizontálně, ale vertikálně.

Příkladem může být rozbor výkazu zisku a ztráty, kdy se tržby považují za 100 % a položky níže se vyjadřují jako procenta z celkových tržeb v daném roce. Struktura takto upraveného výkazu se opět může sledovat v čase a analyzovat změny dílčích položek.

Výsledky jednotlivých ukazatelů se mohou dále porovnávat s podobnými podniky či s odvětvovými průměry. Pro toto jednoduché srovnání lze použít bodový odhad. Mezi nepoužívanější bodový odhad patří aritmetický průměr. Existují i další druhy průměrů, a to harmonický, geometrický a vážený. Další druhy bodových odhadů jsou např. modus a medián. [8]

Mezi výhody bodových odhadů patří jednoduchost, srozumitelnost a snadná interpretace i výpočet. Podmínkou správných výsledků je rozložení dat podobné Gaussovu a značné množství údajů.

Nevýhoda využívání metod bodového odhadu v ekonomii souvisí především s podstatou dat, která jsou porovnávána. Ono samotné rčení „Když dva dělají totéž, není to totéž“ vypovídá o různorodosti podniků i v rámci stejného odvětví. Problémem také může být malé množství podniků v odvětví, což může ovlivnit výsledek průměru. Příkladem může být, že jeden podnik ovládá značnou část trhu a další podniky mají mnohem menší tržní podíl. Odvětvový průměr z takového odvětví poté nemá vůbec žádnou vypovídací hodnotu.

Často využívanou metodou ve finanční analýze je porovnávání pomocí časových řad. Časová řada nám slouží k zobrazení a analýze dat v jistém časovém období. Jedná se o posloupnost dat, která jsou rovnoměrně rozložena v čase.

Časovou řadu ekonomických ukazatelů si pro účely zpracování představujeme jako výsledek působení dvou vlivů:

- *jevu, který nás zajímá a je původcem informační složky dat, jejichž hodnotu neznáme a chceme určit,*
- *nežádoucího jevu, u něhož neznáme nejen rozsah jím způsobené rušivé složky dat, ale ani jeho příčiny [8, str. 131]*

Při zpracovávání dat je úkolem analytika využít informační složku a potlačit rušivou složku co nejvíce.

Tato metoda je shodná s metodou horizontální analýzy v krátkém období. Jenže horizontální analýza porovnává pouze dvě hodnoty následující za sebou, zatímco časová řada

se zabývá mnohem delším obdobím a pomáhá nám získat dlouhodobější náhled na zkoumanou proměnnou.

Po vytvoření časové řady následuje otázka, jak se tedy proměnná v delším časovém úseku vyvíjí. Na tuto otázku nám může odpovědět **regresní analýza**. Základním modelem regrese je lineární regrese. [8]

2.6 DÍLČÍ ZÁVĚR K FINANČNÍ ANALÝZE

Vzhledem k tomu, že v multikriteriálním systému hodnocení výkonnosti jsou zahrnuty i kvantitativní ukazatele, se kapitola se zabývá vytvořením teoretického podkladu pro provedení finanční analýzy v konkrétním podniku.

Zdroje finančních ukazatelů jsou finanční výkazy podniku. Pro malý podnik je pravidelně zpracovávána pouze rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Některé z hodnot uvedených ve finančních výkazech můžeme považovat za absolutní ukazatele.

Poměrové ukazatele, které vycházejí z ukazatelů absolutních, jsou považovány za nejoblíbenější, protože jejich snadný výpočet a interpretace usnadňuje rozhodování na základě jejich výsledků. Mezi některé ze skupin poměrových ukazatelů patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Existují i jiné způsoby provádění finanční analýzy než pomocí poměrových ukazatelů, například pyramidové rozklady vrcholových ukazatelů (např. ROE) nebo bonitní a bankrotní modely. Podstata pyramidových ukazatelů spočívá v rozkladu na dílčí ukazatele. Bonitní a bankrotní modely spočívají v komplexním hodnocení podniku pomocí jednoho výpočtu. V případě výše uvedených modelů IN05 a Z-skóre se jedná o součet vážených poměrových ukazatelů.

Výsledky ukazatelů je možné interpretovat pomocí horizontální analýzy, tedy v čase, a následně z nich vytvářet časové řady, které mohou být porovnávány například regresní analýzou, nebo pomocí vertikální analýzy, která spočívá v porovnání položek napříč jedním finančním výkazem.

3 NÁKLADY

Náklady rozumíme spotřebovávané výrobní prostředky, oceněné v peněžní jednotce. V předvýrobních etapách najdeme náklady na vývoj inovovaného výrobku, dále jeho zavedení do výroby a nakonec na trh. (...) Bez znalosti ceny inovovaného výrobku nelze stanovit budoucí výnosy. Zrovna tak lze těžko stanovit reálnou cenu, když neznám náklady výrobku. [7, str. 60]

3.1 DĚLENÍ NÁKLADŮ

Existuje několik druhů členění nákladů:

- druhové,
- kalkulační,
- podle vztahu k objemu výroby. [7]

Nejprve se budeme zabývat druhovým členěním nákladů. Náklady jsou takto členěny ve výkazu zisku a ztráty. Dělí se do skupin s podobnými znaky a slouží především ke stanovení strukturovaného hospodářského výsledku a následně pro daňové účely. Výkaz zisku a ztráty se dělí do třech hlavních oblastí, a to výsledek hospodaření provozní, finanční a mimořádný.

Za základní nákladové druhy můžeme považovat:

- *spotřeba materiálu, energie a externích služeb,*
- *osobní náklady,*
- *odpisy hmotného i nehmotného majetku,*
- *finanční náklady. [13, str. 37]*

Vnitropodnikově můžeme druhové náklady sledovat mnohem podrobněji, než je uvedeno ve výkazu zisku a ztráty. Můžeme zde rozlišovat náklady **primární** a **sekundární**.

Primární náklady vznikají u zboží a výkonů, které jsou pořízeny mimo závod. Jedná se o např. materiálové náklady.

Sekundární náklady se týkají výkonů produkovaných podnikem, které nejsou zhodnoceny v místě jejich vzniku, ale jsou využity jinou organizační složkou podniku, a tak ji

zatíží. Tyto náklady vznikají např. při vlastní výrobě nebo při využití vnitropodnikové opravářské čety.

Příklad členění primárních nákladů je uveden v tabulce č. 3. Veškeré náklady, které jsou v tabulce popisovány, jsou náklady podniku, který bude analyzován v následujících kapitolách.

Tabulka 3: Příklad osnovy pro zachycení primárních nákladů

OSOBNÍ NÁKLADY		NÁKLADY DLOUHODOBÉHO MAJETKU	
NÁKLADY NA MZDY		POZEMKY A BUDOVY	
Mzdy		Odpisy	
Zálohy na daň z příjmů		Nájmy	
Zdravotní pojištění		Údržba	
Pojistné na sociální zabezpečení		Daně a pojištění	
Pojištění škody způsobené při výkonu zaměstnaní		STROJE	
Mimořádné odměny		Odpisy	
NÁKLADY NA PROVOZNÍ HMOTY		Údržba	
MATERIÁL		Daně a pojištění	
Materiál výroby		FINANČNÍ NÁKLADY	
Výrobní hmoty		Úroky	
Materiál pro údržbu		OSTATNÍ NÁKLADY	
Kancelářské potřeby			
ENERGIE			
Elektrický proud			
Topná média			
PHM			

Zdroj: Upraveno z [5, str. 46]

Členění nákladů podle vztahu k objemu výroby

V tomto členění nákladů se náklady dělí na fixní, které zůstávají stejné s měnícím se objemem výroby, a na variabilní, které závisejí na vyrobeném objemu produktů.

Celkové náklady se vypočítají podle vzorce:

$$CN = FN + VN * Q \quad (3.1)$$

kde:

- CN = Celkové náklady,
- FN = Fixní náklady,
- VN = Variabilní náklady,
- Q = Objem produkce.

Průměrné jednotkové náklady (N_j) lze snadno vypočítat jako:

$$N_j = \frac{FN}{Q} + VN \quad (3.2)$$

Platí tedy, že se náklady na jednotku s vyšším množstvím vyrobených výrobků snižují a zvyšují hospodárnost celé výroby, poněvadž se fixní náklady rozpočítávají na větší množství jednotek.

Variabilní náklady můžeme dělit podle toho, jak se mění jejich průběh s objemem výroby na:

- proporciální,
- nadproporciální,
- podproporciální.

Za fixní náklady můžeme považovat náklady, které jsou v kalkulačním vzorci pod názvem režijní. [13]

3.2 KALKULACE

Kalkulační členění umožňuje využívat kalkulace jako nástroje pro stanovení nákladů na jeden výrobek. Oproti druhovým nákladům umožňují kalkulace rozdělit náklady na přímé a nepřímé. Přímé náklady souvisí s výrobou jednoho výrobku. Nepřímé náklady připadají na zajištění chodu celého podniku, a do kalkulací se promítají formou režijní přírážky.

V tabulce č. 4 je popsán všeobecný kalkulační vzorec používaný v ČR.

Tabulka 4: Kalkulační vzorec

1. Přímý (jednicový) materiál
2. Přímé (jednicové) mzdy
3. Ostatní přímé (jednicové) náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (1 až 4)
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu (1 až 5)
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu (1 až 6)
7. Zisk (ztráta)
Prodejní cena

Zdroj: [13, str. 38]

Existuje několik metod kalkulace. Ve výše uvedené tabulce je popsána kalkulace přímá, která předpokládá, že známe režijní přírážky všech úkonů v podniku. Zjištění těchto informací může být pro některé podniky obtížnější, a proto využívají takzvanou kalkulaci nepřímou. V této kalkulaci existuje pojem **hrubé rozpětí** (tržby – variabilní náklady). Tyto prostředky může podnik využít na úhradu svých fixních nákladů a zbytek je zisk.

3.3 DÍLČÍ ZÁVĚR K NÁKLADŮM

Na náklady lze nahlížet buď strategicky, tedy hledat, které stroje jsou moc drahé na provoz, a vyplatila by se investice do nových, jaké výrobky jsou moc drahé, kolik zaměstnanců je podnik schopen zaměstnat, nebo operativně, kdy se sleduje splatnost faktur, pořizování materiálu, atd.

Náklady je možné členit podle údajů potřebných k rozhodování. Pokud chce vedení podniku zjistit strukturu nákladů, je možné využít členění druhové, které se používá i ve výkazu zisku a ztráty. Členění ve vztahu k objemu výroby naopak umožňuje stanovit výši fixních nákladů, tedy nákladů, které se s objemem výroby nemění. Toto členění je ovšem použitelné pouze v krátkém období. Kalkulační členění nákladů spočívá v rozpočítání všech nákladů, včetně režie do podoby kalkulačního vzorce.

4 DATABÁZE

4.1 ÚVOD K DATABÁZÍM

V dnešní době mají databázové systémy silné zastoupení v podnicích. Mezi jejich výhody patří především snadnost a rychlost sdílení informací mezi různými útvary podniku a snadná aktualizace údajů, které podnik vytváří.

Tvorba těchto údajů má strategický význam. Jejich analýzou může vedení podniku získat zajímavé informace, které mu můžou zajistit lepší přehled o svých zákaznících, a tím poskytovat zákazníkům vyšší hodnotu služeb.

Data a informace

Mezi těmito pojmy existuje podstatný rozdíl. **Data** jsou holá fakta. Mohou mít podobu tabulky, ale jejich interpretace je složitá a není snadné se v nich orientovat a rychle vyvozovat konkrétní závěry.

Na rozdíl od dat jsou **informace** zpracovány tak, aby uživateli zobrazovaly svůj význam. Zpracovaná data musí být přehledná, užitečná a musí být uveden postup jejich zpracování do formy informací.

S předchozími pojmy souvisí i pojem **znalosti**, který popisuje uživatelskou schopnost používat informace o daném tématu bez značné námahy. Lze říci, že znalosti = informace + zkušenosti. [4]

Systém řízení databáze (DBMS)

DBMS je software, který interaguje s uživateli, databázovými aplikacemi a s databází. Kromě jiného umožňuje uživatelům vkládat, aktualizovat, mazat a vyvolávat data z databáze.[3, str. 39]

S využitím DBMS se mohou uživatelé efektivně dotazovat informace nutné pro rozhodování na požadované úrovni vedení. Každý DBMS nabízí vhodné pracovní prostředí pro správu dat. Součástí DBMS je často možnost konfigurovat databáze, spravovat je, vyvolávat dotazy, vytvářet komponenty databáze, definovat relace mezi prvky databáze, transformovat data, debugging a také obsahuje síťové nástroje pro prostředí klient/server. [2]

DBMS může podporovat mnoho různých typů databází. Jejich dělení může být následující:

Dělení podle počtu uživatelů:

- databáze pro jednoho uživatele (desktopová databáze),
- databáze pro více uživatelů.

Databáze pro více uživatelů se dále dělí na:

- databáze pro pracovní skupinu (například jedno oddělení).
- databáze podniková (která zahrnuje veškeré procesy známé v podniku).

Dělení podle lokace:

- centralizované databáze – data jsou umístěna na jedné síti,
- distribuované databáze – data jsou rozmístěna na několika sítích.

V dnešní době se databáze dělí především podle toho, do jaké míry se s daty pracuje a jaké jsou časové nároky na aktuálnost těchto údajů.

Operační databáze slouží k poskytování okamžitých údajů, například o provedené transakci, o aktuálním stavu skladu, o stavu průběhu výroby.

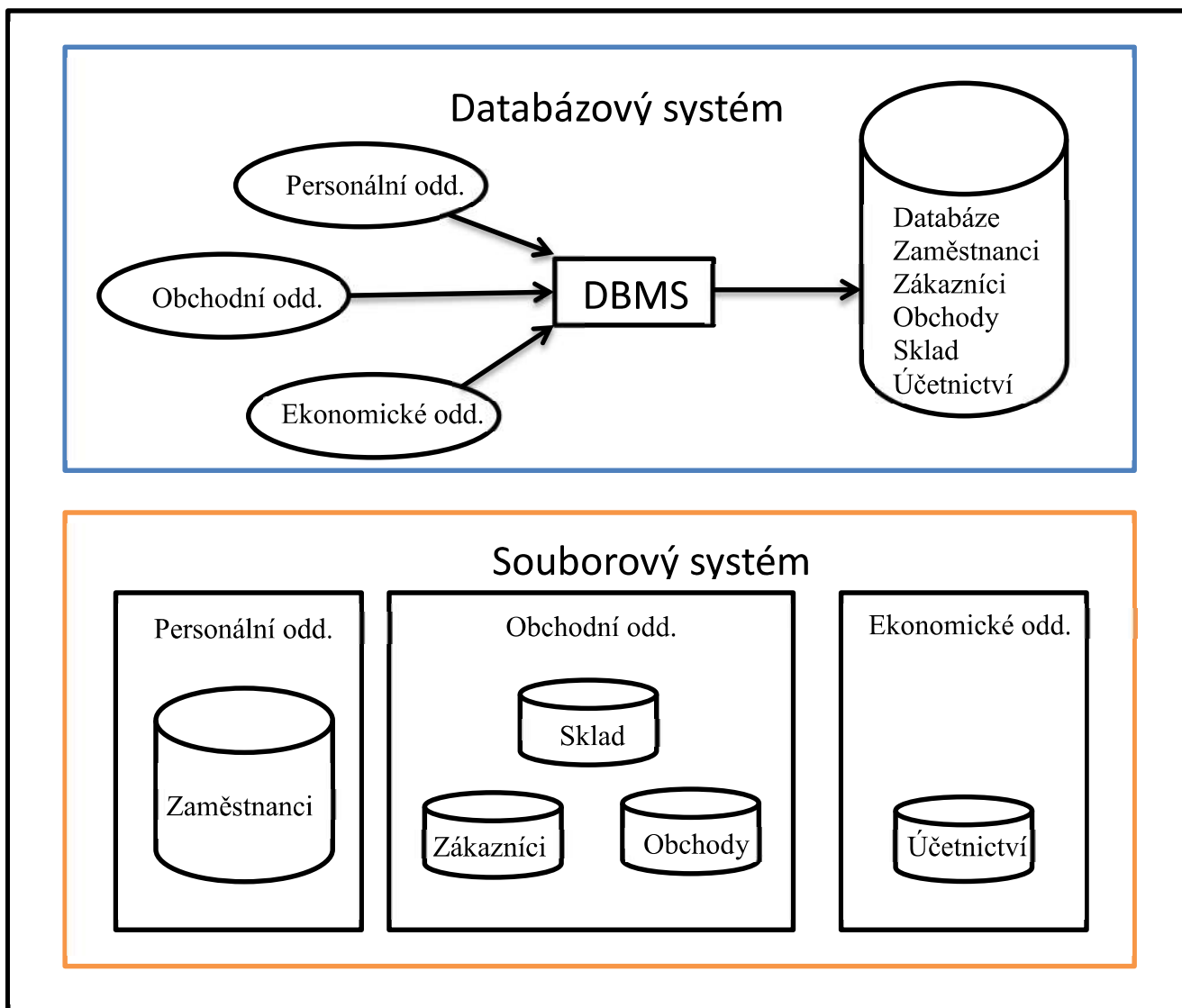
Analytické databáze slouží k uschovávání historických dat a dále k jejich zpracování za účelem podpory strategického rozhodování. Data v těchto databázích jsou často podrobována datovým analýzám a tvorbám předpovědí.

Datový sklad slouží primárně ke skladování historických dat. [4]

Metadata jsou „data o datech“. Popisují různé parametry jednotlivých proměnných v databázi.

4.2 ROZDÍL MEZI DATABÁZÍ A SOUBOROVÝMI SYSTÉMY

Historický způsob uchovávání dat spočíval v uchování jednotlivých informací o subjektech, se kterými oddělení spolupracovalo odděleně od ostatních subjektů podniku. Výsledkem této činnosti vznikaly „ostrovny informací“, které způsobovaly uskladňování shodných dat na různých místech, data byla nekonzistentní a jejich zabezpečení nevhodné. Databáze tyto nedostatky odstraňuje, protože umísťuje všechna data jedním způsobem do centrální databáze a různí uživatelé mohou vidět různé prvky těchto dat, podle potřeby. Rozdíl mezi souborovým databázovým systémem je vidět na grafu č. 1.



Graf 1: Porovnání souborového systému a databáze

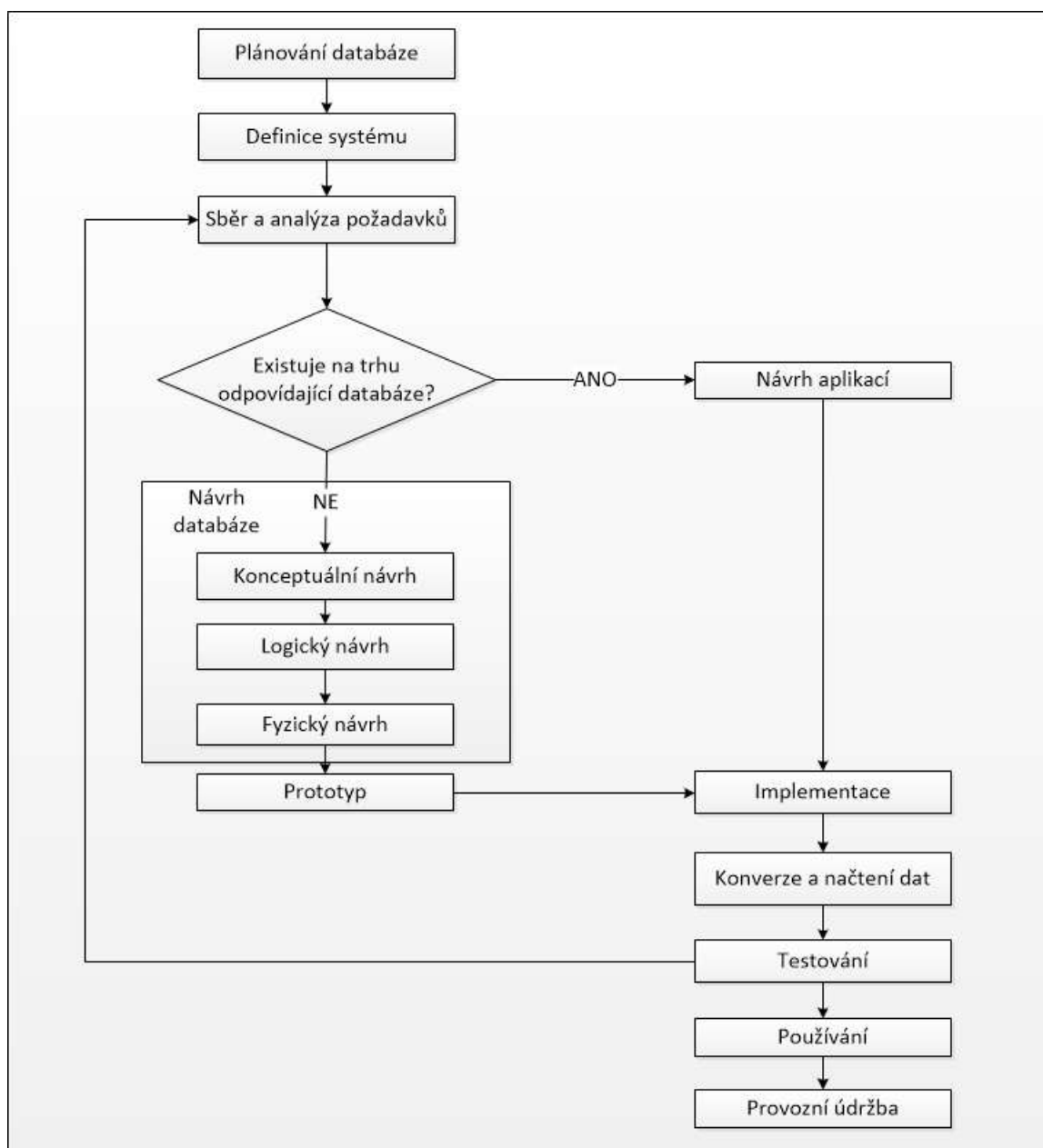
Zdroj: [4, str. 22]

4.3 POSTUP TVORBY DATABÁZE

Před začátkem každého modelování je nutné si jasně stanovit požadavky na DBMS, a to na každé úrovni řízení zvlášť. Autoři návrhu systému si musí položit několik fundamentálních otázek, a to: Co od databáze očekávám? Jaké vlastnosti od databáze potřebuji? Jaké mám finanční prostředky pro pořízení, chod a údržbu databáze?

V kapitole 8 jsou požadavky na databázi rozepsány na konkrétním příkladu podle úrovní řízení v podniku.

Postup tvorby databáze je znázorněn na grafu č. 2.



Graf 2: Postup tvorby databáze

Zdroj: Upraveno z [3, str. 110]

Plánování databáze

Plánování je prvním krokem tvorby databáze. Cílem tohoto kroku je stanovit poslání databáze, stanovení dílčích cílů a plán zařazení databáze do stávajících informačních systémů podniku.

Definice systému

Podnik je chápán jako ekonomicko-sociální systém. Je nutné zvolit, které prvky (zaměstnanci, procesy a další) a vazby systém má a zároveň zvažovat možnost rozšíření či zúžení do budoucna. Autoři návrhu musí být schopni přesně definovat, aby mohli určit jeho

výstupní funkci. V případě této práce se jedná o proměnné, které budou využívány k hodnocení výkonnosti.

S definicí systému souvisí i přemýšlení nad **uživatelskými pohledy**. Uživatelský pohled je prostředí, ve kterém bude zaměstnanec zpracovávat svou agendu. Není nutné, aby u všech dat viděl všechny atributy, ale pouze ty, které mu postačí k práci, případně jejich smysluplnou kombinaci.

Sběr a analýza požadavků

Tato část je velmi náročná, jelikož je nutné zjistit požadavky všech budoucích uživatelů na jejich uživatelské pohledy. Je nutné vzít v potaz následující informace:

- *popis používaných nebo vytvářených dat,*
- *podrobnosti o tom, jak jsou data používána nebo vytvářena,*
- *všechny další požadavky na nový databázový systém.*[3, str. 112]

Výsledkem tohoto kroku je vytvoření ER diagramu, datového slovníku a dalších dokumentů specifikujících požadavky na nový databázový systém.

Návrh databáze

Tímto krokem začíná samotná tvorba databázového systému. Důležitým bodem je **výběr DBMS**. Výběr správného systému je nutný pro tvorbu samotné databáze. Nabízí se několik možností od různých dodavatelů splňujících různé požadavky na systém. Někteří dodavatelé těchto systémů jsou:

- Microsoft Access,
- Microsoft SQL Server,
- IBM DB2,
- MySQL,
- Oracle RDBMS.

Dalšími prvky pro tvorbu návrhu jsou návrhy transakcí a uživatelského rozhraní. Transakce popisují reálné události a kopírují jejich činnosti v systému. Probíhá tak přímá interakce světa s databázovým systémem. Uživatelské rozhraní je prostor, kde uživatel vyvolává transakce. Účelem návrhu je vytvořit co nejefektivnější uživatelské rozhraní, které

je přehledné a snadno použitelné. Součástí tvorby grafického rozhraní je pochopitelné názvosloví, logické umístění prvků a grafická působivost a konzistence.

Vytvoření prototypu

Prototyp je druh modelu, který ještě nemusí být úplně kompletní, ale slouží k testování a ověřování vyvinutého systému. Prototyp je dán uživatelům k vyzkoušení a k zjištění jejich dodatečných připomínek a požadavků.

Implementace

Implementace je proces, ve kterém se model – buď již plně funkční, anebo prototyp – plně realizuje ve své fyzické formě. To znamená, že probíhá montáž hardwaru, instalace softwaru a školení zaměstnanců.

Konverze a načtení dat

Znamená přenesení historických dat do nové databáze.

Testování

Účelem testování je zjištění možných chyb systému na reálných datech uživateli, kteří budou systém reálně používat. Důležité je provést zálohu dat před testováním, aby v případě závažné chyby nebyla původní data porušena.

Provozní kontrola

V průběhu fungování systému je nutné se o systém starat. Provádějí se zálohy dat, monitoruje se výkon a provádějí se nezbytné opravy a úpravy. [3] [2]

4.4 ENTITNĚ RELAČNÍ MODELOVÁNÍ

Při tvorbě návrhu databáze se využívá entitně relační modelování. Jedná se o proces hledání prvků databáze a vazeb mezi nimi.

Modelování entit a relací je proces vizuálního vyjádření entit, atributů a relací do podoby takzvaného diagramu entit a relací neboli ve zkratce diagramu ER. Hlavní výhodou diagramů ER je, že jsou dobře čitelné i pro neoborné pracovníky, zatímco odborníkům z řad IT podávají velice cenné informace. Při správném zakreslení jsou diagramy ER nezávislé na platformě a podle potřeby je můžeme dokonce využít pro nerelační databáze. [10, str. 179]

Na úvod budou vysvětleny pojmy entita a relace. **Entita** je *množina objektů se shodnými vlastnostmi, které uživatel nebo organizace identifikuje jako nezávislé existující objekty*. [3, str. 156] **Relace** poté působí jako spojení mezi různými entitami.

Vlastností entit jsou atributy, které popisují jejich vlastnosti, a klíče, s jejichž pomocí se mohou entity dále spojovat a umožňovat jejich identifikaci.

K tvorbě modelu patří i stanovení multiplicity a povinné či nepovinné účasti v relacích. **Multiplicita** udává, kolik výskytů jedné entity se může vázat k jednomu výskytu entity druhé. Standardně se udávají tři druhy multiplicity: jedna k jedné, jedna k více a více k více. Určení povinné či nepovinné účasti nám slouží k tomu, abychom určili, zda se entita relace musí nebo nemusí zúčastnit. [3]

4.5 ZABEZPEČENÍ DATABÁZE

Zabezpečení je nutným předmětem zkoumání při tvorbě databázového systému. Jakékoliv zneužití nebo poškození dat může mít velký dopad na společnost. Ohrožení v této oblasti můžeme dělit na vnitřní a vnější.

Mezi vnitřní ohrožení můžeme zařadit:

- nevyškolené zaměstnance,
- nemonitorování zaměstnanců,
- krádež dat,
- neautorizovaná úprava dat,
- sabotáž.

Mezi vnější hrozby můžeme řadit:

- počítačovou kriminalitu, viry,
- hackerský útok,
- krádež dat,
- podvod,
- přírodní katastrofy
- ztráta elektrické energie.

Podniky se těmto hrozbám mohou bránit různými způsoby. Existují audity přístupů k databázím, které ověřují, kdo a v jaký čas k datům přistupoval. Je možné data šifrovat, takže osobě zvenčí mohou připadat bezcenná a nesmyslná. Pravidelné zálohování dat je doporučováno. [4]

4.6 E-MARKETING JAKO ZDROJ INFORMACÍ PRO MANAGEMENT

Databázem slouží i v rámci e-marketingu. V dnešní době je internet kromě získávání informací i vhodným prostředkem pro propagaci svých produktů a služeb. Hlavní výhodou e-marketingu je především dostupnost 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Některé výhody e-marketingu propojeného s databázovými systémy jsou uvedeny níže (řazeno od strategických po operativní):

- globální dostupnost,
- lepší prezentace podniku,
- otevřenost,
- sociální měna,
- zlepšení míry konverze,
- personalizace,
- nižší náklady,
- sledovatelné a měřitelné výsledky,
- 24hodinový marketing,
- kratší reakční doba. [1]

Internet umožňuje nejen zákazníkům zjišťovat informace o podniku, ale i podniku získávat nepřímou zpětnou vazbu od zákazníků. Na různých fórech probíhají diskuse o kvalitách různých podniků, na sociálních sítích probíhá hodnocení podniků pomocí hvězdiček. Takto vytvořená zpětná vazba může poskytovat významné údaje pro podnik a zároveň být kvalitní referencí pro potenciální zákazníky.

4.7 DÍLČÍ ZÁVĚR K DATABÁZÍM

Strategickým důvodem pro tvorbu databáze je především tvorba agregovaných údajů o zákaznících a dodavatelích.

Tato kapitola byla zaměřena na vytvoření teoretického podkladu pro tvorbu návrhu takovéto databáze ve zkoumaném podniku. Návrh databáze probíhá v několika logicky na sebe navazujících krocích. Po specifikování cílů a požadavků na databázi následuje návrh, který spočívá v definici entit a relací pomocí entitně relačních diagramů a návrhů tabulek. Pokud nebylo na trhu nalezeno již existující řešení, následuje vytvoření prototypu, nahrání dat a testování. Dlouhodobá funkčnost databáze musí být zajištěna kvalitní provozní údržbou.

V dnešním světě mají informace vysokou cenu, proto je nutné dbát na správné zabezpečení databáze, a to jak proti vnějším, tak vnitřním hrozbám.

S tvorbou databází souvisí i pojem e-marketing, který spočívá v propagaci a zjišťování strategických informací prostřednictvím internetu. Tento přístup k využívání internetu je v dnešní době nezbytný, protože zákazníci vyhledávají služby a produkty převážně tam a tento trend se bude pouze umocňovat.

5 POPIS PODNIKU

Zkoumaný podnik, na který se tato práce zaměřuje, má tradici od roku 1997. Mezi hlavní činnosti podniku patří zakázková výroba kuchyňských linek, vestavěných skříní a dalšího nábytku.

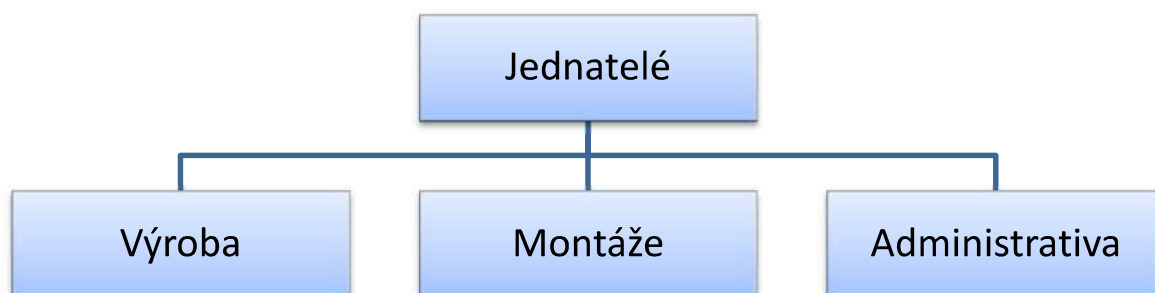
Jako jeden z mnoha podniků i tento začínal v garáži, kam se místo parkování aut umístila formátová pila. Postupem času, tvrdou prací a s velkým úsilím majitelů se podnik dostal do fáze, kdy bylo potřeba přemístit výrobu. Proto bylo rozhodnuto o úvěru na novou výrobní budovu.

Změna místa přinesla lepší image pro zákazníky a větší poptávku, nicméně stejný výrobně-prodejní model realizace jedné zakázky za den neumožňuje reálné zvýšení cash flow podniku.

Současné vedení podniku k analýze používá velmi omezené množství ukazatelů. Posuzuje pouze čistý zisk a hodnotu dlouhodobého zadlužení jako strategické ukazatele a aktuální hodnotu cash flow na úrovni operativní.

Tato práce je zaměřena především na analýzu současné situace firmy, vytvoření souboru ekonomických ukazatelů a vhodného databázového systému, které by usnadnily chod firmy a vytvořily podklad pro možnosti segmentace trhu a využívání cíleného marketingu u potenciálních zákazníků.

Podniková organizační struktura je zobrazena na grafu č. 3. V podniku je v současnosti 10 zaměstnanců, převážná většina ve výrobě a v montážních týmech, a jeden zaměstnanec v administrativě. Dva jednatelé domlouvají zakázky se zákazníky, kalkulují návrhy a řídí zaměstnance.



Graf 3: Organizační struktura podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení podniku neplánuje své kroky strategicky, ale řídí se pouze svým rozumem a krátkodobými stimuly vnějšího prostředí. Veškeré plánování, které je v podniku prováděno, je pouze operativního charakteru. Podnik proto nemá specifikovanou žádnou misi, vizi a na jejich základě postavenou strategii. Jednatelům velikost podniku zcela vyhovuje, protože jsou schopni mít přehled nad veškerou činností svých zaměstnanců bez nutnosti najímat řídicí pracovníky.

ZÁVĚR

Dnešní doba díky informačním technologiím umožňuje podnikům velmi rychle a efektivně pracovat s údaji, které podnik generuje během své běžné činnosti. Je vhodné, aby vedení podniku tyto údaje využívalo a aby na jejich základě činilo nejen operativní, ale také strategická rozhodnutí. Ne každý podnik, převážně z řad malých a středních podniků, umí tyto údaje využít pro zvýšení prospěchu svých stakeholderů. Zkoumaný podnik byl jedním z nich.

Vedení podniku proto stanovilo záměr sestavit soubor strategických ukazatelů, který by umožňoval dlouhodobě sledovat výkonnost podniku. Jeho cílem nebylo pouze využívání kvantitativních údajů, ale snaha sledovat a hodnotit také údaje kvalitativní. Kvantitativní údaje se budou zjišťovat z databázového systému, kvalitativní od zákazníků ústní formou. Tato práce byla zaměřena na vytvoření takového souboru ukazatelů. Než bylo možné vybrat vhodné strategické ukazatele, bylo nutné vytvořit dostatečné operativní zázemí, které umožní sbírat data, třídit je a získávat agregované údaje, pomocí kterých bude možné sledovat a hodnotit tyto indikátory.

Na začátku byla provedena finanční analýza, která zjistila, že téměř všechny výsledky ukazatelů finanční analýzy se meziročně zhoršily, i přes rostoucí tržby. Největší problém byl zjištěn v oblasti nákladů, zejména ve výši osobních nákladů, které zatěžovaly cash flow. Téměř nulový výsledek čistého zisku po zdanění byl způsoben i vysokou hodnotou odpisů.

Další problémovou oblastí z hlediska managementu byla kalkulace zakázek. Nebyla požadována změna způsobu kalkulování, které probíhá pomocí obecného kalkulačního vzorce, ale formy, jakou jsou výsledky prezentovány zákazníkům, aby se zvýšila jejich důvěra v informace, které jsou jim předávány. Ze strategického hlediska se jedná o podporu zákaznické spokojenosti. Vedlejším přínosem pro vytvoření tohoto systému je zjednodušení činností, snížení možnosti vzniku lidské chyby a možnost využívat tento systém více pracovníky.

Pro marketingové účely bylo nutné vytvořit návrh databáze zákazníků, která by umožnila segmentaci trhu. Do tvorby databáze byla zahrnuta i tvorba databáze dodavatelů, aby bylo umožněno sledování nejvýznamnějších dodavatelů a aby v případě jejich neočekávaného ukončení spolupráce měl podnik připravené záložní varianty. Po definování požadavků byl zpracován návrh pomocí entitně relačního modelování, ze kterého vznikl výsledek v podobě návrhu sloupců tabulek včetně všech atributů. Vzhledem k velkému

množství již hotových řešení může tento návrh sloužit jako podklad pro výběr kompletního řešení.

Po vytvoření vhodného operativního zázemí byl vytvořen návrh multikriteriálního souboru ukazatelů, který vychází z metody Balanced Scorecard. Byl ovšem upraven pro specifické podmínky podniku, takže obsahoval pouze tři ze čtyř kategorií ukazatelů, a to: finanční perspektivy, zákaznické perspektivy a perspektivy vnitropodnikových procesů. Perspektiva učení se a růstu nebyla úplně vyloučena, jenže vzhledem k velikosti podniku se jí v současné době nevyplatí sledovat, ovšem v budoucnosti je možné soubor ukazatelů rozšířit tak, aby zahrnoval i kritéria pro hodnocení této oblasti. V případě rozvoje podniku by bylo vhodné zvolit ukazatel, který by v souboru tuto perspektivu reprezentoval, opět ve vztahu ke specifickým podmínkám tohoto typu podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANDREOPOULOU, Zacharoula, KOLIOUSKA, Christiana a TSEKOUROPOULOS, Georgios. Strategic planning and decision support in small-medium wood enterprises using database technology. *Agricultural Informatics*. 2012, roč. 3, č. 1, s. 36-45. ISSN: 1573-1618.
- [2] CHAO, Lee. *Database development and management*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, 2006, xxv, 607 p. ISBN 978-084-9333-187.
- [3] CONOLLY, Thomas, BEGG, Carolyn a HOLOWCZAK, Richard. *Mistrovství - databáze: profesionální průvodce tvorbou efektivních databází*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 584 s. ISBN 978-80-251-2328-7.
- [4] CORONEL Carlos, MORRIS Steven , ROB Peter a CROCKETT Keeley. *Database Principles: Fundamentals of Design, Implementation, and Management*. 2. vyd. Andover: Cengage Learning EMEA, 2013. ISBN 978-1-4080-4863-4.
- [5] HORVÁTH, Péter a GLEICH, Ronald. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha: Profess Consulting, 2004, xiv, 288 s. ISBN 80-725-9002-2.
- [6] KAPLAN, Robert S a NORTON, David. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [7] KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- [8] KOVANICOVÁ, Dana a KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1997, 288 s. ISBN 80-859-6756-1.
- [9] NEWBY, Rick, WATSON, John a WOODLIFF, David. Developing an instrument to examine the goals of SME owneroperators. *SMALL ENTERPRISE RESEARCH*. 2012, roč. 19, č. 2, s. 74-95. ISSN: 1321-5906.
- [10] OPPEL, Andrew. *Databáze bez předchozích znalostí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 319 s. ISBN 80-251-1199-7.

- [11] PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 80-861-1964-5.
- [12] SYNEK, Miloslav, KOPKÁNĚ, Heřman a KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [13] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- [14] VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [15] VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [16] VYSUŠIL, Jiří. *Finance v centru pozornosti*. 1.vyd. Praha: Profess, 1995, 152 s. ISBN 80-852-3520-X.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [17] BusinessCenter: Občanský zákoník. HAVIT, s.r.o. *BusinessCenter: Občanský zákoník* [online]. 2015 [cit. 2015-04-1]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- [18] BusinessCenter: Zákon o obchodních korporacích. HAVIT,s.r.o. *BusinessCenter* [online]. 2015. vyd. 2015 [cit. 2015-04-1]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- [19] BusinessVize.cz: Finanční analýza. *BusinessVize.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/blog>
- [20] CZECHINVEST. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [21] Peníze.cz. *Peníze.cz* [online]. 2011, 2013 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zaciname-podnikat>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Účetní výkazy podniku z roku 2014

Příloha II: Účetní výkazy podniku z roku 2013

Příloha I: Účetní výkazy podniku z roku 2014

ROZVAHA

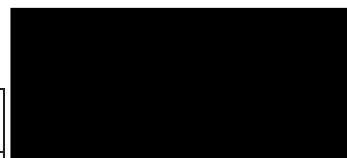
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ
[REDACTED]



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	8 752	842	7 910	8 424
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	6 528	842	5 686	6 090
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	6 528	842	5 686	6 090
B. II. 1.	Pozemky	014	332	0	332	332
2.	Stavby	015	5 468	535	4 933	5 286
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	728	307	421	472
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	2 224	0	2 224	2 330
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	1 312	0	1 312	1 271
C. I. 1.	Materiál	033	617	0	617	801
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	164	0	164	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	531	0	531	470
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	115	0	115	356
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	0	0	0	335
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	106	0	106	12
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	9	0	9	9
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	797	0	797	703
C.IV.1.	Peníze	059	24	0	24	16
2.	Účty v bankách	060	773	0	773	687
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	0	0	0	4
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	0	0	0	0
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0	4

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	7 910	8 424
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	068	794	784
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	200	200
A. I.1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073	0	0
A. II.1.	Ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	0	0
A. III.1.	Rezervní fond	081	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	584	584
A. IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	584	584
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	10	0
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	088	0	0
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	089	7 116	7 640
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	090	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
4.	Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	095	3 045	3 045
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
4.	Závazky ke společníkům	099	3 045	3 045
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103	0	0
9.	Jiné závazky	104	0	0
10.	Odložený daňový závazek	105	0	0

IČ: [REDACTED]

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	106	700	886
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	263	488
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	190	153
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	106	82
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	122	143
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	0	0
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	19	20
11.	Jiné závazky	117	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	118	3 371	3 709
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	3 371	3 709
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	122	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	0	0
2.	Výnosy příštích období	124	0	0

Sestaveno dne: 25.3.2015

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: truhlářská výroba

Podpisový záznam:

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ
[REDAKCE]



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 891	1 861
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 239	1 339
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	652	522
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	8 333	5 900
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	8 127	5 870
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	164	0
3.	Aktivace	07	42	30
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	4 744	3 506
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4 506	3 141
2.	Služby	10	238	365
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	4 241	2 916
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	3 439	1 708
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 511	1 291
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	839	371
4.	Sociální náklady	16	89	46
D.	Daně a poplatky	17	28	17
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	541	300
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	18	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	97	64
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	154	827

IČ: [REDACTED]

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	127	86
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	12
O.	Ostatní finanční náklady	45	13	44
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-140	-118
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	4	125
Q. 1.	- splatná	50	4	125
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	10	584
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	10	584
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	14	709

Sestaveno dne: 25.3.2015

Právní forma účetní jednotky: s . r . o .

Předmět podnikání účetní jednotky: truhlářská výroba

Podpisový záznam:

Příloha II: Účetní výkazy podniku z roku 2013

ROZVAHA

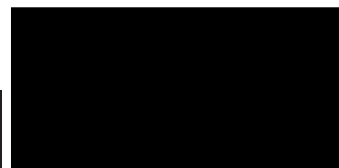
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ
[REDAKCE]



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	8 724	300	8 424	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	6 390	300	6 090	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	6 390	300	6 090	0
B. II. 1.	Pozemky	014	332	0	332	0
2.	Stavby	015	5 468	182	5 286	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	590	118	472	0
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	2 330	0	2 330	0
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C. I.6.)	032	1 271	0	1 271	0
C. I. 1.	Materiál	033	801	0	801	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	470	0	470	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	356	0	356	0
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	335	0	335	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	12	0	12	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	9	0	9	0
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	703	0	703	0
C.IV.1.	Peníze	059	16	0	16	0
2.	Účty v bankách	060	687	0	687	0
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	4	0	4	0
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	0	0	0	0
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	4	0	4	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	8 424	0
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	068	784	0
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	200	0
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	0
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079	0	0
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	0	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	0	0
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	584	0
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	088	7 640	0
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	089	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	092	0	0
4.	Ostatní rezervy	093	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	094	3 045	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	097	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	3 045	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0
6.	Vydané dluhopisy	100	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	102	0	0
9.	Jiné závazky	103	0	0
10.	Odložený daňový závazek	104	0	0

IČ: [REDACTED]

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	105	886	0
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	488	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	108	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	110	153	0
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	82	0
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	143	0
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	0	0
9.	Vydané dluhopisy	114	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	115	20	0
11.	Jiné závazky	116	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	117	3 709	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	3 709	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	121	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	0	0
2.	Výnosy příštích období	123	0	0

Sestaveno dne: 28.3.2014

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ
[REDACTED]



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 861	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 339	0
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	522	0
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	5 900	0
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	5 870	0
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	30	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	3 506	0
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	3 141	0
2.	Služby	10	365	0
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	2 916	0
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	1 708	0
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 291	0
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	371	0
4.	Sociální náklady	16	46	0
D.	Daně a poplatky	17	17	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	300	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	64	0
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	827	0

IČ: [REDACTED]

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	86	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	12	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	44	0
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-118	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	125	0
Q. 1.	- splatná	50	125	0
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	584	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	584	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	709	0

Sestaveno dne: 28.3.2014

Právní forma účetní jednotky: s . r . o .

Předmět podnikání účetní jednotky: truhlářská výroba

Podpisový záznam: