

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Finanční reporting na příkladu konkrétního podniku**

**Financial reporting on example of specific company**

Anežka Růžičková

Plzeň 2020



# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anežka RŮŽIČKOVÁ**  
Osobní číslo: **K17B0124P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Finanční reporting na příkladu konkrétního podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte úlohu finančního reportingu v podnikovém řízení.
2. Analyzujte zdroje informací finančního reportingu.
3. Proveďte deskripci a hodnocení finančního reportingu ve vybraném podniku.
4. Navrhněte doporučení ke zlepšení finančního reportingu ve vybraném podniku.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ČÍŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada, 2003. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-0482-x.
- GIBSON, Charles H. *Financial reporting and analysis*. 13th Ed. Mason, OH: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-133-18879-7.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.
- ZÁRYBNICKÁ ŽÁROVÁ, Marcela; PROCHÁZKA, David a Jana ROE. *Financial reporting in the Czech Republic*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2208-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Ing. Paylína Hejduková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Finanční reporting na příkladu konkrétního podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 9. 5. 2020

.....

podpis autora/autorky

## Poděkování

Ráda bych poděkovala prof. Ing. Liii Dvořákové, CSc. za odborné vedení, cenné rady, ochotný přístup v průběhu zpracování této bakalářské práce.

Poděkování patří také Ing. Jiřichovi Hruštinci, manažerovi finančního oddělení společnosti Shape Corp s.r.o., za jeho čas věnovaný výkladu sloužícímu ke zpracování této bakalářské práce a za poskytnuté informace, podklady a představení reálného provedení reportingu v praxi.

# Obsah

Úvod.....	11
<b>1 Význam reportingu a jeho cíle .....</b>	<b>13</b>
1.1 Historie reportingu .....	13
1.2 Pojem a význam reportingu.....	14
1.3 Cíle reportingu .....	15
1.4 Tvorba a obsah reportů.....	15
1.5 Dělení reportů .....	16
1.5.1 Externí .....	17
1.5.2 Interní .....	18
1.5.3 Standardní reporty.....	19
1.5.4 Reporty o odchylkách.....	19
1.5.5 Účelové zprávy .....	20
1.6 Požadavky na efektivní reporting .....	20
1.7 Vývojové trendy reportingu.....	21
1.8 Reporting výkonnosti podniku.....	23
1.8.1 Z pozice vlastníka .....	23
1.8.2 Z pozice managementu.....	24
<b>2 Zdroje informací finančního reportingu.....</b>	<b>26</b>
2.1 Finanční účetnictví.....	26
2.1.1 Účetní výkazy jako zdroj informací finančního reportingu.....	27
2.2 Controlling.....	29
2.2.1 Vazba reportingu na controlling .....	30
2.3 Manažerské účetnictví.....	30
2.4 Finanční reporting dle Všeobecně uznávaných účetních principů (US GAAP) .....	32

2.4.1	Definice, zásady, principy a předpoklady US GAAP .....	32
2.4.2	Reporting dle US GAAP .....	33
2.4.3	Účetní závěrka (Financial statements).....	34
2.4.4	Výkaz o finanční situaci (Statement of financial position) .....	37
<b>3</b>	<b>Analýza současné situace ve vybraném podniku .....</b>	<b>38</b>
3.1	Představení společnosti.....	38
3.1.1	Shape Corp. US.....	38
3.1.2	Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.....	39
3.1.3	Struktura .....	41
3.1.4	Strategie, zásady a cíle společnosti .....	41
3.1.5	Výrobky .....	44
3.1.6	Účetní postupy .....	45
<b>4</b>	<b>Finanční reporting společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. ....</b>	<b>50</b>
4.1	Informační systém podniku .....	50
4.2	Finanční reporting a jeho postavení v podniku.....	51
4.2.1	Účetní závěrka.....	54
4.2.2	Reporting výsledovky.....	55
4.2.3	Report pro výpočet čtvrtletního bonusu .....	61
4.2.4	Zjednodušený report výsledovky .....	62
4.2.5	Report pracovního kapitálu.....	64
4.2.6	Report sledování rozpočtu a předpovědi současné situace.....	70
<b>5</b>	<b>Návrh na zlepšení systému finančního reportingu společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. ....</b>	<b>73</b>
5.1	Zhodnocení systému finančního reportingu .....	73
5.2	Návrh na zlepšení systému finančního reportingu a jeho zdůvodnění.....	74
5.2.1	Ekonomické dopady související s navrhovaným zlepšením .....	76



5.3	Přínosy práce.....	78
	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>82</b>
	<b>Interní zdroje.....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>86</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek.....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>88</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

V současné době je důležité pro podnik být konkurenceschopný a prosperovat. Proto je podstatné umět řídit i své finance a celkový chod podniku. V dnešním proměnlivém ekonomickém prostředí musí společnosti čelit různým nástrahám, které na jeho fungování mohou působit, jak interně, tak externě. Právě prosperita a konkurenceschopnost je ovlivněna mnoha faktory, které mohou vést k disbalanci podnikového prostředí a jeho finanční situace. Podnik by se tedy měl snažit tyto faktory evidovat a nejlépe předcházet jejich negativnímu vlivu. Tento fakt s sebou nese schopnost umět sledovat prosperitu společnosti, a především ji řídit. Bez této skutečnosti nelze firmu efektivně řídit a dosahovat tak finanční rovnováhy a požadované výkonnosti. Bez rozboru a evidence finanční situace se v dnešní době neobejde žádná z úspěšných firem. Pro tyto účely je podstatné zajistit poskytování reálných, pravdivých, celistvých a komplexních informací ve správný okamžik, kdy jsou požadovány. Právě zpracování finančních dat, které slouží jako podklad pro efektivní rozhodování interních i externích uživatelů, je úkolem reportingu, který je předmětem této bakalářské práce.

Téma reportingu je vzhledem k současné ekonomické situaci velice aktuální. V průběhu psaní práce dosáhlo zajímavých obrátek a postupem času mě téma reportingu jako i nástroje krizového řízení zaujalo. Téma finančního reportingu jsem si vybrala z důvodu mé stávající pracovní zkušenosti v podniku Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., kde působím ve finančním oddělení. Příležitost vybrat si právě toto téma mi dala možnost seberozvoje v rámci pracovních zkušeností a možnost rozšíření informací o chodu podniku, jeho fungování a vlastně i finanční situaci a způsobu jeho řízení.

Stanovení cílů a metodiky práce je věnována následující část úvodu. Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první fázi je popsán teoretický úvod, který slouží jako poklad pro část druhou, tedy praktickou.

Teoretický popis vybrané oblasti finančního reportingu se zabývá definicí pojmu reporting, jeho významu a historie. Uvádí základní cíle reportingu, způsob jeho tvorby, požadovaný obsah a druhy reportingu. Zmíněny jsou i principy efektivního reportingu a jeho vývojové trendy. Dále jsou popsány požadavky na zdroje, které jsou základním pilířem pro sestavování reportů. Teoretický úvod obsahuje také definici controllingu,

jakožto jednoho ze zdrojů informací pro finanční reporting. Jsou zde také představeny Všeobecně uznávané účetní principy (US GAAP). Je vysvětlena jejich definice, zásady, principy a předpoklady, požadavky na reporting a účetní závěrku podniku.

V rámci praktické části je představen podnik Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. a jsou poskytnuty základní informace o jeho vzniku, historii, předmětu podnikání, produktech, organizační struktuře a jeho účetních postupech. Především je věnována pozornost charakteristice a popisu tvorby interních reportů, které finanční oddělení podniku tvoří. Je popsán způsob jejich tvorby, jejich části, forma a struktura. Praktická část práce je následně zhodnocena a jsou stanoveny návrhy na konkrétní opatření, jakožto výstupy této bakalářské práce.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat úlohu finančního reportingu v podnikovém řízení, analyzovat zdroje informací finančního reportingu, provést deskripci a hodnocení finančního reportingu ve vybraném podniku a navrhnout doporučení k zlepšení finančního reportingu ve vybraném podniku.

# 1 Význam reportingu a jeho cíle

V rámci této kapitoly bude detailně vysvětlen pojem reportingu a všech jeho součástí. Bude zde popsána jeho historie, význam, základní cíle, nároky na jeho tvorbu a obsah, jeho dělení dle potenciálních uživatelů a na základě jejich obsahu. Tato úvodní kapitola bude dále rozšířena o téma efektivního reportingu, trendů, které se vyskytují v rámci této oblasti a závěrem dojde k představení reportingu výkonnosti podniku.

## 1.1 Historie reportingu

V roce 1990 se na našem území objevuje samostatný pojem „reporting“, přestože z věcného hlediska není chápán jako nová záležitost. Za jeho předchůdce můžeme považovat různé výkazy a hlášení o plnění plánu státním a společenským orgánům i široké veřejnosti. Tato pravidla byla nastavena v době, kdy na našem území bylo nastoleno centrálně – direktivní plánování, které dané vládní období vyžadovalo. Se zánikem této éry došlo k předvídanému zrušení, či omezení těchto praktik ve většině podniků na našem území. Odstranění nastavených pravidel v rámci řízení podniku a jeho plánování, či eliminace příslušných výkazů a zpráv o jeho chodu významně podpořilo pocit svobody obyvatel České republiky.

Ke změně došlo během transformace na tržní ekonomiku a také s příchodem zahraničního podnikatelského kapitálu při otevření hranic. Reporting se znovu stal trendem a důležitou součástí plánování chodu podniku a podstatnou činností pro sledování a predikci jeho prospěchu a udržení finančního zdraví. Podoba reportingu se ale posunula na vyšší úroveň. Z původně úzce chápaného vymezení ve smyslu interních podnikových výkazů došlo k posunu na širší pojetí všech druhů informací o veškerých aktivitách podniku bez ohledu na jejich charakter. Z využití interních výkazů pro rozhodování vlastníků, či manažerů došlo díky posunu výkaznictví i k rozšíření spektra uživatelů výstupů reportingu. Informace, které se staly výstupem činnosti podniku tak mohly začít sloužit i externím zainteresovaným stranám a široké veřejnosti. Díky vývoji historie se reporting začal rozdělovat na interní a externí a působil tak na různé zájmové skupiny. (Machač, 2003)

## 1.2 Pojem a význam reportingu

Pojem „reporting“ dle doslovného překladu z angličtiny znamená hlášení, zpravodajství, nebo také podávání zpráv. Vše směřuje k jednotné definici významu tohoto pojmu. *„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“* Díky reportingu lze lépe sledovat dosahování stanovených cílů k naplnění úspěšnosti v podnikání. Cíle jsou stanoveny v určitém časovém období, což slouží k lepšímu řízení efektivnosti. Využíváný je taktéž při kontrole plnění plánu ale i k predikci a případné volbě vhodných opatření při řešení zlepšení výkonnosti podniku. Výsledky mohou být zobrazovány nejen hodnotově, ale i naturálně. V praxi je vhodné využít kombinaci obou možných charakterů kritérií. (Šoljaková & Fibírová, 2010; Zárybnická Žárová, Procházka & Roe, 2017)

Svémi výstupy slouží reporting uživatelům nejen externím, ale i interním. Jak již bylo zmíněno, reporty jsou důležitým podkladem pro rozhodování. Nejen zaměstnanci mají zájem o sledování chodu podniku a jeho vývoje. Mezi zájmové skupiny patří i externisté, mezi které můžeme řadit investory, dodavatele apod. V osobním zájmu každého z nich je sledování finančního zdraví společnosti, ve které chtějí například investovat, nebo se kterou spolupracují. Mohou tak lépe hodnotit míru rizika při případné spolupráci a lze predikovat vývoj plánovaného businessu mezi zainteresovanou stranou a vybraným podnikem. (Gibson, 2012; Zárybnická Žárová et al., 2017)

*„Cílem je vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech základních úrovních a průřezech řízení, které jsou důležité pro naplnění strategických cílů.“* Takovými průřezy by mělo být chápáno například členění dle skupin, druhů výkonů, dle středisek a dle základních skupin. (Šoljaková & Fibírová, 2010)

Reporting se řadí mezi důležité funkce controllingu, a proto jsou si tyto dva pojmy velmi blízké. V dnešní době je reporting společnosti klíčovou činností v rámci kontroly plnění plánu, rozhodování a predikce vývoje, jak již bylo zmíněno. Přesné informace ve správný čas mohou zajistit včasnou reakci na vzniklou situaci a navrhnutí případných opatření, která dokážou řešit kritickou situaci, nebo jí dokonce předejít. Podniky se díky jeho implementaci přizpůsobují potřebám interních a externích uživatelů a reporting se tak stává účelným nástrojem jak pro budování dobrých vztahů, tak je přínosný pro

kvalitní řízení podniku. Reporting je chápán i jako nástroj tzv. systému public relations, který si podniky budují v zájmu posílení svého postavení na trhu. (Šoljaková & Fibírová, 2010; Machač, 2003; Zárybnická Žárová et al., 2017)

### 1.3 Cíle reportingu

Hlavními cíli reportingu je vytvořit výkazy a zprávy, které:

- Mají požadovanou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování.
- Nejsou příliš mnoho nebo příliš málo podrobné. Podrobnost informací totiž souvisí s úrovní podnikové hierarchie, která tyto informace využívá. Obecně tak platí, že dochází k agregaci informací směrem nahoru.
- Jsou srozumitelné a přehledné. Vhodné je v rámci tvorby výstupů využít grafických prostředků, díky kterým dosáhneme vyšší názornosti a lepšího porozumění ze strany příjemců informací.
- Vyhodnocují pouze ovlivnitelné veličiny. Kvalifikované jak v peněžním, tak i naturálním vyjádření.

(Fibírová, 2003)

Za cíle finančního reportingu tedy můžeme považovat přesnou a přehlednou dokumentaci, která bude podkladem pro rozhodování podniku. Výkazy a zprávy, které jsou sestavovány v rámci reportingu by měly mít stanovenou určitou strukturu a formu jejich prezentace. Ta nemusí probíhat výhradně písemně, ale i může být formulována i slovně. Díky grafickému znázornění, či uvedení tabulek, mohou být výstupy reportingu přehlednější. Dále je třeba, aby se dokumentace řídila základními právními předpisy a interními potřebami a dala se tak použít k požadovanému vyhodnocování. Využitím reportingu lze mimo jiné provádět i zpětnou kontrolu. Reporting se dá považovat za prostředek k vypilování nedostatků nejen v rámci činností podniku (úspora nákladů apod.), ale i v rámci samotného sestavování reportů. (Fibírová, 2003; Zárybnická Žárová et al., 2017)

### 1.4 Tvorba a obsah reportů

S ohledem na měnící se prostředí ekonomiky jsou stále tvořeny nové reporty. Ty jsou využívány k mapování aktuální situace podniku, jako je tomu například v těchto dnech,

kdy je světová ekonomika zasáhnuta virem Covid-19. Při tvorbě nových reportů je vhodné využít tzv. metody 5 otázek, které popisuje Ziegenbein (2010) následovně:

- Čeho se má zpráva týkat? Jedná se tedy o stanovení obsahu zprávy.
- Komu je zpráva určena? Kdo bude jejím příjemcem a bude využívat informace získané z reportu.
- Proč má být zpráva vytvořena? Stanovení účelu tvorby reportu.
- V jakém termínu má být zpráva vyhotovena? Stanovení periody, doba k vyhotovení výkazu do jeho předání příjemci.
- Jakým způsobem má být zpráva předána uživateli? Stanovení formy vyhotovení zprávy, zdali bude předán písemně, elektronicky apod.

Při odpovědi na tyto otázky bychom měli získat základní parametry reportu, který chceme vytvořit. (Ziegenbein, 2010)

Obsah reportu by měl být schopen poskytnout příjemci porovnání skutečnosti se stavem sledovaných položek za minulé období, či s jejich predikcí a plněním plánu. Požadované informace je důležité poskytovat ve stanoveném termínu, aby se dalo včas reagovat na vzniklou situaci a dobře se na základě reportu rozhodnout o následujících krocích. Data, která reporty obsahují musí zobrazovat sledovanou skutečnost a měla by být objektivní, nikoliv subjektivní. Objektivní zobrazení skutečnosti povede k nezávislému rozhodnutí ze strany příjemce reportu. Jeho rozhodnutí tak nebude nijak ovlivněno subjektivně zabarvenými informacemi. Posledním důležitým bodem je význam komplexnosti, pravdivosti a úplnosti poskytovaných informací, což podpoří správnost rozhodnutí příjemce. (Batty, 1991; Eschenbach & Siller, 2012)

## 1.5 Dělení reportů

Mezi základní dělení reportů lze řadit externí a interní reporty, jak již bylo zmíněno v textu výše. Tento druh rozdělení přináší informace o potenciálních uživateli vzniklých výstupů. Často se setkáváme i s členěním základního souhrnného ukazatele na několik dílčích reportů, dle jednotlivých podnikových středisek, či specifických činností podniku. (Šoljaková & Fibírová, 2010)

Dále lze reporty na základě jejich obsahu rozdělit dle Eschenbacha a Sillera (2012) do 3 skupin:

- standardní reporty,



- reporty o odchylkách,
- účelové reporty.

### 1.5.1 Externí

§ 21a zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., který ukládá povinnost účetním jednotkám, vyžádá-li jejich vyhotovení tento zákon nebo zvláštní právní předpis, zveřejnit ty výkazy, které se zapisují do veřejného rejstříku Účetní jednotky jsou dle zákona povinny zveřejňovat účetní závěrku nebo přehled o majetku a závazcích a výroční zprávu.

V jakém rozsahu bude zveřejněna účetní závěrka podniku dále blíže stanovuje legislativní novela zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Tato novela rozlišuje účetní jednotky dle velikosti jejich aktiv, obratu a průměrného počtu zaměstnanců. Zákon dělí podniky na mikro, malé, střední a velké. Blíže specifikuje rozsah a způsob sestavování účetní závěrky vyhláška č. 500/2002 Sb. Účetní závěrka zahrnuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce doplňující tyto dva výkazy. Malé a mikro účetní jednotky nemusí sestavovat přehled o peněžních tocích, ani přehled o změnách základního kapitálu. (Zákon o účetnictví č. 563/1991; Šoljaková & Fibírová 2010; Vyhláška č. 500/2002 Sb.)

Mezi externí uživatele můžeme řadit například: zaměstnance podniku, spolupracující podniky, státní orgány, orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst, širokou veřejnost, společenské organizace aj. Tato skupina má přístup k veřejně publikovaným finančním výkazům, které podniky musí zveřejňovat ze zákona. (Zákon o účetnictví č. 563/1991)

Externí reporting může být rozlišován například pro:

- Mateřskou společnost – v tomto případě se může jednat o výkazy: cash flow, přehled zákazníků, přehled pohledávek a závazků společnosti, evidence obratu, počtu zaměstnanců, informace o hospodářském výsledku, o nákladech aj. Požadavky mateřské společnosti mohou být různé, a výkazy jsou sestavovány pravidelně, či mimořádně. Měna, vykazována v reportech, je vždy sjednocena k lepšímu srovnání výsledků všech dceřiných společností.

- Třetí strany – jedná se o reportování informací, které jsou součástí pravidelné roční závěrky a měly by být zveřejněny ve sbírce listin Obchodního rejstříku, na základě zákona o účetnictví.

(Mikovcová, 2007)

### 1.5.2 Interní

Interní reporting je založen zejména na výstupech finančního účetnictví, který je základem pro manažerské účetnictví. Dochází tak ke spojení hodnotového a věcného řízení společnosti. Jeho hlavní náplní je podpora při rozhodování, řízení či kontrole plnění cílů, rozpočtu apod. Interní reporting by měl sledovat všechny oblasti podniku. Vytváření reportů tohoto charakteru si firma, respektive její vedení stanovuje samo na základě konkrétních potřeb, sledování dané situace, vlivu na určitou oblast apod. Interní reporty mohou být jak standardní, tak mimořádné, či reporty o odchylkách. (Mikovcová, 2007)

Za interní uživatele považujeme především vlastníky, management na různých stupních podnikového řízení, představenstvo společnosti, dozorčí radu, zaměstnance, či odborové organizace apod. Tito uživatelé využívají informace získané z výkazů především pro potřeby řízení a kontroly účetní jednotky a k stěžejnímu rozhodování s ohledem na jeho prosperitu. *„Do systému výkaznictví by měly být zahrnuty všechny důležité oblasti a stupně existující v podniku, tzn. v podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo“.“* (Šoljaková & Fibírová, 2010)

Vzniklé reporty mají svou vlastní strukturu, kterou si stanoví jeho příjemce, tedy především management. Tato struktura může být dále měněna například dle trendů, nebo dle požadavků s ohledem na konkrétní situaci. Interní reporting lze dále členit na:

- Reporting určený představenstvu – ten může obsahovat data týkající se zákazníků, objemu prodaných výrobků, spotřeby materiálu, bilanční rozdíly, počet zaměstnanců, mzdové náklady, finanční výkazy, či analýzy aj.
- Reporting dozorčí radě – obsahuje podklady střednědobého plánování, sestavování forecastů (prognóz založených na racionálních předpokladech).
- Reporting úsekům společnosti – porovnává plánované a skutečné náklady daných středisek za příslušné období, sleduje a odůvodňuje vzniklé odchylky.

(Mikovcová, 2007)

### **1.5.3 Standardní reporty**

Za standardní reporty lze považovat ty, které jsou v pravidelných intervalech vytvářeny a předávány jejich příjemcům. Nejběžnější periodizací standardních výkazů je měsíc, čtvrtletí, či rok. Dle potřeby se nevylučuje ani frekvence mimo tyto standardní období a je možné se setkat i s čtrnáctidenním cyklem. Pro operativní řízení je ideální vytváření měsíčních, či čtvrtletních výkazů. V případě sledování položek nákladů, výnosů, oběžných aktiv a závazků se může jednat o vytváření reportů i na denní, či týdenní bázi. Struktura pravidelných reportů je jasně stanovena. Díky tomu se v nich lze snadněji orientovat a efektivněji hledat potřebné informace, které mají jasně dané umístění. Přestože jsou zpracovávány pravidelně, můžeme se setkat se situací, kdy je vytvoření reportu nadbytečné, jelikož v dané chvíli nebude třeba ho zpracovávat. Zpracování reportů v pravidelných intervalech v případě, že jich není třeba, může působit neefektivně. Čas pracovníků, kteří se na jejich tvorbě podílejí, by tak mohl být využit efektivněji. Přesto si myslím, že pravidelné vytváření reportů má převážně své výhody a podnik tak může sledovat svůj vývoj jak v minulosti, tak vytvářet trend, kterým se v budoucnu bude řídit. Pravidelné (standardní reporty) jsou výhodným podkladem pro stanovování rozpočtu apod. Jsou také především podstatnou částí podnikového zpravodajství. Záleží ale na prioritách společnosti, které by měly určit, který report je tím stěžejním. Stále je třeba brát v potaz nákladovost sestavování reportů, jejich účelnost a využití. Je dobré eliminovat neúčelné a vysoko nákladové reporty. Mezi standardní reporty můžeme řadit: měsíční výkaz zisku a ztráty, cash flow, rozvahu, finanční status či dodatečné kalkulace, informace o skutečných hodnotách, informace o odchylkách a jejich analýze, či údaje o výpočtu očekávaných hodnot ke konci sledovaného období aj. (Eschenbach & Siller, 2012; Šoljaková & Fibírová 2010; Machač, 2003)

### **1.5.4 Reporty o odchylkách**

V případě těchto reportů, jak jejich název napovídá, dochází ke srovnání současného stavu a plánu, či stanoveného rozpočtu. Výsledkem je zaznamenání odchylky, která může být jak kladná, tak záporná. Report je sestaven z důvodu zjištění, zda vzniklá odchylka splňuje stanovené meze, či zda došlo k výraznějšímu odchýlení a je třeba zavést nějaké opatření a tuto situaci řešit, aby se hodnoty opět vrátily do normálu. Pro efektivní vedení společnosti je zásadní tyto reporty vytvářet a kontrolovat tak chod

podniku. Časté odchylky mimo toleranci by totiž mohly mít fatální vliv na finanční prospěch podniku a jeho existenci obecně. Reporty o odchylkách se také označují jako „exception reports“. Kritické situace, které jsou výsledkem jejich vyhodnocení lze barevně odlišit následujícím způsobem (často označovaným jako „semafor“):

- Zelená barva: odchylka splňuje toleranci, nejsou k tomuto rozdílu žádné výhrady.
- Oranžová barva: Odchylka nesplňuje stanovené meze, ale dochází ke zlepšování tohoto rozdílu a přiblížení k tolerované mezi. Označení touto barvou je třeba chápat jako varování před možnou kritickou situací v případě ignorování, či neřešení nastalého problému.
- Červená barva: Tolerance byla překročena a požadavky nebyly splněny, nebo došlo k výraznému zhoršení vůči předchozímu období. Barva zobrazuje nutnost neprodleného řešení vzniklé situace.

(Eschenbach & Siller, 2012)

### **1.5.5 Účelové zprávy**

Účelové reporty bývají zpracovávány zpravidla na základě podnětu ze strany příjemce („ad hoc“) k sledování konkrétního jevu. Jejich vytváření je výjimečné, mimořádné, čímž se významně liší od standardních reportů. Není stanovena žádná periodičita, ve které jsou tyto reporty vytvářeny. Jejich záměrem nemusí být zaznamenání hodnot týkajících se celého podniku, ale mohou sledovat pouze některé z jeho oddělení. Příkladem účelové zprávy může být například zjištění hospodárnosti určité investice, analýza rizik, či analýza sortimentních skupin, které běžně vyhotovovány nejsou. (Eschenbach & Siller, 2012; Šoljaková & Fibírová, 2010; Machač, 2003)

## **1.6 Požadavky na efektivní reporting**

Požadavky na možnost tvorby efektivního reportingu závisí nejen na kvalitních vstupech (datech), ale je kladen důraz také na výstupy (zprávy, výkazy). Pro efektivitu reportingu je nutné znát důvod jeho vytváření a cíl, kterého má dosáhnout. Efektivní reporting by měl být účelný a měl by přímo cílit na posuzované veličiny v případě jejich porovnání s plánem. Mezi důležité aspekty efektivního reportingu můžeme řadit čas, psychologický efekt, jazyk, pravdivost a jasnost, bezpečnost, integraci, objektivitu, zpětnou kontrolu a konzistenci. Z hlediska času je důležité, aby výstupy reportingu byly

poskytnuty, či zveřejněny včas, dle stanovených intervalů. Při včasném vyhotovení může podnik s informací naložit dle potřeby a lze předejít komplikacím a lépe zhodnotit stávající situaci podniku, či případně předcházet kolizím.

Z psychologického pohledu lze výkazy využít k oslovení okruhu zainteresovaných stran. Pokud se ale jedná o laickou veřejnost, lze lepšího porozumění dosáhnout přiložením potřebných vysvětlujících komentářů. V případě drobných investorů lze navýšit pravděpodobnost využití příležitosti investorem a podnik je schopen lépe získat finanční prostředky, v případě, že jsou potřebné.

Výstupy reportingu jsou často formulovány písemně, či slovně v podobě tabulek, grafů, či komentářů a hodnocení. Pro lepší přehlednost a vysvětlení některých výsledků je vhodné připojit i vlastní komentář s objasněním vzniklé situace, či odůvodněním při dosažení daných hodnot.

Text by měl být jasný, přehledný a nezkreslený. Obsahově by měly výkazy zobrazovat skutečnost a pravdivě vypovídat o aktuálním stavu společnosti. Důležité je klást důraz na podmínku úplnosti výkazů, které musí zahrnovat data všech sledovaných částí podniku. Neméně důležitou je podmínka dodržení nezkreslenosti a nezájatosti při sestavování zpráv. Mělo by tak být učiněno beze snahy ovlivnit uživatele, či mu poskytnout mylné, či zavádějící informace upravené záměrně pro prospěch firmy. Je podstatné dbát na konzistentnost výkazů a dodržet stanovený postup a pravidla sestavování. Tím bude dosaženo možnosti srovnání vývoje hodnot, kontroly plnění plánu a cílů vytváření reportů.

Pochopitelně i zde je bezpečnost na prvním místě a systém k sestavování reportů by měl být chráněn před zásahem nekompetentních osob. Toto opatření je podstatné pro odlišení druhů výkazů, které slouží k publikování pro širokou veřejnost a další externí zájmové skupiny a druhů výkazů používající vedením podniku a managementem v rámci interního rozhodování, plánování a kontroly. Sestavené výkazy by měly být kontrolovatelné a podložené z důvodu interní, či externí kontroly. (Pecl, 2012; Karnajová, 2018)

## **1.7 Vývojové trendy reportingu**

S určitými formami reportingu se můžeme setkat nejen v pracovním prostředí, ale i obyčejném osobním životě. Ať už se jedná o školní vysvědčení, články v novinách,

časopisech, reportáže v televizních zprávách apod. Ve všech případech se hodnotí stávající situace nebo se porovnává s předchozími informacemi. Dochází tak k zaznamenání nějaké změny a předání informace o ní.

Jako nejzákladnější formu finančního reportingu firmy považují srovnání výnosů a nákladů. Toto srovnání by měl provádět každý podnikatel bez potřebného vyššího vzdělání, pouze logickou úvahou a zdravým rozumem. Pro úspěšnost podnikání je toto srovnání minimálním základem.

S ohledem na historii vývoje finančního reportingu lze tvrdit, že se s největší pravděpodobností jeho základy objevily v rámci denních činností jedinců. Ať už se mohlo jednat o zaznamenávání denní sklizně, prodeje dobytka nebo surovin, či sledování studijních výsledků. Reporting si našel ve všech oblastech své pevné místo a postupem času se stal nedílnou součástí jak denního života, tak i úspěšného řízení podniku.

Pohled na externí reporting se postupem času měnil. Petr Kříž (2006) se zmiňuje o jednostrannosti reportingu podniků. Dle jeho názoru slouží účetní závěrka pouze pro zainteresované strany jako jsou především investoři, zaměstnanci, akcionáři, či investiční banky a dostatečně se nezaměřuje na potřeby finančních úřadů. Objevovaly se diskuze o způsobu prezentování informací, které nejsou součástí účetní závěrky, ale lze je nalézt například v jiných částech výroční zprávy (např. správa a řízení společnosti, informace týkající se sociálního rozvoje atd.). Uvažovalo se také o roli auditora ve vztahu k těmto informacím. Obecným trendem byl v té době přechod od podrobných pravidel k principiálnímu řešení. Znamenalo by to zrušení existence jednotlivých detailních interpretací a zavedení principiálního řešení neboli hodnocení sestavené závěrky jejím zhotovitelem a ověření tohoto úsudku auditorem. (Kříž, 2006)

Jedním z aktuálních trendů a novinek ve světě výkaznictví je přechod kótovaných společností na digitální účetní závěrky. Toto ustanovení, které přednesla Evropská komise je platné od 1. ledna 2020. Změna přispěje k vyšší transparentnosti informací na kapitálových trzích EU. Podniky budou své výkazy poskytovat pomocí systémů pro digitalizování podnikového výkaznictví. Jedná se formáty XHTML a iXBRL. Informace budou sjednoceny a poskytovány uživatelsky přívětivějším způsobem. (Kadlecová, 2019)

Souhrnně řečeno mezi významné trendy ve výkaznictví patří především modernizace a digitalizace. Z předešlého sestavování účetních závěrek na papír se pomalu přešlo ke kompletní digitalizaci v rámci reportingu. Jsou využívány různé specializované softwary, které tuto práci mohou značně usnadnit především v případě reportování středních, či velkých podniků. Trendem dnešní doby je především být i v rámci reportingu flexibilní a umět díky němu reagovat na vzniklé situace, či nastalé problémy.

Programy na tvorbu reportů jsou stále více dostupné a technologie se stále vyvíjejí. Přestože se v tomto oboru setkáváme se zjednodušováním jeho vykonávání, tedy sestavování reportů, nesmíme ale zapomínat na to podstatné, a to je porozumění informacím z nich vyplývajících. V dnešní době každý podnik tvoří povinné finanční i nefinanční reporty, které jsou ze zákona vyžadovány a jsou součástí účetní závěrky. Mimo jiné si podniky tvoří vlastní reporty, které pomáhají efektivně řídit jejich činnost. Vytvářené reporty mohou odpovídat i potřebám daného podniku a sloužit například pro cenovou tvorbu, či mohou vznikat v závislosti na neplánovaných událostech pro kontrolu vývoje situace, jako je v těchto dnech například zasažení světové ekonomiky Corona virem.

## **1.8 Reporting výkonnosti podniku**

*„Pro koncipování obsahu interního reportingu, jeho návaznosti či odlišnosti v porovnávání se zveřejňovanými výkazy je důležitá otázka, zda vůbec, a pokud ano, tak proč a v čem se liší informace pro měření výkonnosti podniku jako celku z pozice vlastníků kapitálu od informací pro řízení výkonnosti hlavní výdělečné činnosti, tzn. z pozice managementu zodpovědného za řízení podniku a jeho vnitropodnikových struktur.“ (Šoljaková & Fibírová, 2010)*

V rámci reportingu výkonnosti podniku se tato kapitola zaměří na jeho pohledy z pozice vlastníka a managementu.

### **1.8.1 Z pozice vlastníka**

Zájem vlastníků podniku je, aby kritéria měření výkonnosti vyjádřila souhrnně míru zhodnocení kapitálu, který byl do podnikání vložen a kterého bylo ve sledovaném období dosaženo. Jedním z nejznámějších kritérií, které je historicky nejpoužívanější lze řadit míru zhodnocení vlastního kapitálu, která je měřena rentabilitou vlastního

kapitálu neboli „Return on Equity“, tedy ve zkratce ROE. Ukazatel ROE lze vyjádřit ve vztahu:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

V případě podniků, jejichž hlavní činností je výroba produktů a jejich následný prodej je možné díky analytickému rozkladu rentability vlastního kapitálu vyjádřit účinek základních faktorů, které mají na danou míru zhodnocení vlastního kapitálu značný vliv. V tomto případě ovlivňuje ziskovost výnosů z prodeje, výnosy z prodeje, obrátka aktiv a způsob financování (tzv. finanční páka) právě zmíněnou rentabilitu vlastního kapitálu. Jedná se o rozklad, tzv. Du Pontovu pyramidu, zobrazenou pomocí následujícího výpočtu:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{výnosy z prodeje}} \times \frac{\text{výnosy z prodeje}}{\text{aktiva}} \div \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2)$$

Pro měření zhodnocení kapitálu lze využít i vyjádření pomocí ukazatele EVA, tedy přidané ekonomické hodnoty (Economic Value Added). Ukazatel EVA měří vliv stejných faktorů efektivnosti jako sleduje rentabilita vlastního kapitálu. Vyjádření těchto dvou ukazatelů se ale liší. EVA je vyjádřena v absolutní výši na rozdíl od rentability kapitálu, která je vyjádřena relativně. Pro řídicí pracovníky může být použití výpočtu ukazatele EVA srozumitelnější a může eliminovat zmatek řídicích pracovníků zapříčiněným poměrovým vyjádřením. EVA vyjadřuje přínos, či ztrátu, která zohledňuje náklady veškerého kapitálu, tedy vlastního i cizího. Tento ukazatel lze vyjádřit jako:

$$EVA = NOPAT - (\text{investovaný kapitál} \times WACC) \quad (3)$$

kde: NOPAT ... provozní zisk po zdanění,

WACC ... vyjadřuje vážený aritmetický průměr nákladů kapitálu (vlastního i cizího).

(Šoljaková & Fibírová, 2010)

### 1.8.2 Z pozice managementu

Pomocí podrobného analytického členění hospodářského výsledku ve výkazu zisku a ztráty, tedy odlišení zisku z prodeje a účelového členění aktiv v rozvaze, (tedy odlišení aktiv zhodnocovaných v procesu tvorby výkonů) můžeme díky jejich propojení



oddělit pravomoc a zodpovědnost za hlavní výdělečnou činnost a za finanční a investiční aktivity podniku.

S předpokladem, že bylo rozhodnuto o způsobu financování podniku již ve sledovaném období, lze jednoduchou úpravou ROE (ukazatele rentability vlastního kapitálu) kvantifikovat rentabilitu aktiv hlavní výdělečné činnosti neboli ROA (return on assets). K měření zisku bude použit vzorec definovaný pro zisk před úroky a zdanění, označovaný zkratkou EBIT (earning before interests and rates).

$$ROA_{HVČ} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva hlavní výdělečné činnosti}} \quad (4)$$

kde:  $ROA_{HVČ}$  ... rentabilita aktiv hlavní výdělečné činnosti,

EBIT ... zisk před úroky a zdaněním.

$$ROA_{HVČ} = \frac{EBIT}{\text{výnosy z prodeje výkonů}} \times \frac{\text{výnosy z prodeje výkonů}}{\text{aktiva hlavní výdělečné činnosti}} \quad (5)$$

(Šoljaková & Fibírová, 2010)

## 2 Zdroje informací finančního reportingu

Informace jsou pro reporting tzv. stavebním kamenem. Bez potřebných informací, které podnik získává z jednotlivých středisek, oddělení společnosti i od externích uživatelů, by nebyl schopen reporting realizovat a vytvářet zákonem požadované zprávy a výkazy. Tyto informace by měly být za pomoci společného informačního systému sjednoceny do jednotné formy pro jejich snazší a efektivnější zpracování. Měly by být zpřístupněny pouze uživatelům, kteří jsou k jejich užití kompetentní a v jejichž odpovědnosti je vyhotovení zpráv a výkazů v rámci reportingu. Příprava konzistentnosti dat je podstatnou součástí pro jejich pozdější zpracování a může tak být dosaženo nízké časové náročnosti a nákladovosti na sestavování výkazů.

Mezi hlavní interní zdroje dat pro vyhotovování reportů patří finanční účetnictví, manažerské účetnictví, controlling, kmenová data, marketing, řízení investic, plánování apod. Vedle interních zdrojů rozlišujeme také externí zdroje informací. Mezi externí zdroje se řadí například: burza, průzkumy trhu, informace agentur, statistické údaje, či informace dostupné na internetu. (Jirků, 2006)

Níže jsou popsány nejdůležitější zdroje informací, kterými jsou finanční účetnictví, manažerské účetnictví a controlling. Následně jsou definovány cíle, zásady a účetní operace definované Všeobecně uznávanými účetními principy (US GAAP), kterými se řídí podnik Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., analyzovaný v praktické části této bakalářské práce.

### 2.1 Finanční účetnictví

Hlavním cílem finančního účetnictví je věrné zobrazení reality, které slouží jako zdroj pro potřeby finančního řízení podniku. Je důležité, aby byla zajištěna srovnatelnost výstupů finančního účetnictví nejen v rámci podniku, ale při národním, či mezinárodním srovnání. Výstupem by měly být spolehlivé informace, které jsou poskytovány všem uživatelům. Vzniklá data by měla vypovídat o prospěchu podniku a jeho majetkové a finanční situaci k určitému pevně stanovenému datu za konkrétní období. Je podstatné splňovat předmět účetnictví, kterým je poctivé a věrné zobrazení skutečnosti, což následně vypovídá i o výsledku hospodaření podniku, o jeho úspěšnosti v rámci finančního řízení, o jeho stabilitě a zhodnocení vloženého kapitálu. Při vedení

účetnictví a sestavení účetních výkazů je třeba dodržovat určitá pravidla, aby byly vzniklé informace srovnatelné v čase a navzájem mezi podniky. (Sedláček, Hýblová, Křížová & Valouch, 2010)

Cílem finančního účetnictví je také zobrazit externím uživatelům podnikatelský proces tak, aby byli schopni zhodnotit dlouhodobou efektivnost, vývoj, platební schopnost podniku a jeho celkovou finanční pozici. Mimo jiné je finanční účetnictví i významným zdrojem informací pro vlastníky podniku. Udává jim míru zhodnocení jeho majetku a prospěšnost podniku. Nicméně informace poskytované externím uživatelům nemohou dostatečně splňovat i požadavky interních řídicích pracovníků, vnitřních uživatelů. Toto tvrzení podávají mezinárodní účetní standardy, které jednoznačně tvrdí, že řídicí pracovníci nejsou uživateli informací finančního účetnictví. Pro vedoucí pracovníky jsou vhodné detailnější informace ohledně vývoje situace na trhu, hospodářských operací a podrobného analytického sledování základních faktorů, které mají vliv na celkové výsledky podniku. (Hradecký, Lanča & Šiška, 2008; Fibírová, 2003)

K propojení finančního a manažerského účetnictví je třeba věnovat pozornost problematice organizace informací, které jsou v rámci tohoto vztahu předávány. Především se řeší uspokojení interních i externích uživatelů těchto dvou oblastí účetnictví. Společným problémem je systematické členění, (jehož je využíváno v rámci manažerského účetnictví) které se zaměřuje na konkrétní procesy, střediska, či výkony podniku. V rámci finančního účetnictví by tato vazba měla být zajištěna v tzv. dvouokruhové soustavě nebo jednookruhové soustavě ve formě analytického členění. Tyto informace by se měly shodovat pro různé účely vnitropodnikového řízení. Jednotlivá střediska je tedy vhodné odlišit například specifickou analytikou, pro potřeby manažerského účetnictví a následně i finančního reportingu. (Fibírová, 2003)

Výstupem finančního účetnictví, které slouží také jako zdroj pro zpracování finančního reportingu jsou jednotlivé účetní výkazy.

### **2.1.1 Účetní výkazy jako zdroj informací finančního reportingu**

Účetní výkazy jsou zdroj informací nejen pro finanční analýzu. Jedná se o výstup, který slouží externím uživatelům k zhodnocení finanční situace daného podniku, jeho prosperity a lze díky nim odhadnout mimo jiné i jeho budoucí vývoj. V rámci roční účetní závěrky jsou veřejně poskytnuty níže zmíněné výkazy. Jejich sestavování je ze zákona povinné a podléhá českým účetním standardům:

- rozvaha
- výkaz zisku a ztráty (výsledovka)
- příloha k účetní závěrce
- přehled o peněžních tocích (nepovinný výkaz)

Rozvaha je základním účetním výkazem, který umožňuje zachycení majetku a zdrojů podniku, jejichž rovnováha je základem pro sestavení bilanční rovnice rozvahy. Jedná se tedy o rovnováhu aktiv a pasiv. Za aktiva považujeme právě zmíněný majetek podniku a pasiva jako zdroje jeho financování. Rozvaha poskytuje informace pro interní i externí uživatele. Primárně je sestavena k uspokojení potřeb finančního managementu podniku. Sleduje změnu majetku a kapitálu v čase. Pomocí údajů, které poskytuje lze zhodnotit, zda je hodnota majetku vlastníků zvyšována, či nikoliv. Obecně zachycuje stav sledovaných veličin k určitému okamžiku, tedy tzv. stavových veličin. Informace, které rozvaha obsahuje uvádějí majetkovou situaci podniku, charakter využívaného kapitálu a jeho finanční situaci. Zobrazuje, v jakých konkrétních podobách jsou aktiva v podniku vázána a jak jsou oceněna. Udává informace o jejich opotřebení, obratu a struktuře. Ve výkazu je uvedeno, jakým kapitálem je podnik financován a do jaké míry je ho využíváno. Zdáli je v podniku cizí, či vlastní kapitál. Popisuje jeho strukturu, krátkodobost či dlouhodobost. Z posouzení vlastního a cizího kapitálu lze zjistit míru zadluženosti podniku, konkurs, či vyrovnaní nebo objem vytvářených rezerv na případné ztráty a rizika, která využití cizího kapitálu přináší. Zhodnocení finanční situace podniku udává, jakého zisku, případně ztráty podnik dosáhl a jak svůj zisk rozdělil, či v případě ztráty uhradil. Z tohoto plyne, zda je podnik schopen hradit své závazky a je finančně zdravý. Strukturu rozvahy lze blíže sledovat v příloze A této práce. (Sedláček, 2003)

Výkaz zisku a ztráty bývá obecně nazýván jako výsledovka. Tento výkaz poskytuje zachycení nákladů a výnosů podniku, díky kterému lze určit výši jeho zisku, či ztráty. Jedná se o agregaci výsledkových účtů podniku. Právě díky tomu nese i označení výsledovka. Informuje své uživatele o ziskovosti podniku a je sestavován v pravidelných ročních intervalech, stejně jako tomu je u rozvahy. Struktura sestavování výkazu se může lišit, jelikož existují dvě varianty, ve kterých je možné ho vyhotovovat. Jedná se o horizontální, či vertikální strukturu tohoto výkazu. V případě horizontální podoby jsou výnosy odděleny od nákladů a stojí tak proti sobě. Vertikální podoba výkazu umožňuje zjištění výsledku hospodaření na dílčích úrovních, za dílčí činnosti.

Právě vertikální strukturu výsledovky zvolila česká účetní legislativa. Zobrazuje tedy dílčí výsledky hospodaření podniku, kterými jsou obchodní marže, přidaná hodnota, provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za běžnou činnost, mimořádný výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období. Podrobná struktura výkazu je uvedena v příloze B. Oba dosud popsané výkazy jsou propojeny na základě výsledku hospodaření, vzhledem k tomu, že v obou případech dochází k určité formě zobrazení majetku a finančních výsledků dosažených jeho užíváním. (Sedláček, 2003)

Přehled o peněžních tocích, který je často označován anglickými slovy cash flow. Tento výkaz zobrazuje tok finančních prostředků podniku za určité období a zachycuje tak tokové veličiny. Je základním východiskem pro řízení likvidity podniku. Jedná se o znázornění toku peněz v rámci podniku a jeho činností. Z pohledu manažerů je často sledováno absolutní i relativní vyjádření těchto transakcí. Dochází k posouzení stability toků, posunů v jejich struktuře, vázanosti kapitálu v aktivech, či forem financování aj. Tento ukazatel zobrazuje míru finančních prostředků, kterými podnik disponuje a měří tak i jeho finanční situaci. Zobrazuje ale i budoucí peněžní toky, které jsou základním prvkem pro sestavení budoucích plánů, tedy rozpočtů podniku. Právě rozpočetnictví je jedním z hlavních součástí manažerského účetnictví, což opět značí propojenost těchto dvou oblastí, tedy finančního a manažerského účetnictví. Dle § 18 zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., malé a mikro účetní jednotky nejsou povinny v rámci účetní závěrky sestavovat tento výkaz, taktéž ani výkaz o změnách vlastního kapitálu. Sestavení výkazů u těchto účetních jednotek je pouze dobrovolné a mohou jej vyhotovovat ve vlastním zájmu. Struktura cash flow je uvedena v příloze C. (Zákon o účetnictví č. 563/1991; Sedláček, 2003)

Příloha k účetní závěrce pouze doplňuje a vysvětluje skutečnosti zaznamenané ve výše popsaných výkazech.

## **2.2 Controlling**

Controlling vznikl překladem z anglického pojmenování „to control“, jinak řečeno ovládat, řídit. Je považován za relativně samostatnou vědní disciplínu. Jeho obsah není žádnou novinkou, jedná se pouze o široce aplikovanou metodu řízení činností podniku. Jeho cíle reprezentují základní důvody jeho vzniku ve společnosti. Cíle controllingu se v podstatě zrcadlí s cíli, které chce plnit samotná firma, která controlling aplikuje

v praxi. Tyto cíle mohou podpořit následné plánování, spolupráci jednotlivých odvětví podniku, kontrolu ekonomických ukazatelů a celkově zvýšit efektivitu prováděných výkonů podniku. Pomocí controllingu je možné komplexně podchytit nejdůležitější události, které firmu zasáhnou a analyzovat je tak, aby byly podkladem pro další řízení a rozhodování. Těžištěm systému je analýza odchylek dle příčin vzniku a odpovědností, která je důležitá i z hlediska účinného motivačního působení celého systému řízení. V rámci podnikové praxe může controlling vystupovat souhrnně jako finanční controlling. Lze ho ale dělit i dle jednotlivých oddělení na controlling marketingu, prodeje, personálního řízení apod. Základními funkcemi controllingu jsou:

- plánovací funkce (koordinační, poradenská),
- informační funkce (zjišťovací, dokumentační, kontrolní),
- reporting.

(Reichmann, 1997; Fibírová, 2003)

### **2.2.1 Vazba reportingu na controlling**

Je zřejmé, že závislost controllingu na reportingu je nevyhnutelná. Controlling se neobejde bez systému vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku i jeho jednotlivých oddílů, středisek. Důležité je tyto zprávy uspořádat dle požadavků jejich uživatelů a pro poskytování potřebných informací pro rozhodování. Controlling je v současnosti chápán jako metoda řízení, která má za cíl zvýšení účinnosti systému řízení nepřetržitým srovnáváním skutečného a žádoucího stavu průběhu daného procesu. Výstupem se rozumí srovnání těchto dvou stavů a následné vyhodnocení vzniklých odchylek. Díky tomu má podnik možnost jednotlivé cíle aktualizovat. (Machač, 2003)

### **2.3 Manažerské účetnictví**

Systém informací manažerského účetnictví je pro jednotlivé podniky zcela individuální, ale lze vymezit jeho základní cíle, nástroje a metody v obecné rovině. Informace jsou zde zobrazeny komplexně s ucelenou vnitřní kontrolou věcné správnosti a především průkaznosti. Manažerské účetnictví udává důvod hodnotám vzniklým ve finančním účetnictví. Jedná se o podstatný zdroj informací v oblasti vnitropodnikového řízení. Stejně jako u finančního účetnictví je data třeba poskytovat účelně k vzniklé situaci, v pravý okamžik a v požadované kvalitě. Podrobnost údajů je mimo jiné závislá i na

úrovni řízení. Každá z fází řídicího cyklu podniku klade určité požadavky na informační zjištění. V tomto směru je podstatné odlišit právě funkci manažerského účetnictví jako zdroje informací, proces rozhodování a plánování manažerů. Manažerské účetnictví srovnává skutečné hodnoty s předpokladem, či rozpočtem, nebo plánem. Poskytuje tak informace o průběhu skutečnosti a jejího vývoje vzhledem k plánu společnosti a v případě jejich neshody se snaží nacházet efektivní řešení, tedy opatření k nápravě. Mimo jiné dochází i k výpočtu různých odchylek a jejich analýze.

Skutečné hodnoty zobrazené v účetním systému jsou významné pro posun hodnotového řízení na kvalitativně vyšší úroveň. Manažerské účetnictví je základním vstupním prvkem pro operativní krátkodobá hodnocení a rozhodnutí podniku. Zároveň je i důležitou součástí taktického a strategického rozhodování. Můžeme ho považovat za know-how společnosti neboli chráněný nehmotný majetek.

Jedná se o systém informací, který umožňuje ovlivňovat základní faktory vývoje podniku. Umožňuje řídit nejen zisk, rentabilitu nebo hospodárnost podniku jako celku. Svoji pozornost zaměřuje i na jeho jednotlivá střediska, oddělení, procesy či zákazníky a sleduje i jejich vývoj.

Výstupy manažerského účetnictví nejsou poskytovány externím uživatelům a slouží jako nástroj pro efektivní řízení chodu podniku a podporuje jeho výkonnost. Proto by porovnání, která manažerské účetnictví poskytuje měla být uskutečňována v pravidelných intervalech, kterými mohou být rok, měsíc, či den. Za základní časové období se považuje měsíc. Pravidelnost ale závisí na úrovni i obsahu řízení a významnosti jednotlivých položek.

Informace jsou v manažerském účetnictví členěny z hlediska potřeby řízení nákladů, zisku a efektivnosti. Dle tohoto rozdělení se odlišují položky, které zmíněné složky zahrnují. Následně dochází k jejich analýze, kontrole a stanovení odchylek. Je důležité respektovat propojenost věcných a hodnotových procesů. Toho lze dosáhnout i využitím naturálních veličin, například při propočtech nákladů, odpovědnostním řízení, stanovení kritérií, kontrole plnění nákladů středisek nebo k hodnocení přínosu konkrétního střediska k prospěchu celého podniku aj. Informace jsou především závislé na konkrétních rozhodovacích úlohách.

Jedná se tedy o jakousi návstavbu finančního účetnictví, které porovnávání skutečnosti a plánu neposkytuje. U malých a středního podniků se zpravidla jedná o posouzení

mimoúčetní. V případě větších korporací se již jedná právě o manažerské účetnictví, které je někdy považováno i za controlling. V rámci řídicího cyklu podniku se za jednu z jeho fází považuje právě i kontrola, která zahrnuje porovnání skutečnosti s plánem, což zajišťuje manažerské účetnictví. Je tedy zřejmé, že všechny zmíněné zdroje informací finančního reportingu jsou vzájemně propojeny a tvoří tak komplexní základní kámen pro jeho výstupy. (Fibírová, 2003)

## **2.4 Finanční reporting dle Všeobecně uznávaných účetních principů (US GAAP)**

Tempo světového účetnictví udávají Spojené Státy Americké (dále jen „USA“) díky jejich největšímu a nejlídnějšímu kapitálovému trhu na světě. S ohledem na účetní standardy USA vždy bylo a je americké účetnictví jedním z nejpropracovanějších systémů. Všeobecně uznávané účetní principy, (dále jen „US GAAP“) jsou jedním z obecně uznávaným mezinárodním účetním standardem. (Jílek, 2018)

V této kapitole budou blíže definovány Všeobecně uznávané účetní standardy a popsána jejich definice, zásady, principy, předpoklady a účetní postupy.

### **2.4.1 Definice, zásady, principy a předpoklady US GAAP**

Základ účetního systému US GAAP tkví v pravidlech, která představují okolo 17 000 stran. Standardy prosazují především přehlednost a vysokou podrobnost při sestavování účetních výkazů. Tyto vlastnosti jsou výhodné pro investory při rozhodování o investicích a zhodnocení finančního zdraví podniku. Pomyslnou ruku nad US GAAP má Komise pro cenné papíry a burzy, Securities and Exchange Commission (dále jen „SEC“), tedy federální vládní instituce. SEC má pravomoc upravovat obsah a formu účetních závěrek, dle zákona o obchodování s cennými papíry z roku 1934. Společnost, která podléhá registraci u SEC povinná pravidelně zasílat stanovené výkazy zpracované dle US GAAP.

Díky celosvětovému respektování amerických účetních standard i na světových burzách vzniká významný vliv na ostatní účetní legislativy a harmonizaci účetnictví. Všechny společnosti, které jsou povinné vést účetnictví dle US GAAP musí v současné době hradit roční příspěvek, který slouží k financování organizace. (Jílek, 2018; Hýblová, 2017; Čížinská, 2018)



US GAAP se dělí do třech částí, které jsou nazvány fundamentální postuláty, koncepční rámec a účetní standardy. Za nejdůležitější část se považují právě fundamentální postuláty, které lze dále rozlišit na základní principy a předpoklady.

Mezi základní předpoklady lze řadit: předpoklad stabilního dolaru, oceňování peněžní jednotkou, předpoklad trvání podniku, periodicita reportování finančních výsledků aj. Jako základní principy lze chápat: zásady opatrnosti, pravdivého a objektivního zobrazení, věcné a časové souvislosti a konzistentnosti, pravidelnosti, trvanlivosti metod atd.

Koncepční rámec představuje další hierarchickou úroveň, na které si US GAAP a jeho finanční výkazy zakládají. Tento souhrn konceptů definuje základní požadavky a cíle, kterých by finanční výkaznictví mělo dosahovat. Mezi zmíněné požadavky lze řadit kvalitativní charakter výkazů, kvantifikaci i zásady vykazování a publicity a mimo jiné i restriktce, které účetnictví obsahuje.

Poslední částí, kterou tvoří US GAAP jsou účetní standardy neboli ASC (Accounting Standards Codifications), které tvoří soupis podrobnějších regulace, které jsou na účetnictví v rámci těchto stanov kladeny. (Flood, 2018; Kovanicová, 2005)

#### **2.4.2 Reporting dle US GAAP**

Podnik Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., jehož finanční reporting je analyzován v této bakalářské práci je dceřinou společností americké matky. Účetnictví a externí výkaznictví vede dle českých účetních předpisů, ale zároveň tvoří i interní výkazy dle standardů US GAAP, proto se v této části budeme věnovat popisu způsobu reportování respektující Všeobecně uznávané účetní principy platné pro společnosti v USA.

Při sestavování výkazů podléhajícím principům a zásadám US GAAP se lze řídit několika pravidly:

- Délkou účetního období se rozumí fiskální rok, tedy 12 po době jdoucích měsíců.
- Výkazy se sestavují za aktuální fiskální rok a zároveň jsou zobrazeny i dva či více předešlých období.
- Veškeré položky jsou vyjádřeny číselně.
- Je kladen důraz na obsah výkazů, nikoli na jejich strukturu či formu.

### 2.4.3 Účetní závěrka (Financial statements)

Komise pro cenné papíry a burzy (SEC) nařizuje společnostem, které jsou kótované na amerických burzách vykazovat výkazy typu: výkaz o finanční situaci (Statement of financial position), přehled o vlastním kapitálu (Statement of shareholder's equity), výkaz zisku a ztráty (Income statement), přehled o peněžních tocích (Statement of cash flow) a také přílohy a poznámky k výkazům. (Flood, 2018)

Jednotlivé elementy finančních výkazů jsou definovány díky základním prvkům účetních výkazů dle US GAAP (označovaných dále jen „SFAC 6“). Jednotlivé složky jsou rozdělené na primární a sekundární, kdy do skupiny primárních složek řadíme majetek a závazky. Za sekundární prvky účetního systému považujeme složky odvozené od primárních. Řadíme sem vlastní kapitál, investice od majitelů, výplaty majitelům, tržby, náklady, zisky a ztráty a hospodářský výsledek. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

#### **Aktiva**

Majetek, který podnik získal, anebo nad ním má kontrolu je dle výkladu SFAC 6 považován za pravděpodobný budoucí ekonomický přínos společnosti. K jeho přínosu by tedy mělo dojít s dostatečnou jistotou a měl by být výsledkem minulých transakcí, či událostí. Za ekonomický přínos je považován zisk. Proto majetek, který v budoucnu s určitou jistotou přinese zisk, lze považovat za aktivum. V případě, že je tomu jinak, nelze ho vykázat v rámci rozvahy společnosti. Pokud jednotka majetek nevlastní, ale má nad ním kontrolu, jak již bylo zmíněno, jedná se například o majetek pronajatý formou finančního leasingu. Podnik má plnou kontrolu nad jeho ekonomickými přínosy a položka tohoto aktiva se objeví v rozvaze nájemce, nikoliv pronajímatele.

Aktiva mohou obsahovat také položky záporného charakteru, tedy opravné položky k nedobytným pohledávkám, nebo například oprávkky, které vyjadřují opotřebení odepisovaného majetku. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

#### **Závazky**

Dle US GAAP vzniká závazek společnosti důsledkem minulých transakcí, které s vysokou pravděpodobností povedou v budoucnu k odlivu ekonomických užitků. Závazky lze považovat za inverzní k výše zmíněným aktivům a ukládají povinnost subjektu se majetku v budoucnu vzdát, nebo poskytnout službu jinému subjektu. Běžné závazky určují ten typ závazků, u kterých se předpokládá jejich likvidace. Ta bude

potřebovat využití stávajících zdrojů, nebo vytvoření jiných závazků. Běžnými závazky se rozumí závazky z obchodních vztahů, daňové závazky, závazky k zaměstnancům, běžná část dlouhodobého dluhu, časové rozlišení pasiv a ostatní běžné závazky. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

### **Vlastní kapitál**

Tato rozvahová položka je ve své podstatě čistým majetkem společnosti, který lze definovat jako rozdíl majetku podniku a závazků. US GAAP tuto položku považuje za ne zcela významnou a neukládá jí větší pozornost. Díky diferenciaci v rámci jednotlivých států USA, které mají odlišná pravidla týkající se struktury kapitálu (např.: minimální výše vkladu aj.), umožňuje US GAAP podnikům v ohledu vykazování a účtování vlastního kapitálu značnou volnost. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

### **Investice od majitelů**

V rámci investic se jedná o navýšení vlastního kapitálu společnosti neboli vklad společníka podniku. Po provedení vkladu získá společník vyšší podíl vlastnictví v podniku. Běžně se jedná o finanční, případně i nepeněžní vklady, či poskytnutí služby nebo převzetí, či uhrazení závazku. V případě investice jiného charakteru než ze strany majitele, by hodnota investice měla být zjistitelná, rozumná a spravedlivá, aby mohla společnost investici přijmout a zvýšit o ni vlastní kapitál. Pokud nebudou splněny tyto podmínky, nelze ji do vlastního kapitálu zahrnout, přestože je společnosti dovoleno ji přijmout. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

### **Výplaty majitelům**

Protipólem investic popsaných v přechozí kapitole, jsou výplaty majitelům snižující vlastní kapitál. Při tomto úkonu dochází k přesunu aktiv, poskytnutí služeb nebo vzniku závazku vůči vlastníkům. Za výplatu vlastníkovu lze považovat i rozdíl mezi prodejní a tržní cenou, která vzniká při prodeji zboží vlastníkovu za nižší než tržní hodnotu. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

### **Tržby**

Tržby jsou dle jejich definice SFAC 6 chápány jako zvýšení ekonomického užitku společnosti. Jsou jedním ze základních prvků výsledovky, která je součástí účetní závěrky společnosti. Jedná se o výsledek výdělečné činnosti podniku, který vede k nárůstu majetku společnosti, či uspokojení jejich závazků. Tržby mohou být

výsledkem prodeje výrobků, poskytnutí služeb, prodeje zboží a jiných výdělečných aktivit. Pochopitelně nelze do tržeb zahrnout vklad vlastníků. US GAAP ukládá jiný přístup k tržbám, než je tomu v rámci českého účetnictví. Dle US GAAP se za výdělečný čin považuje tržní transakce, která proběhla dobrovolně a zúčastněné strany nebyly na sobě závislé. V této souvislosti se užívá označení *arm's length transaction*. V případě, že se nejedná o transakci tohoto charakteru, nelze realizovat tržbu a nejedná se o výdělečný čin. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

### **Náklady**

Náklady běžně vznikají na úkor tržeb, a proto se jedná o pokles, či opotřebení majetku společnosti. Náklady mohou vznikat i při zvýšení závazků za dodavateli výrobků, zboží či služeb. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

### **Zisk a ztráta**

Obecně lze zisky a ztráty spojit s vedlejší činností podniku a událostmi, nad kterými podnik nemá kontrolu. Příkladem vedlejší činnosti může být prodej dlouhodobého nemovitého majetku, např.: budovy, výrobní haly. Vzhledem k povaze podniku, který může být například zaměřený na výrobu automobilových komponentů, se prodej budov netýká jeho hlavní činnosti a nejedná se o příjem z ní. Jde tedy o zisk společnosti.

Zisk je tedy charakterizován jako změna v hodnotě majetku a závazků z vedlejší činnosti společnosti. Jedná se nejen o vedlejší činnosti, ale i ostatní transakce a události, které podnik ovlivňují. Vyjma těch, které plynou z tržeb, nákladů nebo interakcí s vlastníky podniku. Ztrátu mohou evidovat například realitní společnosti při živelné pohromě, u nichž by se v případě prodeje budov jednalo o tržbu z prodeje. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

### **Souhrnný hospodářský výsledek**

Finálním základním prvkem účetních standard US GAAP je hospodářský výsledek, který je dle SFAC 6 definován jako změna vlastního kapitálu společnosti během jednoho účetního období. Tato změna vyplývá z transakcí, či událostí mimo ty probíhající mezi podnikem a jeho vlastníky. Jedná se především o veškeré změny v kapitálu kromě vkladů nebo výplat majitelů. Do hospodářského výsledku US GAAP nezahrnuje nerealizované zisky, či ztráty. Jeho součástí jsou mimo jiné zisky a ztráty

plynoucí z držení obchodovaných cenných papírů, u kterých dochází k jejich přecenění na reálnou tržní hodnotu. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

#### **2.4.4 Výkaz o finanční situaci (Statement of financial position)**

Tento výkaz zobrazuje finanční situaci podniku, a tedy přehled majetku (assets), závazků (liabilities), vlastního kapitálu (owner's equity) a vztahy mezi nimi. Dochází v něm ke srovnání majetku a finanční struktury podniku v souladu s uznávanými předpisy. Výkaz je obvykle sestavován ke konci určitého období, kterým může být například měsíc, čtvrtletí či rok. Tím je odlišen od ostatních výkazů, které se sestavují ke konci kalendářního roku. Výstupy výkazu slouží k predikci budoucího vývoje peněžních toků, jejich velikosti a načasování. Jak bylo již zmíněno v zásadách, kterých se US GAAP řídí, ani tento výkaz není výjimkou a jeho formát není specifikovaný. Jeho vývoj probíhal na základě tradic a získaných zkušeností. Lze se setkat se stejným, či podobným formátem výkazu v případě shodnosti předmětu podnikání více společností. Jednotlivé položky výkazu jsou vyjádřeny v mil. dolarů.

Výkaz o finanční situaci může být sestaven agregovaně, detailně nebo na mezní úrovni mezi tímto vymezením. Výkaz agregovaný slouží spíše externím uživatelům, naopak detailní je využíván pro interní účely podniku.

Pro tento výkaz je běžné, že se položky člení dle délky hospodářského cyklu, kterým je zpravidla kalendářní rok. Dělí se na běžné (current) a ostatní (noncurrent).

Označení názvem běžná aktiva udává, že se očekává jejich přeměna v peněžní prostředky, tedy jejich prodej, spotřeba během jednoho roku, nebo období, které může být delší než jeden rok. Běžnými závazky potom rozumíme takové, které budou splaceny běžnými aktivy nebo budou přeměněny na jiné krátkodobé závazky. (Flood, 2018; Mládek, 2017)

## **3 Analýza současné situace ve vybraném podniku**

Z přechozího textu plyne důležitost aplikace finančního reportingu do podnikové praxe. Potvrdilo se, že je nezbytnou součástí pro řízení podniku a efektivní rozhodování a plánování, či kontrolu jeho jednotlivých činností. Plánování je tak důležitou součástí, jelikož udává cíle i samotné společnosti. Díky reportům lze kontrolovat i jejich plnění, či analyzovat případné odchylky od plánu a aplikovat některá opatření, či těmto odchylkám přímo předcházet.

V praktické části této bakalářské práce bude detailně popsán finanční reporting společnosti ShapeCorp. Czech Republic s.r.o. (dále jen „Shape Corp.“). Bude objasněn reporting mezi finančním oddělením a vedením společnosti, tedy dceřinou společností a americkou matkou, firmou ShapeCorp. US.

### **3.1 Představení společnosti**

V rámci této podkapitoly bude popsána historie mateřské společnosti Shape Corp. US a evropské centrály, tedy její dceřiné pobočky Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. (dále jen „Shape Corp.“). Bude blíže specifikovaný předmět podnikání společnosti, její výrobky, zásady, strategie a účetní postupy.

#### **3.1.1 Shape Corp. US**

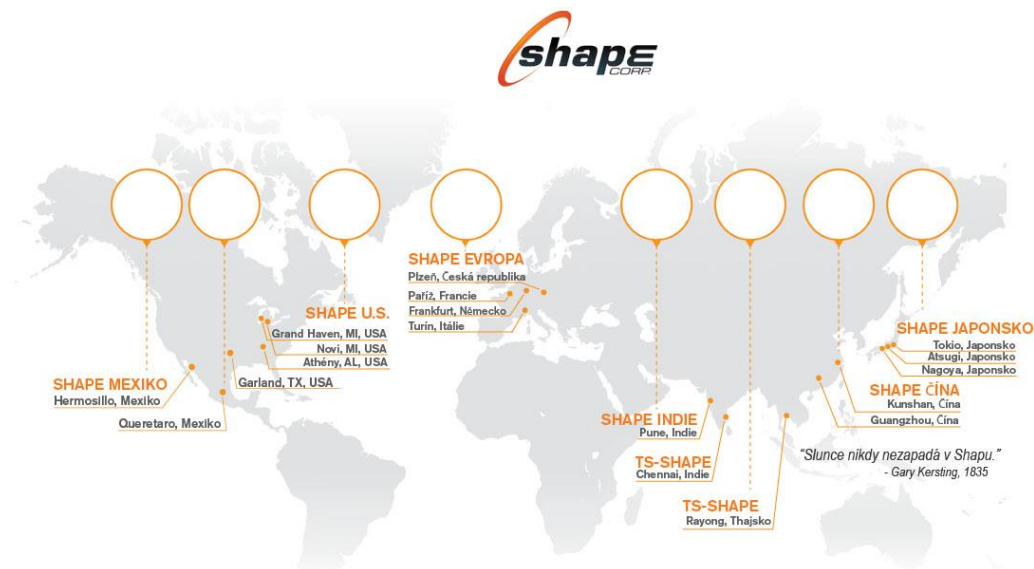
Společnost Shape Corp. US byla založena trojicí podnikatelů roku 1974, kdy Gary Verplank, Pete Sturuss a Midge Verplank položili základní kameny pro její rozvoj v sídle Grand Haven, Michigan.

Podnik se zabývá výrobou systémů pro řízení nárazové energie pro automobilový průmysl. Díky své unikátní technologii ve výrobě nárazníků pomocí válcované metody z vysokopevnostních ocelí si podnik vydobyl pevnou pozici na mezinárodním trhu a stal se průkopníkem této technologie.

V 80. letech nastal zlomový okamžik pro vývoj společnosti. V tu dobu vzešel na svět první linkově ohýbaný nárazník válcovaný za studena. Společnost se s postupem času rozrostla do celého světa a stala se nadnárodní společností. Nyní se pyšní svým působením na třech různých kontinentech. Provozuje 12 závodů po celém světě. Podniku to přináší značnou výhodu v uspokojování různorodých požadavků několika

kultur různých zemí. Své zastoupení má v Mexiku, Francii, Indii, Thajsku, Číně nebo Japonsku, jak je možné vyčíst z obr. 1. V dnešní době patří mezi její klíčové zákazníky světoví výrobci jako např. Ford, Nissan, Fiat, Škoda, VW, Renault, či Toyota aj. (ShapeCorp.cz, 2020; Interní zdroj, 2020)

Obr. 1: Globální rozložení divízi společnosti Shape Corp. v roce 2020



Zdroj: Shape Corp., 2020

### 3.1.2 Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

Dceřiná společnost firmy Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. (dále jen „Shape Corp.“) vznikla roku 2011 na Borských polích v Plzni na adrese Podnikatelská 1183/41. Doplnila tak uskupení tamních neméně významných výrobních či logistických podniků. V České republice má společnost Shape Corp. US jedinou pobočku. Shape Corp. US je stoprocentním vlastníkem pobočky Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

Plzeňská pobočka je hlavním dodavatelem průmyslových komponentů do celé Evropy. Nyní zaměstnává kolem 320 zaměstnanců. (ShapeCorp.cz, 2020; Interní zdroj, 2020)

V současné době se v Plzeňské pobočce využívá hlavně technologie válcování vysokopevnostní oceli, svařování a další sekundární operace. Prvním sériovým projektem, který byl v Plzni vyráběný se stal v listopadu roku 2012 projekt Nissan P12C pro automobilovou společnost Nissan. V dalších letech narůstal zájem o produkty společnosti a následovaly další projekty například pro zákazníky Kirchhoff/Ford a Nissan/Renault. Zájem byl především o přední a zadní výztuhy nárazníků. Toto rozšíření si vyžádalo instalaci trojice výrobních válcovacích stolic a robotických

svařovacích center pro sestavy výztuh nárazníků a deformačních elementů.  
(ShapeCorp.cz, 2020; Interní zdroj, 2020)

Plzeňská pobočka na svých bedrech nese několik úspěchů v oblasti národních, či krajských soutěží. Tím se jí také podařilo dostat do povědomí veřejnosti, zejména když se poprvé v roce 2015 stala Nejlepším progresivním zaměstnavatelem v kategorii do 500 zaměstnanců v Plzeňském kraji. I rok 2016 přinesl své ovoce, když se firma umístila na 2. místě v soutěži Sodexo “Zaměstnavatel roku”. Roku 2017 opět obhájila své prvenství a stala se nejlepším zaměstnavatelem plzeňského regionu a mimo jiné se jí podařilo získat i ocenění "Safety Incident Award 2017“. Neméně úspěšné byly i roky 2018 a 2019. Níže je vyobrazeno logo společnosti a základní informace o podniku.  
(ShapeCorp.cz, 2020; Interní zdroj, 2020)

Obr. 2: Logo společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.



Zdroj: Shape Corp., 2020

- **Datum vzniku a zápisu:** 1. února 2011
- **Obchodní firma:** Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.
- **Sídlo:** Podnikatelská 1183/41, Skvrňany, 301 00 Plzeň
- **Identifikační číslo:** 248 01 356
- **Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- **Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- **Statutární orgán (jednatelé):** Mark Stephen White, Michael G. Lieto, Grant Veurink, Stephanie Bernache-Assolant
- **Základní kapitál:** 51 000 000 Kč

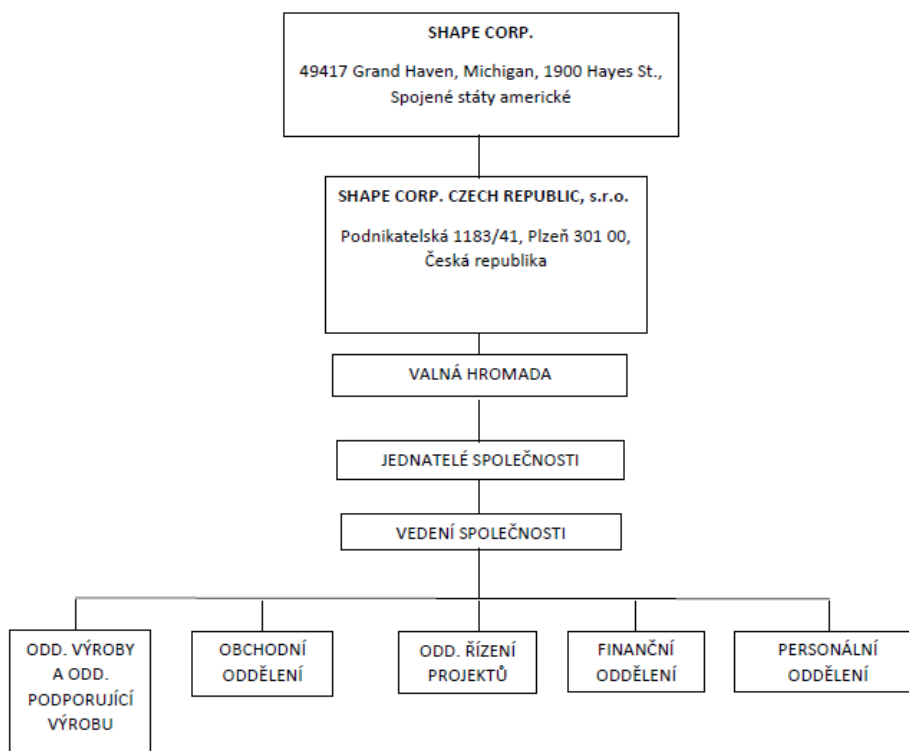
(Justice.cz, 2017)



### 3.1.3 Struktura

Nejvyšším orgánem společnosti Shape Corp. je valná hromada. Dle informací získaných z portálu justice.cz je evidentní, že společnost má 5 jednatelů. „Společnost zastupuje každý jednatel samostatně. Jednatel podepisuje za společnost tak, že k napsané nebo vytištěné firmě společnosti připojí svůj podpis.“ Organizační struktura společnosti je liniová s jednotlivými odděleními výroby, prodeje, nákupu, logistiky, programu, engineeringu, financí a personálním oddělením. V čele každého z těchto oddělení stojí manažer, který reportuje řediteli pobočky, který je přímým podřízeným top managementu mateřské společnosti Shape Corp. US se sídlem v Michiganu. Struktura společnosti je názorně prezentována níže na obr. 3. (Justice.cz, 2020; Interní zdroj 2020)

Obr. 3: Organizační struktura Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.



Zdroj: Interní zdroj, 2020

### 3.1.4 Strategie, zásady a cíle společnosti

Celopodnikový cíl, kterého se snaží společnost dosáhnout představuje: „zlepšit kvalitu života našich zákazníků, zaměstnanců, akcionářů a naší komunity.“ Hlavním myšlenkou je, aby se lidé, kteří jsou součástí společnosti Shape Corp. US a všech jejích poboček,

cítili jako jedna rodina. Podnik posouvá tak hranice pracovního vztahu na vztahy „rodinné“ a kultura společnosti si tak zakládá na tzv. Shape family, což je základní pilíř celé vize 2021, zobrazené jako obr. 4. Jedná se o vizi osobního přístupu, otevřeného jednání, uvolněné atmosféry a rovnosti jednotlivých pracovníků. Přináší tak svým způsobem nevšední, až „americký“ přístup zaměstnanců ke svému okolí. Podnik má sdílená pracoviště neboli „open office“, lidé mohou lépe komunikovat, jelikož jsou si mnohem blíže. Jedním ze základních hesel společnosti je označení a zároveň určité rozdělení pracovníků na: THINKERS, DOERS, BELIEVERS. Významy těchto označení jsou:

- **THINKERS** – Jsou inovátoři. Rádi řeší problémy. Spolupracují a posouvají tradiční hranice, čímž zlepšují stávající postavení naší společnosti.
- **DOERS** – Věří si. Jsou odhodlaní. Věří v sebe, ve své kolegy a v naši schopnost dosáhnout vyšších cílů.
- **BELIEVERS** – Jsou zapálení. Jsou akční. Mění nápady ve skutky, dosahují výsledků a překonávají očekávání.

*„Firemní značka je důležitým aspektem naší společnosti, jak uvnitř firmy, tak navenek. Každý zaměstnanec Shapu potřebuje naši značku rozumět, jelikož je to právě ona, která nás s naší společností pojí. Značka nám pomáhá pochopit, kým Shape je a která jednání a filosofie tu prosazujeme.“* Motivuje společnost své zaměstnance na interní webové stránce. Všichni tak přispívají k tvorbě značky společnosti. Je důležité řídit se filozofií, že každý člen týmu je součástí a že pracovníci jsou jedna rodina. Přestože to zní idylicky, každý jedinec se podílí na úspěchu firmy a každý může ovlivnit mnoho. Pracovníci se mohou jednou z těchto rolí stát, což je individuálně oceněno za přínosy společnosti. Tato ocenění společně s dalšími možnými oficiálními pochvalami může udělit nadřízený podřízenému, či kdokoliv může přes interní webovou stránku navrhnout zaměstnance na udělení pochvaly. (Interní zdroj, 2020)

Obr. 4: Business Strategy Vision 2021 Shape Corp. US



Zdroj: Shape Corp., 2020

Vize, kterou vedení společnosti vytvořilo se zaměřuje na zaměstnance a zákazníky společnosti. Dle tohoto záměru je tak definováno jejich 5 základních pilířů:

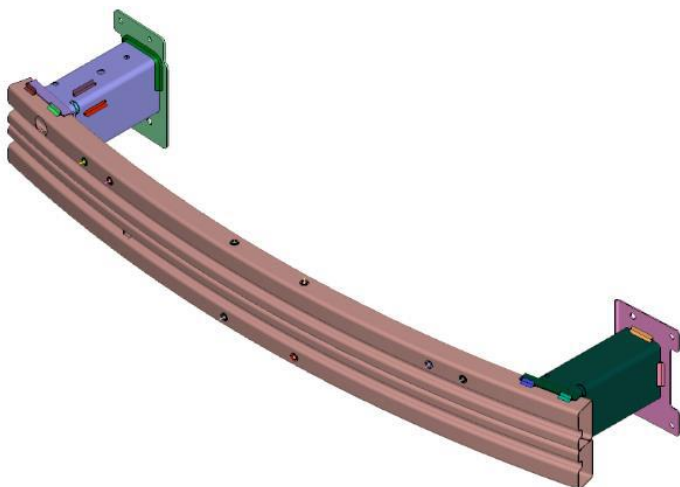
- rozvoj lidí,
- inovace,
- excelentnost v operativě,
- diverzifikace,
- globální schopnosti firmy.

Plnění této strategie je pak posuzováno uspořádáváním ročních porad vedení společnosti. (Interní zdroj, 2020)

### 3.1.5 Výrobky

Produkty, které společnost vyrábí splňují ty nejnáročnějšími požadavky na materiál, design a proces při jejich výrobě. U vývoje každého produktu jsou využity znalosti z oblasti nárazové energie. K výrobě se používají lehké, ale zároveň vysoce pevné materiály. Podnik se zabývá výrobou nárazníků pro osobní automobily. V praxi se jedná o ocelový dutý nárazník (viz obr. 5), ohnutý dle dané specifikace konkrétního projektu včetně jeho plastových komponent, které se řídí požadavky zákazníka.

Obr. 5: Typ válcovaných profilů Monoleg



Zdroj: Interní zdroj, 2020

Hlavním cílem těchto produktů je nejen ochrana cestujících v případě havárie, ale především i chodců, či samotného vozu. Shape Corp. aplikuje svou expertízu do nárazníkových systémů, absorbérů nárazu a ostatních komponentů v oblasti řízení energie. Na obrázku č. 6 lze blíže vidět do jakých částí automobilu jsou výrobky použity. (Interní zdroj, 2020)

Obr. 6: Produkty společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

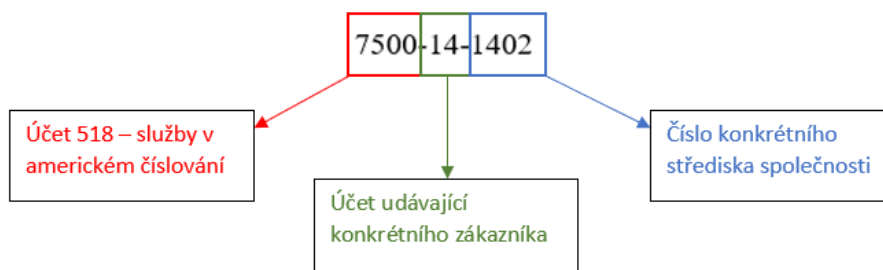


Zdroj: Shape Corp., 2020

### 3.1.6 Účetní postupy

Společnost provádí účetní operace a finanční reporting za všechny evropské divize. Jedná se tedy o výrobu v Plzni a dále také obchodní a technické kanceláře v Německu. Vedení účetnictví má díky povaze dceřiné společnosti určitá specifika. Jedná se například o úpravu značení účtů. Běžně se používají účty, které jsou dobře známé ze školních lavic a každá společnost si upraví vlastní analytiku dle potřeb. Společnost Shape Corp. používá účty dle amerického účetního rozvrhu a jejich čísla se tedy od těch obecně známých liší. Účty, které se používají mají celkem 10 míst. Jejich význam je vysvětlen na následující ukázce:

Obr. 7: Příklad užití amerického účtu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Účetnictví respektuje obecné účetní zásady, především zásadu o oceňování majetku historickými cenami, zásadu účtování ve věcné a časové souvislosti, zásadu opatrnosti a předpoklad o schopnosti účetní jednotky pokračovat ve svých aktivitách. Vedení účetní jednotky získalo vyjádření mateřské společnosti o pokračující podpoře ve financování a podnikatelských aktivitách v dohledné budoucnosti a proto např. ve vykazování výsledovky s touto podporou počítá. Dlouhodobým majetkem se rozumí majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a jehož ocenění je v jednotlivém případě vyšší než 40 tis. Kč u hmotného majetku, a 60 tis. Kč u nehmotného majetku. V nákladech běžného období je vykazován majetek s hodnotou vyšší než 1 tis. Kč. V rámci nedokončeného majetku společnost eviduje tooling (vybavení nástrojů potřebných pro výrobu dílů dle specifických požadavků zákazníka), který pořizuje na jednotlivé projekty, ke kterým přísluší. Tooling, který je pořizován do majetku společnosti, poté se aktivuje do dlouhodobého hmotného majetku. Tooling, který se přeprodává zákazníkovi, nezůstává součástí majetku. Ve výkazech se pak zobrazuje pod označením náklady vynaložené na prodané zboží a výnosy z prodeje toolingu jako tržby z prodeje zboží. (Interní zdroj, 2020)

### **Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek**

Dlouhodobým nehmotným majetkem se rozumí, kromě jiného, nehmotné výsledky vývoje s dobou použitelnosti delší než jeden rok, tyto se aktivují pouze v případě využití pro opakovaný prodej. Oceňuje se vlastními náklady nebo reprodukční pořizovací cenou, je-li nižší. Nakoupený dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je oceněn pořizovací cenou sníženou o oprávký a případné opravné položky hmotného majetku částku 40 tis. Kč a u jednotlivého nehmotného majetku částku 60 tis. Kč, zvyšuje pořizovací cenu příslušného dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek vytvořený vlastní činností je oceňován hodnotou zahrnující přímé náklady, nepřímé náklady bezprostředně související s vytvořením majetku vlastní činností (výrobní režie), popřípadě nepřímé náklady správního charakteru, pokud vytvoření majetku přesahuje období jednoho účetního období. Pořizovací cena dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, s výjimkou pozemků a nedokončených investic, je odpisována po dobu odhadované životnosti majetku lineární metodou následujícím způsobem:

(Interní zdroj, 2020)

Obr. 8: Lineární metoda odepisování

Druh majetku	Metoda odepisování	Počet let
Budovy	lineární	10 let
Výrobní stroje	lineární	5 let
Počítačové systémy	lineární	3 roky
Ostatní	lineární	3 roky

Zdroj: Interní zdroj, 2020

Majetek pořízený formou finančního leasingu je odepisován u pronajímatele. Majetek pořízený formou smlouvy o pachtu obchodního závodu nebo jeho části je odepisován společností jakožto nájemcem na základě smlouvy. (Interní zdroj, 2020)

### **Zásoby**

Nakupované zásoby (materiál, zboží) jsou oceňovány pořizovacími cenami. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady, zejména celní poplatky, dopravné a skladovací poplatky, provize, pojistné a skonto. Zásoby vytvořené vlastní činností se oceňují vlastními náklady, které zahrnují přímé náklady vynaložené na výrobu nebo jinou činnost, popřípadě i část nepřímých nákladů, která se vztahuje k výrobě nebo k jiné činnosti. U zásob vytvořených vlastní činností je ocenění stanoveno na úrovni vlastních nákladů výroby (přímé náklady a výrobní režie). Zásoby vytvořené vlastní činností společnost oceňuje standardními náklady ve složení přímý materiál, mzdy a režijní náklady. Výdaje zásob ze skladu jsou účtovány pevnými skladovými cenami. Pevné skladové ceny jsou stanoveny na základě vlastních nákladů výroby (přímé náklady a výrobní režie) vždy za předchozí rok. (Interní zdroj, 2020)

### **Pohledávky**

Pohledávky jsou při vzniku oceňovány jmenovitou hodnotou, následně sníženou o opravné položky k pochybným a nedobytným částkám. Opravné položky společnost tvoří dle pravidel uvedených ve vnitřní směrnici a to následovně:

- a) 25 % hodnoty pohledávky při 6 měsících po lhůtě splatnosti,
- b) 50 % hodnoty pohledávky při 12 měsících po lhůtě splatnosti,
- c) 75 % hodnoty pohledávky při 18 měsících po lhůtě splatnosti,
- d) 100 % hodnoty pohledávky při 24 měsících po lhůtě splatnosti.

(Interní zdroj, 2020)

### **Závazky**

Závazky jsou zaúčtovány ve jmenovité hodnotě. V případě postupného splácení závazku je v rozvaze oddělena vykázána část splatná do jednoho roku a část splatná nad jeden rok. (Interní zdroj, 2020)

### **Úvěry**

Úvěry jsou zaúčtovány ve jmenovité hodnotě. Za krátkodobý úvěr se považuje i část dlouhodobých úvěrů, která je splatná do jednoho roku od data, ke kterému je sestavena účetní závěrka. V případě postupného splácení úvěru je v rozvaze odděleně vykázána část splatná do jednoho roku a část splatná nad jeden rok. (Interní zdroj, 2020)

### **Rezervy**

Rezervy jsou určeny k pokrytí závazků nebo nákladů, jejichž povaha je jasně definována a u nichž je k rozvahovému dni buď pravděpodobné, že nastanou, nebo jisté, že nastanou, ale není jistá jejich výše nebo okamžik jejich vzniku. Společnost tvoří rezervy z titulu:

- a) nevyčerpané dovolené běžného roku,
- b) nevyplaceného bonusu týkající se 4. čtvrtletí běžného roku,
- c) nákladů na reklamace vztahující se k období,
- d) účetního a daňového auditu,
- e) give back zákazníkům vztahující se k očekávanému snížení cen, které může být požadováno ze strany zákazníka u plnění v současném v období.

(Interní zdroj, 2020)

### **Státní dotace**

Dotace na pořízení dlouhodobého nehmotného nebo hmotného majetku a technického zhodnocení a dotace na úhradu úroků zahrnovaných do pořizovací ceny snižuje jejich pořizovací cenu nebo vlastní náklady. Společnost je příjemcem investičních pobídek na Zahájení a Rozšíření podnikání ve formě slevy na dani z příjmu právnických osob. V roce 2019 společnost čerpala investiční pobídku na Zahájení podnikání. Sleva je uplatňována na základě rozhodnutí Ministerstva průmyslu a obchodu. (Interní zdroj, 2020)



### **Finanční leasing**

Splátky finančního leasingu jsou účtovány do nákladů. Navýšená první splátka finančního leasingu je časově rozlišena a rozpouštěna po dobu pronájmu do nákladů. (Interní zdroj, 2020)

### **Výnosy**

Výnosy z prodeje dílů a příslušenství pro automobilový průmysl se účtují v okamžiku odeslání k zákazníkovi. V případě self-billingových zákazníků dochází k účtování výnosů v okamžiku obdržení daňového dokladu od zákazníka. Výnosy jsou zaúčtovány v hodnotě přijatého plnění nebo plnění, které bude přijato, a představují pohledávky za zboží a služby poskytnuté v průběhu běžné činnosti, po odečtení slev, daně z přidané hodnoty a dalších daní souvisejících s prodeji. Tržby z prodeje zboží jsou zaúčtovány v okamžiku, kdy dojde k doručení zboží a převedení práv vztahujících se k tomuto zboží. (Interní zdroj, 2020)

### **Přehled o peněžních tocích**

Přehled o peněžních tocích je sestavován kombinací nepřímé (provozní část) a přímé (investiční a finanční část) metody. Peněžní ekvivalenty představují krátkodobý likvidní majetek, který lze snadno a pohotově převést na předem známou částku v hotovosti a u kterého se nepředpokládají významné změny hodnoty v čase. (Interní zdroj, 2020)

## **4 Finanční reporting společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.**

Význam a důležitost tvorby reportingu pro kontrolu plnění cílů společnosti a možnosti ovlivnění jejího vývoje a hledání východisek, či opatření k předcházení případné neblahé situace podniku, bylo popsáno v teoretickém úvodu této práce. Pro společnost Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. (dále jen „Shape Corp.“) tak platí totéž. Finančnímu reportingu je věnována patřičná pozornost a podnik je díky němu schopen plánovat svůj vývoj a částečně ho i ovlivnit.

V rámci této kapitoly bude detailně popsán reporting společnosti Shape Corp. a dojde k prezentaci jeho informačního systému, účetních postupů, postavení reportingu v rámci podniku a k popisu jednotlivých interních finančních reportů, které jsou vyhotovovány finančním oddělením společnosti.

### **4.1 Informační systém podniku**

Informační systém, se kterým podnik pracuje je software plex.com. Plex je propleten všemi odděleními podniku a dá se tedy považovat za interní informační systém. Tento systém přináší řešení pro různá odvětví průmyslu a je především určen výrobním podnikům, kterým Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. je.

Systém poskytuje komplexní propojení pro celý podnik a všechny operace, které jsou v něm uskutečňovány. Toto propojení je založeno na systému Cloud. Cena softwaru je tak podstatně nižší, jelikož je dostupný online pomocí webového prohlížeče v jakémkoliv elektronickém zařízení s přístupem k internetu. Uložiště softwaru má tak velice vysokou, až nedosažitelnou kapacitu.

Tento software je ve společnosti používám ve všech jejích divizích, tedy i v té evropské zde v Plzni. Dochází tak k lepšímu propojení dceřiné a mateřské společnosti a sjednocení formy poskytování informací. Pro jednotlivá oddělení mohou být mateřskou společností udělena přístupová práva do jednotlivých sekcí, které plex nabízí a tím je i zamezeno zneužití informací neodpovědnými osobami a dodržení obchodního tajemství.

Plex působí i ve finančním oddělení podniku jako účetní systém, který tak poskytuje primární data pro zpracování finančních reportů společnosti a je tak vstupním prvkem pro jejich vznik. Tento konkrétní produkt, který zajišťuje účetní služby se nazývá ERP (enterprise resource planning) účetní software. ERP lze volně definovat jako plánování zdrojů podniku. Pro oddělení financí nabízí flexibilní, komplexní účetní kontroly a podávání zpráv v reálném čase. Jeho působení je široké a je tak nápomocen při základním účtování, pokročilém finančním řízení podniku (včetně projektového), rozpočtování a konsolidace. Je základním pomocníkem při sestavování reportů a ostatních analýz podniku. Lze tak sledovat veškeré účetní transakce celého podniku. (Plex systems, 2020)

## **4.2 Finanční reporting a jeho postavení v podniku**

Reporting má v podniku své pevné místo. Ve spolupráci manažera účetního oddělení a ostatních členů vyššího managementu vznikají reporty na měsíční i roční bázi. Finanční reporting společnosti se snaží pružně reagovat na vzniklé situace a na potřeby podniku pro úspěšný rozvoj podnikání, a tak dochází k neustálému zdokonalování této činnosti. Na základě rozvoje je reportováno nejen stávajícím historickým způsobem, ale dochází k tvorbě nových reportů reagujících na rozvoj firmy.

Významnost tvorby reportingu stále narůstá a společnost si uvědomuje, že může více ovlivnit situaci podniku a mít ji pod kontrolou. Proto i roste pozornost, která je mu věnována, a četnost vytvářených reportů. (Interní zdroj, 2020)

Role reportingu v podniku se postupem času a jeho samotného vývoje orientovala několika různými směry. Reporting ve společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. (dále jen „Shape Corp.“) se vyvíjel obdobně jako společnost sama a zároveň i její pohled na samotné řízení podniku. Původně probíhalo řízení firmy spíše historicky-obchodním způsobem, tedy obchodním oddělením společnosti. Docházelo tak ke kontrole prodejů, nákupů, zda podnik má smlouvené kontrakty do budoucna a probíhalo hodnocení stávající situace a predikce prospěchu. Další fází řízení, kterou si podnik prošel bylo zaměření především na řízení z pohledu HR, tedy personálního hlediska. Podnik se snažil především motivovat lidi, poskytovat jim výhodné benefity, maximálně zpříjemnit práci v podniku (vystavením fitness centra aj.). Byla snaha odlišit se od ostatních podniků, což splnilo požadovaná očekávání. Poslední fází, ve které se podnik nachází doposud je řízení z provozního pohledu. Vstupy pro provozní řízení jsou

poskytovány právě finančním reportingem, který je základním pilířem pro úspěšné řízení podniku Shape Corp. Nyní se společnost slovy finančního manažera Ing. Jindřicha Hruštince považuje za „dobrý podnik, který vydělává dostatek peněz a drží se svých finančních plánů, v případě, že se tak neděje, lze snadno díky reportingu interpretovat důvod nastalého problému, podat vysvětlení a následně problému příště předejít.“ Každá z fází vývoje podniku mu přinesla zkušenosti a chuť ke zlepšení a posunutí myšlení. Právě to z něj vytvořilo jedinečnou firmu, která přestože se v nynější době zaměřuje více na svoji profitabilitu a prosperitu, nežli na zaměstnance a jejich spokojenost, stále má své svěřence jako prioritu a na spokojenosti zaměstnanců, zákazníků i dodavatelů jí velmi záleží. Postavení podniku a jeho priority jsou blíže popsány v subkapitole 3.1.4.Strategie, zásady a cíle společnosti. (Interní zdroj, 2020)

Pro zachování efektivity provozované činnosti podniku je důležité sledovat různé aspekty, které mají na prospěch podniku vliv. Častým kontrolním mechanismem je srovnávání rozpočtu s aktuální situací, či oproti předchozímu období. Díky tomu dochází k tvorbě trendu a možnosti predikce dalšího vývoje. Mimo jiné jsou v rámci reportingu využity i zkušenosti z praxe, které přináší mnohaleté působení manažerů v podniku a znalost interních systémů, kultury, obchodních vztahů apod. Při tvorbě některých reportů, a především při sestavování rozpočtu, je důležitá spolupráce manažerů jednotlivých oddělení, kterými jsou:

- výroba,
- oddělení nákupu,
- oddělení prodeje,
- logistika,
- oddělení řízení projektů,
- finanční oddělení,
- personální oddělení.

Díky bližší znalosti jednotlivých oddělení konkrétními manažery je tak zpřesněna pravděpodobnost dosažení udaných hodnot. V případě větší korporace jako je tato společnost se jedná o běžnou záležitost, kdy je pro každé oddělení jmenován odpovědný manažer, který se též nepřímou podílí na tvorbě finančního reportingu celé společnosti. (Interní zdroj, 2020)

Pobočka v České republice zastřešuje reporting pro evropskou divizi společnosti Shape Corp. US. Do této divize spadá též Německo, které zastává podpůrné, neméně důležité funkce pro podnik, kterými je především oblast prodeje. Finanční reporting evropské divize tedy zahrnuje i zmíněnou další pobočku.

Veškeré finanční reporty za Evropu jsou tvořeny zde v české pobočce a dále jsou konsolidovány s reporty ostatních světových divizí. Tvorba je sumarizována za pobočky jednotlivých divizí: Asie, Mexika, Magnode a USA. Dochází tak k přehlednosti celosvětového vývoje podniku. Vedení korporace, tedy americké mateřské společnosti dostává přehledný souhrn prosperity jednotlivých divizí. Díky němu lze lépe rozhodovat o případné finanční pomoci jednotlivým dceřiným pobočkám, či o ukončení spolupráce s některým ze zákazníků v případě jeho platební neschopnosti, kterou lze z vybraných reportů vyhodnotit. Je možné taktéž sledovat i platební chování jednotlivých zákazníků v různých oblastech světa, což jde využít v případě přijetí, či odmítnutí zakázky.

Právě z důvodu vztahu mateřské a dceřiné společnosti podléhá finanční reporting české pobočky Všeobecně uznávaným účetním principům (dále jen „US GAAP“) pro americké podniky. Jejich dodržování vede ke sjednocení jednotlivých divizí a lepší konzistentnosti výsledků. Reporty jsou tedy tvořeny v měně amerického dolaru (USD) a v anglickém jazyce.

Všechny reporty, které v rámci této práce budou popsány jsou prezentovány každý měsíc na Global Finance Review společnosti. (Interní zdroj, 2020)

Mimo základní finanční výkazy, které jsou zahrnuty ve výsledovce podniku a podléhají českým účetním standardům, jsou tvořeny již zmíněné další finanční interní reporty dle standardů US GAAP. Mimo jiné dochází i k poskytování jiných nefinančních reportů pro ČSÚ (Český statistický úřad), kterým se v rámci této práce nebudeme blíže věnovat.

Mezi finanční reporty společnosti, jejichž tvorba, vliv a význam bude blíže popsán v praktické části této bakalářské práce patří:

- účetní závěrka,
- reporting výsledovky,
- report pro výpočet čtvrtletního bonusu,
- zjednodušený report výsledovky,
- report pracovního kapitálu,

- report sledování rozpočtu a předpovědi současné situace.

(Interní zdroj, 2020)

#### 4.2.1 Účetní závěrka

Účetní závěrka podniku patří mezi základní výkazy, které jsou tvořeny na roční bázi a je v těchto pravidelných intervalech sestavována finančním oddělením společnosti. Účetní závěrka společnosti Shape Corp. se skládá z 5 částí.

Patří sem výkaz zisku a ztráty, rozvaha, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Vstupními daty pro tvorbu těchto výkazů jsou účetní operace, které jsou zaneseny v účetním systému Plex. Tento software souhrnně poskytne data, tedy číselné hodnoty, které eviduje na vyfiltrovaných účtech, které přísluší daným položkám jednotlivých výkazů. Výroční zpráva společnosti mimo zmíněné zákonem povinné sestavené výkazy obsahuje také další informace:

- základní identifikační údaje,
- organizační uspořádání,
- zprávu o výrobních a obchodních činnostech společnosti a jejích finančních výsledcích,
- výhled a cíle pro následující období,
- přehled investic,
- zprávu o vztazích mezi propojenými osobami (tento bod dále obsahuje: osoby propojené se společností, strukturu vztahů mezi osobou ovládající a všemi ovládanými, smlouvy uzavřené mezi propojenými osobami, transakce s propojenými osobami, vyhodnocení vzájemných vztahů mezi propojenými osobami),
- informace o výdajích na činnost v oblasti výzkumu a vývoje,
- informace o pořizování vlastních akcií, zatímních listů, obchodních podílů a akcií, obchodních podílů ovládající osoby,
- informace o organizační složce v zahraničí,
- informace o aktivitách v oblasti životního prostředí a pracovně právních vztazích,
- důležité skutečnosti, ke kterým došlo mezi rozvahovým dnem a datem sestavení výroční zprávy,

- zprávu auditora k účetní závěrce,
- výrok nezávislého auditora.

Postupem času se od papírového, tedy písemného sestavování výkazů a jejich následnému skenování do formátu pdf. přešlo k elektronickému sestavování za pomoci aplikace Microsoft Excel, který následně exportuje data do požadovaného formátu pdf. Sestavená výroční zpráva je pokaždé poskytnuta ke schválení statutárnímu orgánu společnosti, který ji zpečetí svým podpisem. Podpis výroční zprávě z roku 2019 udělil jednatel společnosti Shape Corp Czech Republic Grant W. Veurink. Výroční zpráva společnosti je pravidelně sestavena k poslednímu dni v roce, tedy 31.12.XXXX. Soubor výkazů je ověřen auditorskou společností Deloitte, která stvrdí správnost jejich vyhotovení a provede jejich kontrolu. Zároveň je soubor ohodnocen i ze strany nezávislého statutárního auditora, jehož zpráva je v účetní závěrce uvedena. Po provedené kontrole je výkaz dle zákona předán Finančnímu úřadu jako součást Daňového přiznání z příjmů právnických osob. Dále je povinností společnosti zveřejnit účetní závěrku do sbírky listin v rámci obchodního rejstříku. Na základě analýzy ve společnosti bylo zjištěno, že poslední dokumenty týkající se účetní závěrky doložila firma do obchodního rejstříku pouze za roky 2012, 2013, 2014 2015 a 2016. Na tuto skutečnost byl manažer finančního oddělení v rámci rozhovoru poskytnutého k plnění praktické části této práce upozorněn. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, tyto dokumenty slouží k využití pro externí i interní uživatele a měly by být veřejně k dispozici, jak stanovuje zákon. Sestavovaná účetní závěrka společnosti Shape Corp. je tedy sestavena v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, a zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v platném znění. (Interní zdroj, 2020)

#### **4.2.2 Reporting výsledovky**

Reporting výsledovky je jakožto ostatní interně vytvářené reporty sestavován pomocí aplikace Microsoft Excel. Této formy reportování je využito především z důvodu přehlednosti výkazu, možnosti vazby na jiné soubory, či softwary a snížení časového náročnosti jejich vytváření z důvodu použití vzorců apod. Report výsledovky je interně pojmenován jako Europe Division Regional Analytics Working. Jak již bylo zmíněno výše v textu, plzeňská pobočka reportuje zároveň i za ostatní evropské divize. Všechny interní reporty jsou dle US GAAP sestavovány v jednotné měně, tedy v měně

amerického dolaru (USD). Tento výkaz je sestavován měsíčně. U jeho jednotlivých položek porovnává skutečnou hodnotu obratu s hodnotou rozpočtovanou neboli budgetovanou. Zároveň se zde promítají i hodnoty předchozího a aktuálního období. Porovnání aktuálních a predikovaných hodnot je promítnuto do sloupcového grafického znázornění. Výsledky jsou zaznamenány za předchozích 12 měsíců, což dává společnosti výhled na budoucí vývoj daného parametru a udává tak jeho trend, který lze pomocí grafického znázornění sledovat. Šedé sloupce vyobrazují hodnoty, které byly predikovány v rámci tvorby rozpočtu a červená spojnice, která dané grafy doplňuje promítá aktuální hodnoty, kterých podnik dosahuje. Rozestup těchto dvou zobrazení udává vedení společnosti, do jaké míry jsou plány naplňovány, nebo nenaplňovány. (Interní zdroj, 2020)

Report je rozdělen na části, které se týkají jednotlivých oblastí výsledovky. Jedná se o:

- Revenue and Adjustment,
- Material,
- Labor,
- Overhead,
- SG&A,
- Profit.

### **Revenue and Adjustment**

Tato položka znázorňuje obrat společnosti. V grafech dochází k zobrazení celkového obratu a zároveň jsou zde vyčleněny jeho podsložky: Sales – Product, Adjustment. Celkový obrat je tedy složen z prodeje výrobků a slev z prodeje. V případě slev z prodeje se jedná o předpoklad požadování slevy ze strany zákazníka, jejíž výše se tímto způsobem odhaduje a zapojuje do výpočtu celkového obratu. Tuto změnu v podobě slevy je třeba časově dohadovat. K této situaci může dojít v případě, kdy podnik získá novou zakázku a dojde k dohodě, že v následujícím roce mu bude uznávána sleva v určité výši. Aby nebyl chod společnosti rapidně ovlivněn vysokou slevou v jednom měsíci, tak je její celková hodnota rozpouštěna postupně do jednotlivých měsíců. Toto částečné uznávání slev může být iniciováno i ze strany zákazníka, v případě, že požaduje její pozdější uplatnění. (Interní zdroj, 2020)

### **Material**



Další položkou, kterou výsledovka zobrazuje je materiál, který se skládá z několika následujících položek: odeslaný materiál (Shipped Material), Obalový materiál (Packaging), svařovací drát (Weld Wire), Kovový odpad (Scrap Credit) a materiálové rozdíly (Material Variance). Material Variance je dále rozdělen na: PPV, Material Mfg Variance, KPI MUV Total, vratky dodavatelům (Supplier Returns) a přecenění nákladů (Cost Reval). KPI MUV Total se dále dělí na: Inventory Adjustment a Scrap. Hlavním ukazatelem této položky je materiálové procento, jehož pokles je pro podnik výhodný a snaží se ho dosahovat. Toto procento klesá z důvodu poklesu ceny materiálu, který se zobrazí v položce Shipped Material, dále také díky změně produktové struktury. Změnou produktové struktury se rozumí situace, kdy podnik může začít vyrábět produkty s nižší spotřebou materiálu anebo s nižším podílem odpadu neboli Scrapu, ale zároveň vyšší přidanou hodnotu. Příklad produktu společnosti s nižší spotřebou materiálu a vyšší přidanou hodnotu je Ford roofrail. Zmíněný Scrap může být dvojího druhu. Může se jednat o zbytky kovu (Scrap Credit) a nepovedené díly (Scrap), které z nějakého důvodu nesplňují specifikaci daného zákazníka k výrobě konkrétního výrobku. Pro vysvětlení uvádím níže některé z pojmů a zkratk:

- PPV – Purchased Price Variance – rozdíl standardní ceny a ceny nákupu materiálu a komponent. Standardní cena je cena ukotvená k poslednímu dni v roce a cen v následujících měsících.
- Variance Manufacturing Material – rozdíl hmotnosti spotřebovaného materiálu na výrobu nárazníků. Předem je stanoveno kolik nárazníků by mělo být z jedné cívky plechu vyrobeno, ale počty se z důvodu rozdílné spotřeby mění a vznikají rozdíly ve spotřebě. Tuto skutečnost ovlivňují i různé tloušťky cívek. Obrazně řečeno, přestože se nárazníky vyrábí stále stejným způsobem a postupem rozdíly ve zbytcích plechu z jedné cívky se mohou lišit, stejně jako hmotnost každého z nárazníků.
- KPI MUV – Key Performance Indicator Material Usage Variance – zahrnuje inventární rozdíly a scrap.

(Interní zdroj, 2020)

## Labor

Přímé mzdy znamenávají jednotlivé položky, které přímo ovlivňují cenu produktu při jeho kalkulaci. Mzdy jsou ovlivněny inflací a můžeme sledovat jejich nárůst v rámci sledovaného období od dubna roku 2019 až doposud. Jednotlivé skoky mohou být způsobeny navýšením mezd, ale může to být zapříčiněno i materiálovým mixem. Jde o to, že při změně struktury materiálu dojde k poklesu jeho spotřeby, ale zároveň nárůstu práce. Proto jdou tyto položky společně ruku v ruce a jak jsem již popsala, při poklesu materiálového procenta dochází k přirozenému nárůstu přímých mezd z důvodu vyšší přidané hodnoty produktu. Základním ukazatelem přímých mezd jsou položky Shipped, Earned a Actual Labor. Zde se zobrazuje pojetí US GAAP v rámci tohoto vykazování. US GAAP je založen na standardech, standardních nákladech. Shipped vs. Earned Labor jsou vzájemně se rušící náklady. Shipped Labor je zobrazován s kladnou hodnotou, na rozdíl od Earned Labor, který je uváděn záporný. Udává to, že zákazníkovi byl odeslán určitý počet kusů za určité náklady, jedná se tedy označení Shipped a zároveň se porovnávají s položkami označenými Earned, což jsou vyrobené kusy a na ně vynaložené náklady. Náklady jsou v tomto případě označovány jako kontenty neboli jednotky obsahu práce. V případě, že hodnota Earned Labor převyšuje hodnotu Shipped Labor, dochází tak k navýšení hodnoty skladových zásob, což je jedna z nákladových položek. Actual Labor, tedy skutečné náklady jsou konkrétní mzdy zaměstnanců. Mzdy jsou dále rozděleny na položky: Wages, Overtime, Premium Pay a Contract Labor, které jsou dle mého názoru jasné a není třeba je blíže definovat. Mimo zobrazení procenta, kterou zaujímá práce v rámci obratu, což zobrazuje také graf, sledujeme efektivitu práce, tedy Labor Efficiency. Efektivita práce je uvedena v relativním vyjádření. Tento ukazatel měří, jak efektivně je podnik schopen využít práci jednoho člověka. Tuto hodnotu zjistíme jako poměr Earned Labor vs. Actual Labor. Výsledek udává, kolik se dle standardů mělo na výrobu daného množství kusů spotřebovat a kolik se reálně spotřebovalo. Pokud je hodnota reálných nákladů vyšší, než předpokládaných má to jednoduché vysvětlení. V praxi se jedná o to, že zaměstnanci nevěnují 100 % svého času výrobě dílů, ale jejich čas strávený nad výrobou je ovlivněn maturacemi, kontrolami kvality aj. Z toho důvodu je efektivita práce poměrně nízká. Zde nacházím prostor pro zlepšení a podnik by se na tento ukazatel měl více soustředit. (Interní zdroj, 2020)

## **Overhead**

Overheads (dále jen „OH“) jsou další a zároveň neobjemnější položkou stanovenou dle US GAAP. Největší položkou jsou OH právě z důvodu výrobní povahy podniku Shape Corp. Jedná se o souhrn nákladů, které souvisí s výrobou, ať už přímo, či nepřímo. Opět se zde setkáváme s hlavními sledovanými položkami Shipped a Earned OH, kteří indikují rozdíl ve skladu, jak tomu bylo i u Direct Labor. Actual OH zobrazuje všechny skutečné náklady, kterých podnik v daném měsíci dosáhl. Jednotlivé položky nákladů se skládají z: Direct Labor, Indirect Labor, Payroll Taxes, Retirement Plan, Health Insurance, Employee Welfare, Cafeteria Benefits, Workers Compensation, Depreciation, Repair and Maintenance, Launch Expense, Weld Gas, Rent, Travel, Freight, Professional Development, Miscellaneous, Plant Manufacturing Support, Shipping & Receiving, Facilities, CME MFG, Quality, Purchasing a Technical. Nepřímé mzdy jsou dále rozděleny na položky: Wages, Earned Time Off (ETO), Over Time (OT) a Shift Premium. Přejdeme k bližšímu vysvětlení možných nejasností v pojmenování. Souhrnně může být mezi nepřímé náklady zařazeny platy: údržbářů, řidičů VZV aj., kteří pracují ve výrobě, ale nelze určit hodnotu jejich práce věnované jednomu kusu výrobku. Repair and Maintenance zaznamenává spotřebu náhradních dílů. V případě ETO se jedná například o dovolené, jejichž náklady nelze přiřadit k jednomu kusu výrobku. Miscellaneous jsou položky zahrnující například zákonné pojištění zaměstnanců, či udělení čtvrtletního procenta z mezd, kterému se budeme věnovat v rámci reportu sloužícímu k jeho výpočtu. Následují oddělení přímo související s výrobou. Plant Manufacturing Support zahrnuje engineering a vedení výroby. Dále jsou zahrnuty náklady z oddělení, které výrobu podporují: Shipping & Receiving (logistika), Facilities (správa budov, energie), CME MFG (vývoj produktů), Quality (oddělení kvality), Purchasing (oddělení nákupu) a Technical, kdy se jedná například o úpravy značení prostor ve výrobě apod. Souhrnně se jedná o veškeré náklady, bez kterých by výroba nebyla schopna fungovat. (Interní zdroj, 2020)

## **SG&A**

V této položce výsledovky se sledují všechny oddělení společnosti, která přímo nesouvisí s výrobou, ale jedná se o takzvaná podpurná oddělení. Zde se promítnou oddělení jako: finanční oddělení, prodej, projektový management aj. V tomto úseku dochází k rozdělení a odlišení jednotlivých projektových týmů dle jednotlivých zákazníků (Business unit). Jedná se o další pohled na finance, díky kterému můžeme

vyhodnotit ziskovost jednotlivých zákazníků. Zároveň stanovit, který z nich vysoce ovlivňuje náš prospěch a který podstatně méně, či nikoliv. Tato analytika je základním vstupem pro kalkulace a rozhodování vedení podniku o udělování zakázek a uzavírání, či rušení spolupráce se zákazníky. Na této úrovni se začínají rozcházet výkazy sestavované dle zákona o účetnictví a US GAAP. V tomto případě se jedná o souhrn za celou evropskou divizi, jejíž pobočka v Německu spadá pod SG&A. (Interní zdroj, 2020)

### **Profit**

Zaznamenání zisku je provedeno ve 3 úrovních. Sledovanými složky jsou: Gross Profit, Profit on Ops a Net Profit / (Loss). Tento oddíl je výsledkem odečtení veškerých nákladových oblastí od samotných výnosů, tedy rozdílu Revenue and Adj a dalších následujících položek definovaných výše. Sleduje se tedy provozní zisk (Profit on Ops), který obsahuje všechny oblasti: Revenue and Adj, Material, Labor, Overhead a SG&A, Profit. V případě, že od prodejů odečteme tyto položky získáme zisk provozního charakteru. Čistý zisk (Net profit) zahrnuje stejné položky jako provozní, vyjma SG&A. Dále se ale zahrnují kurzové ztráty a zisky, intercompany (transakce v rámci divizí, či obchody mezi matkou a dcerou). Jedná se o transakce, které provozně nemusí podnik řídit, což jsou například náklady za služby, které platíme mateřské společnosti. Výpočet Net profit je podstatný pro stanovení výkazu o peněžních tocích (Cash flow) podniku. Hrubý zisk (Gross profit) získáme při rozdílu obratu a všech nákladových oblastí vyjma SG&A. (Interní zdroj, 2020)

### **Europe Capex Summary**

CAPEX sleduje kolik podnik ve svém závodě proinvestoval po jednotlivých měsících. Opět dochází k porovnávání plánu a skutečnosti. Hodnoty rozpočtu mohou dosahovat i záporných čísel. K této situaci může dojít z důvodu promítnutí prodeje již dříve zakoupeného stroje. Pokud jsou hodnoty v CAPEXU nekonstantní je to způsobeno objemnými investicemi, které podnik uskutečňuje. V případě výrobního podniku se jedná o objemné, méně časté investice. Předmětem investice mohou být: svářečky, válcovací linky aj. Grafickým znázorněním lze pozorovat oddálení úspěšné investice, které se promítne v případě, že šedivý sloupec značící rozpočtovanou hodnotu převyšuje červenou škálu skutečných investic. Pomocí CAPEXU tedy dochází

k rozvrhu investic na následující rok detailně dle jednotlivých měsíců. (Interní zdroj, 2020)

### **4.2.3 Report pro výpočet čtvrtletního bonusu**

Další z interních reportů, který je v rámci podniku reportován americké mateřské společnosti je Bonus Tracker. Tento report slouží jako nástroj k navázání na plnění rozpočtu se čtvrtletním bonusem, který je zaměstnancům vyplácen. Bonus je vyplácen každé čtvrtletí a jeho výše je zaměstnancům oznámena vždy na čtvrtletním meetingu, který je spojen s poděkováním za podílení se na prospěchu firmy a je připraveno pohoštění pro všechny zaměstnance. Vedení plzeňské pobočky zde pronáší proslov ohledně úspěchů podniku s poděkováním jejím zaměstnancům. K výpočtu výše bonusu slouží právě zmíněný report, který konsoliduje hospodářské výsledky jednotlivých divizí. Report sleduje jednotlivá čtvrtletí dohromady a jejich výsledky (vypočtené čtvrtletní výše bonusu v %) jsou zobrazeny graficky pomocí spojnicového grafu.

Report porovnává říditelné náklady (tzv. Controllable Spend) v poměru k zisku společnosti. Mezi říditelné náklady řadí ty nákladové položky, které lze jednoduše kontrolovat. Mezi ty patří jednotlivé položky SG&A a OH nákladů. Jedná se konkrétně o náklady, které společnost eviduje na účtech 7350 (501), 7355 (510), 7400 (511), 7500 (518), 7650 (512), 7655 (513) a 7950 (548) pro zmíněné oddělení spadající pod SG&A a do OH. Jednotlivá oddělení, která pod SG&A a OH spadají byly již definovány v předchozím reportu, takže již nebudou znovu zmiňovány. Souhrnně se tedy u Controllable Spend jedná o dodávky spotřebního zboží, spotřebu materiálu, služby nakupované od externích subjektů, cestovné, spotřebu náhradních dílů, opravy a udržování (R&M) apod. U jednotlivých nákladových položek je vypočítáno procento, které tyto náklady zaujímají v rámci zisku. Procenta jsou kumulovaná za jednotlivé měsíce v daném čtvrtletí a celkový součet nákladů se opět přepočítá v poměru k zisku za dané čtvrtletí. Výsledné hodnoty udávají výši procenta, jednoho z KPI, které budou popsány níže a které sleduje právě finanční oddělení.

Zaměstnancům je procento Controllable Spend prezentováno měsíčně, aby mohli dle svého uvážení na jeho výši reagovat. Vyplácené procento ke mzdě závisí na růstu prodeje a výši spotřeby, tedy nákladů. V případě růstu prodeje se procento nemění z důvodu jeho závislosti na růst nákladů. Dle míry snížení poměru spotřeby k prodejem dochází k odvozování výše procentního bonusu (5, 10, 15 nebo 20 %) z globálního

balíčku, který slouží jako základ pro výpočet výše čtvrtletního bonusu. Prvotně dojde k rozdělení 0,5 % z provozního zisku společnosti globálně mezi jednotlivé divize. Dělení provozního zisku probíhá poměrově dle výše obrátu divize. Pro zaměstnance je defaultně určen základ bonusu ve výši 50 % ze zmíněné části zisku, který dostanou vždy, ale hodnota bonusu může být ještě navýšena. Lze dosáhnout i plného bonusu, ale hlavní podmínkou pro jeho dosažení je splnění tzv. 5 KPI (Key Performance Indicators). Jedním z těchto indikátorů jsou právě i zmíněné Controllable Spend. Z jednotlivých KPI lze dosáhnout výše bonusu 5, 10, 15 až 20 %. 100 % bonusu lze dosáhnout v případě kompletního splnění jednotlivých KPI a tedy dosažení 20 % z každého z nich. V případě finančního oddělení dochází k vykazování pouze Controllable Spend. Skutečná výše nákladů se porovnává s rozpočtovanými hodnotami a dle toho se hodnotí jejich stagnace, zvýšení nebo snížení. Pokud výše nákladů dosáhne stejné hodnoty jako je rozpočet získává se 5 % z bonusu, v případě, že dojde k jejich snížení o 2 % lze dosáhnout až 10 % bonusu, o 4 % až 15 % bonusu a v případě ponížení nákladů o 6 % lze získat 20 % za toto KPI. Souhrnně se tedy snažíme k maximálnímu snížení daného procenta jednotlivých indikátorů oproti rozpočtovaným hodnotám. Další položky KPI vyjmenované níže prezentují zodpovědná oddělení samostatně. Standartně se podnik pohybuje mezi 50-100 % výší bonusu. Mezi zmíněných 5 KPI se řadí:

- kvalita PPM (zmetkovitost – kolik dílů na milion bylo špatných),
- logistické PPM (díly dodané pozdě),
- scrap PPM (odpadovost),
- safety PPM (počet nahlášených úrazů),
- controllable spend.

Ukazatel PPM se v anglickém jazyce vyjadřuje „parts per million“. Ve volném překladu do češtiny je význam slovního spojení „jedna miliontina“. PPM udává poměrnou část odpadovosti (zmetkovitosti) vůči celku. (Interní zdroj, 2020)

#### **4.2.4 Zjednodušený report výsledovky**

Jedná se o report s názvem Division Flash. Tento report je sestavován pro manažery, kteří mají na starosti všechny regiony (divize) společnosti. Jeho účelem je co nejjednodušeji informovat o výsledných hodnotách jednotlivých divizích. Díky jeho sestavení dochází k porovnání skutečných a rozpočtovaných hodnot v rámci daného

měsíce a dále je uvedena i diference těchto dvou hodnotových skupin. Report je vytvářen na konci měsíce v pravidelných cyklech v rámci vyhotovování účetní závěrky. Představuje tedy zjednodušenou formu výsledovky. Výkaz zisku a ztráty je pro tento report sestaven ze tří částí. První je zjednodušená výsledovka pro českou pobočku a druhá je pro německé podpůrné prodejní kanceláře. Finální částí je pochopitelně konsolidace těchto dvou oddělení, vyjadřuje tedy hodnoty souhrnně za celou evropskou divizi.

V detailním popisu jednotlivých položek výsledovky jsou obsaženy všechny její části a jejich podsložky, které byly již popsány v podkapitole 4.2.2 Finanční reporting a jeho postavení v podniku, a proto zde nebudou znovu zmiňovány. Tyto hodnoty jsou zobrazeny aktuálně za konkrétní měsíc a zároveň porovnány s jeho rozpočtem. Dále je vyjádřeno i procento z tržeb, které jednotlivé položky tvoří. Totéž je uvedeno i kumulativně za dané měsíce. V závěru sestavené tabulky je vyobrazeno srovnání souhrnných hodnot s předchozím rokem, což je zároveň vyjádřeno i relativně. Poslední položkou detailního zpracování za jednotlivé části evropské divize je srovnání aktuálních hodnot s rozpočtem na probíhající rok. V rozpočtu jsou porovnávány hodnoty daného měsíčního plánu a relativní vyjádření jednotlivých položek výsledovky. Následně je zobrazeno i srovnání kumulativní reálných hodnot proběhlých měsíců a rozpočtu a taktéž jejich procentuální podíl. Dále jsou v této části reportu uvedeny i položky, které slouží k výpočtu EBITDA (zisk před zdaněním, úroky a odpisy). EBITDA je výsledkem sumy jeho částí, kterými jsou: čistý zisk (Net Income), úroky (Add Back Interest), daně (Add Back Taxes), odpisy (Add Back Depreciation) a amortizace (Add Back Amortization). V detailním zobrazení jsou uvedeny i jednotlivé položky vedoucí k získání hodnoty čistého zisku, který je rozdílem provozního zisku či ztráty a ostatních celkových příjmů, či výdajů. Mezi ostatní příjmy či výdaje spadají: pobídky (Incentive), úrokové výnosy (Interest Income), úrokové výdaje (Interest Expense), příjem z partnerství (Partnership Income), další nedaňové příjmy (Non-taxable Other Income), příjmy z kapitálového majetku (Investment Income), zisk/ztráta na likvidaci (Gain/loss on disposal), kurzový Zisk/ztráta (Gain/loss on Foreign Exchange), odvolávky (Product Recall), restrukturalizace (Restructuring), amortizace Goodwillu (Goodwill Amortization), dividendový příjem (Dividend Income), příjem z pronájmu (Rent Income), korporátní příjem (poplatky) (Corporate Income (Fees)), vnitropodnikové služby (Intercompany Services), daně (Taxes) a ostatní příjmy

(Miscellaneous). Odečtením těchto položek od celkového provozního zisku společnosti dostaneme hodnotu čistého zisku či ztráty, který je jednou z částí pro výpočet EBITDA.

Souhrnná část reportu je velice zestručněna a uvádí položky: Prodeje (Sales), Nákladů na prodané výrobky (Cost of Goods Sold), Hrubý zisk (Gross Profit), SG&A (náklady podpůrných oddělení), provozní zisk nebo ztráta (Profit (Loss) on Operations), čistý tooling (Net Tooling), zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA), pracovní kapitál (Working Capital), kapitálové náklady (CAPEX – capital expenditures) a operační cash flow (Operational Cash Flow). Oproti výsledovce, která je prezentována americké matce a kterou jsem již podrobně rozebrala v rámci podkapitoly 4.2.2 Finanční reporting a jeho postavení v podniku, dochází u tohoto upraveného reportu Divison Flash k doplnění 4 položek, a tedy zmíněných EBITDA, Working Capital, CAPEX a Operational Cash Flow.

Zároveň dochází k zobrazení tzv. Year to date. Tato tabulka zobrazuje tytéž položky jako jsme si nyní popsali a obsahuje hodnoty kumulované za uplynulé měsíce daného roku. Opět jsou srovnávány skutečné a rozpočtované hodnoty a je vypočtena jejich rozdílnost. Díky kumulaci měsíců lze lépe sledovat trend a predikovat další vývoj jednotlivých ukazatelů. (Interní zdroj, 2020)

#### **4.2.5 Report pracovního kapitálu**

Tento report zobrazuje, jak si podnik vede v rámci peněžních toků. Interně se nazývá Working Capital Dashboard. Uvádí v rámci 3 oblastí, jak na tom podnik je s pracovním kapitálem. Tento report je opět sestavován jednotlivými divizemi. V rámci každé z nich jsou pomocí vlastního kombinovaného grafu zaznamenány 4 oblasti: Hodnota zásob (Inventory), Došlé faktury, závazky (Accounts Payable), Vystavené faktury, pohledávky (Accounts Receivable) a Provozní Cash Flow (Operational Cash Flow). Jednotlivé grafy vždy porovnávají aktuální hodnotu sledovaného indikátoru a jejich rozpočet. Tento grafický výstup se prezentuje managementu v pravidelných měsíčních cyklech. (Interní zdroj, 2020)

#### **Inventory**

V rámci stanovení hodnoty zásob je vytvořen rozpočet, který se odvíjí od plánů dodávek zákazníkům. Zároveň musí rozpočet brát v potaz zásobu, kterou je třeba pro daného zákazníka vytvořit a rozpracovanou výrobu. Grafické zobrazení zásob je



výsledkem součtu materiálu na skladě a komponentů, dokončených výrobků (FG, Finish Goods) a rozpracované výroby (WIP, Work in Progress). Příkladem rozpracované výroby podniku popisuje následující situace: cívku, tedy materiál vložíme na stroj, který do plechu vytvoří díry a pomocí válcovací linky dojde k jejímu ohybu. Výsledkem je výztuha, kterou je dále třeba opracovat a svařit, tedy není nijak sekundárně opracovaná. Tato část výstupu je v podniku Shape Corp. označena za rozpracovanou výrobu.

Trend společnosti je v této oblasti velmi dobrý, jelikož dochází ke snižování zásob, což je pro podnik prospěšné. Čím méně zásob podnik váže, tím dochází k držení menšího obnosu peněz, a tedy pozitivními ovlivnění jeho finanční situace. (Interní zdroj, 2020)

### **Accounts Payable (AP)**

Accounts Payable (dále jen „AP“) zobrazuje sumu všech přijatých faktur od dodavatelů společnosti. Společnost má povinnost je zaplatit. Pro podnik je prospěšné, aby přijatých faktur bylo co největší množství. Tato skutečnost má kladný vliv na výši pracovního kapitálu. Růstem obdržných, zaúčtovaných faktur totiž rostou náklady podniku a pro Cash je tato skutečnost velmi pozitivní. Pro pracovní kapitál je výhodné, když podnik zvyšuje své náklady pomocí přijatých faktur, ale ještě nezaplacených. V případě jejich splacení se tato balance zhoršuje. Proto je dobré nastavit platební podmínky pro dodavatele co nejvyšší a uplatnit přijaté faktury jako náklad, ale zatím ne jako výdaj. Tuto skutečnost lze dodržovat samozřejmě v rámci určitých mezí. Je pochopitelné, že platit své závazky je důležité, aby nedošlo k zadlužení. Podnik má v rámci interního systému Plex nastaveno filtrování faktur, které jsou již po splatnosti. Platby probíhají vždy ve středu dopoledne a veškeré faktury, které jsou do té doby po splatnosti jsou uhrazovány. Placení faktur před uplynutím doby jejich splatnosti je pouze ve výjimečných situacích. Podnik tak například při době splatnosti faktury 60 dní, po celou dobu díky ní zvyšuje své náklady, což je prospěšné pro výši jeho pracovního kapitálu. (Interní zdroj, 2020)

### **Accounts Receivable (AR)**

Accounts Receivable (dále jen „AR“) je opačným příkladem a jedná se o faktury vystavené zákazníkům. Pro podnik je prospěšné jejich výši snižovat. Při vysoké hodnotě vystavených faktur mohou zaznamenat, že doba jejich splatnosti je vysoká a podnik obdrží peníze za delší dobu. (Interní zdroj, 2020)

### **Operational Cash Flow (CF)**

Provozní Cash Flow je výsledkem analýzy předchozích zmíněných ukazatelů. Jeho výsledek dostaneme při sečtení Inventory, AP a AR. Hodnotí se jaký vliv mají tyto indikátory na Cash společnosti. V této části je rozpočet poněkud nerovnoměrný a pro některé měsíce predikuje lepší výsledky a některé horší, dle stanoveného plánu. V případě měsíce ledna došlo k vlivu vysokých investic, a ne příliš vysokého zisku, a proto byla společnost 1 mil. USD ve ztrátě v rámci Cash Flow. V únoru bylo plánováno s větší ztrátou, která se nenaplnila, takže došlo ke zlepšení Cash Flow. V aktuální situaci dochází k vysokému ovlivnění těchto výsledků z důvodu zasažení ekonomiky virem COVID – 19. Většina automobilových společností svou výrobu pozastavila, a tak se předpokládá, že v následujícím období společnost nebude mít žádný příjem, což bude mít vysoce negativní vliv nejen na Cash Flow. (Interní zdroj, 2020)

### **Detailní výpočet Cash Flow**

Grafický výstup je podpořen jednotlivými výpočty a souhrny hodnot týkajících se následujících položek: Hotovost (Cash), AR, Zásoby (Inventory), Aktiva (Current Assets), Projektový tooling (Projects Tooling), Závazky (Current Liabile), Výnosy (Def Revenue), AP, Časové rozlišení závazků = dohady (Accured Paybles), Závazky z toolingu (Tooling Payables), Investiční závazky (Capital Payables), Tržby (Total Sales), Tržby z toolingu (Sales Tooling), Materiál, Přímé mzdy (Labor Direct), Nepřímé mzdy (Labor Indirect), Amortizace (Depreciation), Daň z příjmu (Payroll Taxes), Důchody (Ratirement Plan), Zdravotní pojištění (Health Insurance), Odškodnění (Workers Compesation), Benefit (Cafeteria Benefits), Sociální pojištění (Employee Welfare), Výrobní režie (Manufacturing Overhead). Dalšími indikátory, které se v rámci tohoto reportu počítají jsou DSO, DPO a DIO. (Interní zdroj, 2020)

### **DSO (Days Sales Outstanding)**

Tento ukazatel měří, kolik dní trvá od vystavení faktury zákazníkovi do doby jejího splacení. Tento ukazatel je zvlášť zobrazen pro tooling.

$$DSO = \left( \frac{Avg\ Adj\ AR}{Annualized\ Sales} \right) * 365, tedy = \left( \frac{Pohledávky}{Tržby} \right) * 365 \quad (6)$$

### DPO (Days Payable Outstanding)

Tento ukazatel měří, kolik dní trvá od vystavení faktury dodavatelem. Respektive kolik dní v průměru je daná faktura splatná. Ukazatel DPO je taktéž vypočítán zvlášť pro tooling.

$$DPO = \left( \frac{Avg\ Adj\ AP}{Annualized\ COGS} \right) * 365, tedy = \left( \frac{Závazky}{Náklady\ na\ prodané\ zboží} \right) * 365 \quad (7)$$

### DIO (Days Inventory Outstanding)

Tento ukazatel udává obrátku zásob. Hodnota ukazatele společnosti je v závislosti na výrobním charakteru podniku poněkud vysoká z důvodu dlouhého výrobního procesu.

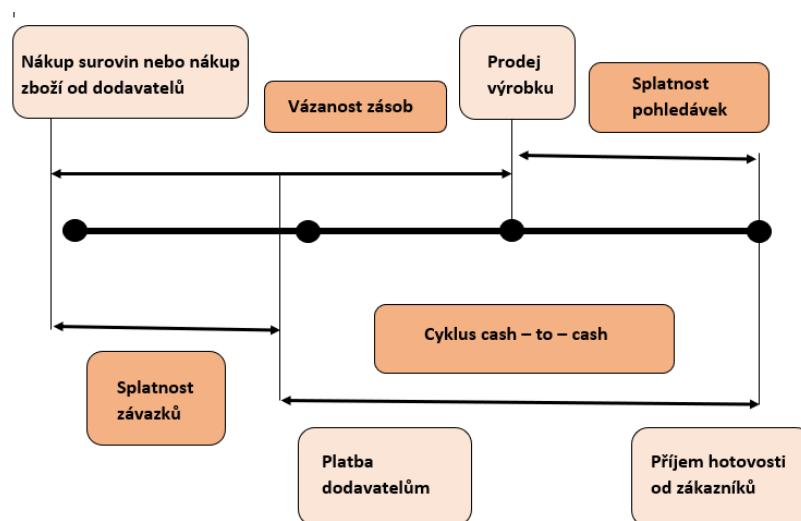
$$DIO = \left( \frac{Avg\ Adj\ Inventory}{Annualized\ COGS} \right) * 365, tedy = \left( \frac{Zásoby}{Náklady\ na\ prodané\ zboží} \right) * 365 \quad (8)$$

### Cash Conversion

Jedná se tzv. cash to cash. V případě, že utratím 1 korunu za materiál, zobrazuje do kolika dní dostanu za spotřebu tohoto materiálu zpět zaplacen. Toto období je třeba kompletně finančně pokrýt.

$$Cash\ Conv = DIO + DSO - DPO \quad (9)$$

Obr. 9: Cash-to-cash graf



Zdroj: Vančurová (2020), zpracováno autorkou

### **Doba obratu zásob (Inventory Turns)**

Doba obratu zásob určuje průměrný počet oběhu zásob v podniku za jeden rok.

$$Inventory\ Turns = \left( \frac{Annualized\ Adj\ COGS\ for\ Inventory\ DOH}{Avg\ Adj\ Inventory} \right),\ tedy = \left( \frac{Náklady\ na\ prodané\ zboží}{Zásoby} \right) \quad (10)$$

### **Inventory Days on Hand**

Inventory Days on Hand zobrazuje počet dní, kdy je zásoba držena na skladě.

$$Inventory\ Days\ on\ Hand = \left( \frac{Adj\ Inventory\ in\ Current\ month}{Current\ month\ COGS} \right) * Working\ Days\ in\ Month,\ tedy = \left( \frac{Zásoby}{Náklady\ na\ prodané\ zboží} \right) * Počet\ prac.\ dní\ v\ měsíci \quad (11)$$

### **Pracovní kapitál (Working Capital)**

V tomto případě dochází k výpočtu pomocí rozdílu AP a AR. Tedy faktur vystavených od faktur přijatých, respektive odečtením pohledávek od závazků společnosti.

$$WC = AP - AR \quad (12)$$

### **WC % of Revenue**

Tento ukazatel zobrazuje, jaké procento z obratu zahrnuje čistý pracovní kapitál. Dané procento vypovídá o tom, zda podnik dokáže pracovní kapitál zvyšovat, či snižovat. K ovlivnění jeho výše může dojít několika způsoby. K jeho zvýšení dochází při růstu zásob na skladě, které se zvyšují z důvodu růstu odbytu, což je pro podnik pozitivní. Tendencí podniku je WC % of Revenue snižovat. Obecně lze říci, že by podnik měl dosahovat co nejnižšího pracovního kapitálu. Čím nižší je jeho hodnota, tím méně hotovosti je v něm vázáno. Z toho nepřímo vyplývá, že tím více platebních prostředků zůstává na bankovních účtech, což je pro podnik výhodné a toho se snaží dosáhnout.

$$WC\% \ of\ Revenue = \frac{WC}{Annualized\ Sales} \quad (13)$$

Většina podniků sleduje převážně výsledovku, management podniku Shape Corp. v poslední době věnuje pozornost především Cash Flow. Důvodem je absence zobrazení Cash ve výsledovce, což podnik vnímá za značnou nevýhodu toho výkazu. Pokud by měl podnik v zaúčtovaných fakturách, vystavených zákazníkům, miliony korun, které by nebyly proplaceny, mohlo by to ohrozit finanční stabilitu firmy a tím i jeho existenci.

Totéž platí pro náklady, které mohou ve výsledovce dosahovat vysokých hodnot, ale pokud je podnik nebude platit nebo bude splácet pozdě, tak to na něj nemá pozitivní vliv. Z toho důvodu podnik nahlíží na stránku Cash Flow, jelikož lze lépe sledovat stav peněžních prostředků a dohlížet na dostatek objemu financí na splácení všech závazků podniku. Významné je sledovat Cash Flow v tomto období, kdy je ekonomika v krizi z důvodu dopadů viru Covid-19. Je důležité dbát na dostatek financí v podniku, pokud se přestane vyrábět, tak aby byl podnik stále schopen fungovat, platit závazky, aby nezkrachoval.

V době, kdy byla v podniku získávána data pro zpracování praktické části této bakalářské práce, probíhalo jednání a uzavírání kontraktů k faktoringu zákazníků. Znamenalo by to zkrácení doby splatnosti vystavených faktur. Banka, která by tyto pohledávky podniku fakturovala, by poskytla platbu do 4 pracovních dní. Od doby splatnosti kolem 30, 60 dní, kterou měl podnik pro své zákazníky nastavenou, dojde k velmi brzkému obdržení finančních prostředků. Tím dojde k významnému ovlivnění Cash Flow v pozitivní rovině. Dojde ke zlepšení ukazatelů: DSO, Cash Conversion a pochopitelně Working Capital. Banka si za brzké zprostředkování účtuje marži, ale s ohledem na aktuální situaci, kdy na trhu dochází ke snižování úrokových sazeb, je tento kontrakt výhodný. Jedná se o jednu z nejlevnějších forem financování. Brzké splacení faktur vytvoří společnosti až 7,7 mil. eur Cash. V této souvislosti se pracuje i na dodavatelském faktoringu. Banka splatí závazky v dřívější době, než by transakce dle platebních podmínek uskutečnil podnik. Pro dodavatele se jedná o výhodnou formu financování a podniku je tento krok též prospěšný z důvodu možné získání slev ze strany dodavatele, či využití některých z nástrojů podpory pro získání finančních prostředků, například skonta (získání části platby zpět v případě brzkého splacení). V rámci splatnosti těchto pohledávek ze strany podniku bance, lze dobu splatnosti nadefinovat jednotně pro všechny závazky například na 90. den od vystavení faktury. Tím se prodlouží a sjednotí splatnost faktur a podnik může významně prodloužit dobu po kterou jsou jeho náklady na vysoké úrovni, ale faktury dosud nejsou splacené. V tomto případě jsme si již uváděli, že tato skutečnost má významný vliv na Cash Flow podniku. (Interní zdroj, 2020)

#### 4.2.6 Report sledování rozpočtu a předpovědi současné situace

V době, kdy nastávají dynamické změny, dochází k vytváření nových reportů, které do nynějška v rámci firmy nebyly zhotovovány. Jedná se o reakci na aktuální ekonomickou situaci, kdy se nejen česká, ale i světová ekonomika dostala do krize. V současné době jsou zasaženy všechny automobilové společnosti, které tvoří zákaznické spektrum společnosti Shape Corp. Jejich výroba je přerušena. Toto omezení má významný vliv na společnost, která po naplnění skladu byla nucena svoji výrobu také přerušit. Nyní jsou zaměstnanci společnosti dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, placeni v hodnotě 75 % z platu z důvodu překážek na straně zaměstnavatele. Bohužel v posledních týdnech došlo i k restrukturalizaci a některé pozice byl podnik nucen zrušit a omezil také množství brigádníků ve firmě. Došlo k zastavení vystavování objednávek a jejich provádění, pozastavilo se řešení faktoringu závazků i pohledávek, zrušily se veškeré obchodní cesty a jiné činnosti spojené s reprezentací podniku, zrušily se školení a jazykové kurzy, návštěvy, team buildingy aj. Došlo ke kompletnímu omezení chodu podniku ve všech jeho odděleních. Snahou podniku je nyní maximálně snížit své náklady, tak aby byl schopen stále pokrýt své závazky a náklady. S těmito omezeními přichází i potřeba vzniku nových reportů k možnosti sledování a kontroly stávající situace podniku, a především predikci dalšího vývoje. Současná situace tedy dala vzniku reportu Budget vs Forecast sensitivity model. (Interní zdroj, 2020)

Ve všech dosud představených reportech docházelo ke srovnání aktuálních hodnot s hodnotami z rozpočtu. Tento rozpočet byl tvořen na podzim roku 2019, kdy ještě nebyla žádná známka toho, že by ekonomiku mohl Covid-19 tak významně zasáhnout, jelikož se o jeho výskytu nevědělo. Proto se také nyní setkáváme s porovnáním aktuálních hodnot, které společnost vytváří a forecastu (úprava rozpočtu dle nových znalostí, získaných vlivem aktuální situace). Cílem reportu je tedy úprava rozpočtu k zobrazení reálnějších, aktuálních dat. Zachycuje objektivní predikci do konce roku 2020. Tento report udává forecast výsledovky podniku. Skládá se z aktuálních měsíců roku 2020. Leden a únor obsahují aktuální hodnoty, jelikož již byli před nástupem krize uzavřeny. Další měsíce jsou již upraveny.

Společnost předpokládá, že v dubnu budou nulové prodeje, jelikož automobilové společnosti zastaví svoji výrobu. V květnu se situace začne pomalu zlepšovat a podnik dosáhne -50 % předpovězeného rozpočtu. Další měsíce udávají pokles hodnot oproti

stanovenému rozpočtu následovně: červen -30 %, červenec -20 %, srpen -20 %, září -20 % oproti rozpočtu. Predikce společnosti říká, že až v říjnu roku 2020 by se tržby podniku mohly vrátit na původní rozpočtovanou hodnotu. Tímto způsobem je forecast aplikován na všechny položky výsledovky. Variabilní náklady se budou automaticky snižovat z důvodu zastavení odběrů ze strany zákazníků, a tedy i výroby společnosti. Fixní náklady společnosti budou ve stejné výši. Jedná se především o nepřímé mzdy, které nulovým prodejem nebudou významně ovlivněny. Oddělení spadající do skupiny, které se nepřímé mzdy týkají budou stále pracovat. Technicky není možné tyto pracovníky propustit a například za 3 měsíce je opět zaměstnat. Z tohoto příkladu plyne, že některé z fixních nákladů společnosti jsou prozatím neměnné a jejich hodnota bude shodná s rozpočtem i při nulovém generování zisku. V nekonečně dlouhém období se ale i fixní náklady stávají variabilními. Lze je nějakým způsobem upravit, ovlivnit jejich výši. V tomto případě byly provedeny razantní kroky i v ohledu výše mezd a některé z pozic byly zrušeny a podnik přestal využívat brigádní výpomoc a agenturní zaměstnance. V případě využití externích skladů bude toto zrušeno. Spotřeba energie také klesne vzhledem k omezení výroby, tedy nečinnosti strojů. Zároveň může dojít k poklesu cen energie z důvodu krize. Bude omezeno i testování kvality, jelikož výroba bude zastavena, a tak klesnou i náklady v tomto směru. Míra úprav hodnot fixních nákladů se bude odvíjet od vývoje aktuální situace. Z důvodu úprav fixních nákladů byl do reportu doplněn přehled o potřebné výši snížení daných položek fixních nákladů tak, aby se dostatečně snížily a splnily předpokládané procento z prodejů. V době, kdy probíhalo sestavování rozpočtu, pohybovala se hodnota provozního zisku na 8,33 % zisku z prodeje. V současnosti, při zakomponování veškerých vlivů viru vychází provozní zisk -5,56 % ve ztrátě. Tento report bude nadále aktualizován dle vývoje ekonomiky a světového i tuzemského dění. Dne 15.4. dojde k zmrazení těchto hodnot, které byly v rámci forecastu predikovány a dojde k jakési úpravě rozpočtu podniku.

Reportu Budget vs Forecast sensitivity model bude s ohledem na aktuální situaci věnována největší pozornost na měsíčních Global Financial Review společnosti. Předpokládají se dynamické změny ve společnosti a tento report bude třeba stále upravovat. Vlivů na aktuální situaci podniku je hned několik a vyplývají otázky: Možná podnik nebude generovat zisk ani v květnu? Budou lidé ochotni po krizi auta kupovat, pokud během krize přišli o práci? Je hned několik důvodů, proč je důležité právě tento report v rámci dané situace sledovat detailně.

Nadále dochází také k dennímu sledování odvolávek zákazníků a probíhají krizové meetingy, kde dochází k řešení stavu ve výrobě, míry nakaženosti v rámci podniku a pozornost je věnována i ekonomickým pobídkám státu, které by mohly podniku v tíživé situaci pomoci. Podnik nevytváří rezervy, a tak v případě nutnosti bude poskytnuta finanční pomoc od mateřské společnosti, která pro tento účel má revolvingový úvěr s před-schváleným úvěrovým limitem. (Interní zdroj, 2020)



## **5 Návrh na zlepšení systému finančního reportingu společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.**

V této části práce budou sumarizovány její výsledky, přínosy a bude představen návrh na zlepšení systému reportingu společnosti.

### **5.1 Zhodnocení systému finančního reportingu**

Finanční reportingu společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. (dále jen „Shape Corp.“) se postupem času významně rozvinul. Vývoj reportingu šel ruku v ruce s evolucí společnosti samotné. Pro její další rozvoj je důležité a prospěšné, aby věnovala dostatek pozornosti i reportingu, díky kterému může být efektivně řízena a vedení společnosti může provádět správná rozhodnutí. Jelikož podnik objevil významný vliv reportingu na řízení společnosti, díky mnohaletým zkušenostem a různým způsobům orientace řízení společnosti, dosahuje pozitivních výsledků a je prospěšný. O vysoké významnosti reportingu pro společnost není pochyb a ona sama si je toho vědoma. Toto zjištění je přínosné a výhodnost vytváření reportů se vedení společnosti projevuje každý den. I v nastalé situaci, kdy je ekonomika silně oslabena se právě reportování stává efektivním nástrojem pro krizové řízení chodu podniku. Pevně věřím, že nejen podnik Shape Corp., ale i ostatní z ekonomických subjektů ještě prohloubí touto zkouškou význam reportingu v rámci podnikové kultury a bude jeho funkce plně využívat.

Reporting je ve společnosti Shape Corp. vytvářen pomocí Microsoft Excel. Využití tohoto relativně málo finančně náročného prostředku k sestavování jednotlivých reportů je vhodné. Základní nastavení vzorečků pro jednotlivé položky a propojení vazeb následně usnadní práci při doplnění údajů v dalších měsících. Jelikož je Excel dostupný globálně a je uživatelsky jednoduchý k užívání, je velice výhodné využívat jeho funkce v případě korporace jako je právě Shape Corp. Reporty za jednotlivé divize jsou konsolidovány, a tak je jejich formát sjednocen a díky Excelu dostupný pro všechny jednotky. V reportech se lze díky sjednocenému formátu lépe orientovat a pro mateřskou společnost je získávání informací z nich snazší. Výhodou je i jeho kompatibilita s elektronickými zařízeními.

Jednotlivé reporty jsou vytvářeny za určitým účelem. Během rozvoje podniku a jeho pohledu na reporting tak postupně přibývalo vytvářených reportů. Reporty, které podnik

vytváří jsou požadovány ze strany americké mateřské společnosti částečně i nezávisle na vlastní iniciativě evropské divize, tedy především české dceřiné společnosti. Reporty jsou dle mého názoru vytvořeny tak, aby splňovaly očekávané přínosy pro společnost a toho také dosahují. Výsledkem jsou přehledné, jasně strukturované výkazy, ve kterých se snadno zorientuje každý. Pochopitelně k bližší definici a k pochopení jednotlivých vazeb a vykázaných hodnot je třeba hlubších znalostí v oblasti ekonomie.

Prostory pro zlepšení určitě jsou v každém z nich. Konkrétní změny jsou ale prováděny v závislosti na aktuálních potřebách a probíhající situaci. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.6, nově vzniklý report, který je reakcí na aktuální světové dění stále prochází dalšími úpravami a rozšiřováním. Lze tedy tvrdit, že dokonalosti sestaveného reportu k vykázaní požadovaných sledovaných položek lze dosáhnout jeho praktickým využitím. Praktická aplikace vždy nejlépe zobrazí jeho funkčnost a také nedostatky, které lze postupně eliminovat.

Jako externí pozorovatel hodnotím funkci a systém realizace reportingu v podniku jako velmi významný a efektivní. Reporty jsou sestaveny dle potřeb a efektivně slouží řízení podniku. Patřičná pozornost, která je jim ukládána vede k vytváření nových reportů, což velice chválím. Mnoho podniků by si od firmy Shape Corp. mohlo brát příklad. Dle mého názoru není v případě menších a středních podniků interní reportování zásadní součástí v rámci řízení podniku. Většina podniků dbá na plnění svých povinností v ohledu sestavování ročních reportů v rámci účetní závěrky podniku. Nicméně se jedná o subjektivní názor, který je podpořen střídavými zkušenostmi.

## **5.2 Návrh na zlepšení systému finančního reportingu a jeho zdůvodnění**

I přes relativně bezchybné výkazy společnosti, lze najít prostory pro zlepšení. Díky účetnímu systému Plex společnost získává informace pro vytváření svých reportů. Všechny položky jednotlivých reportů lze získat především pomocí generování daných účtů, na které se během účetního období účtuje. Pomocí generování požadovaných účtů lze zjistit jejich stavy. Tyto stavy jsou poté vstupními informacemi pro tvorbu výkazů. Nicméně se stále jedná o manuální činnost, která pojme dost pracovního úsilí a času. Nelze tak stoprocentně předejít chybě lidského faktoru a možné nepřesnosti vykázaných hodnot. Pro podnik, kde je na reporting kladen takový důraz jako v podniku Shape Corp., by bylo vhodné sestavování reportů automatizovat. Řešením by bylo aplikování

reportingového softwaru na stávající účetní systém a jeho propojení s excelovskými formáty.

Finanční oddělení podniku by mělo využívat více moderních softwarových aplikací. Troufám si říct, že by došlo k zefektivnění procesů kritické cesty (CPM) v celém podniku. Zefektivnění CPM by vedlo k lepší časové koordinaci dílčích, či na sebe navazujících činností podniku. Vhodné by bylo využití softwaru s minimální údržbou systému a maximální podporou podnikání subjektu. Podnik by mohl využít nabídku softwaru OneStream. Jedná se o sjednocenou finanční platformu, která může být rozšířena dle konkrétní finančních potřeb. Je to produkt, na který se lze spolehnout a který nabízí kvalitní dostupná řešení. Poskytuje rychlá, nákladově efektivní a spolehlivé implementační služby. Tyto služby využívají efektivní osvědčené postupy k získání maximální hodnoty ze softwaru a jeho přizpůsobení konkrétním potřebám podniku, tak aby byl schopen dosáhnout úspěchu zákazníka. OneStream působí na světové úrovni. Jeho autoři jsou odborníci na slova vzatí a vývoji produktu se plně věnují. Autoři softwaru preferují interakci se zákazníkem, během které dochází ke komunikaci konkrétních požadavků a vzdělávání v konkrétních procesech, ve kterých chce zákazník software implementovat. Tento software lze propojit s Excelem, což by pro podnik mělo zásadní vliv a došlo by k dodržení stanovených formátů. Jeho využitím by se zkrátil čas strávený vyhotovováním reportů, především při shromažďování dat a analýze výsledků.

Při propojení účetního softwaru Plex, Excelu a Softwaru OneStream by se již nemusely manuálně doplňovat data z účetního systému, ale docházelo by k jejich automatickému generování. K aktualizaci dat při sledování měsíčních hodnot by došlo pouze při doplnění aktuálního datumového rozmezí, ze kterých chceme hodnoty získat. Software by si pak sám pomocí komunikace s účetním systémem vygeneroval konkrétní čísla účtů, která jsou pro dané položky předem definována a propsal jejich hodnoty do Excelu. V minimálních případech se pak setkáváme s potřebou manuálního doplnění údajů. Jedná se především o report pracovního kapitálu (Working Capital). V tomto reportu jsou položky, které je třeba manuálně odlišit a rozdělit hodnoty z účtů k jejich konkrétnímu vyjádření. Jedná se o položky Accured Payables, Tooling Payables a Capital Payables, tedy dohady závazků, toolingu a investic. Tyto položky jsou jednotně zaznamenávány na společném účtu a je třeba je manuálně odlišit, jelikož to software díky své mechanizaci nedokáže a hodnoty těchto položek by zkonsolidoval.

V ostatních případech lze jednoduše a automaticky hodnoty z účtů generovat a není třeba jejich balance dále rozdělovat.

### **5.2.1 Ekonomické dopady související s navrhovaným zlepšením**

Z praktického hlediska by vytvoření a přizpůsobení softwaru konkrétním potřebám podniku trvalo minimálně 1,5 roku. Je třeba zohlednit i náklady, které by bylo na implementaci tohoto softwaru do interního prostředí podniku nutné vynaložit. Jelikož je podnik dceřinou společností, musela by tato investice být konzultována s americkou matkou. V případě tohoto návrhu by mohlo dojít ke globální implementaci softwaru a k sjednocení analýzy dat pro jednotlivé reporty všech divizí Shape Corp. US. Náklady na software by se pak rozdělily mezi jednotlivé divize a tato investice by se mohla stát značně výhodnější. Nedošlo by k tak markantní investici samotného české pobočky Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. V rámci české pobočky by se softwarem pracovali ti zaměstnanci, kteří se podílejí na sestavování interních reportů. Jedná se tedy o manažera finančního oddělení a vedoucího účetního oddělení. Předpokládané náklady na implementaci softwaru by mohly být vyčísleny následovně:

- náklady na vývoj softwaru,
- náklady na implementaci softwaru,
- náklady na zaškolení zaměstnanců.

#### **Náklady na vývoj softwaru**

Vzhledem ke zmíněné délce vývoje softwaru 1,5 roku budou externí náklady na software na první pohled opravdu vysoké. Nicméně se bude jednat o propracovaný produkt, který bude přesně vyhovovat potřebám podniku a splní požadavky na jeho funkčnost a pomůže podniku v rámci harmonizace systému reportování a snížení pracovní a časové náročnosti. Náklady na vývoj produktu, které by připadly na českou divizi po poměrovém rozdělení mezi jednotlivé pobočky společnosti odhaduji přibližně na 25 000 000 Kč. Vývoj softwaru je neobjemnější položkou, ale taktéž je obtížné její výši přesně odhadnout.

### **Náklady na implementaci softwaru**

Implementace softwaru by mohla být opět korporátně zajištěna pro jednotlivé divize, a tedy i externí náklady na ní by se mohly poměrově rozdělit mezi divize. Implementaci by zajistila společnost MindStream za odhadovanou částku 5 000 000 Kč.

### **Náklady na zaškolení zaměstnanců**

Zaškolení s prací se softwarem nabízí OneStream odborný team, který je na tyto praktické seznámení zaměstnanců společností se softwarem zaměřen. Lze využít centralizovaného školení na dálku s možností přímého přenosu informací v rámci online učebny. Pochopitelně lze využít i osobního kontaktu s jednotlivými pracovníky a názorná ukázka a školení v přítomnosti odborníků. Každá z těchto variant má své klady i zápory. V případě osobní přítomnosti zaměstnanců společnosti by došlo k dalšímu navýšení nákladů na cestovné, ubytování, stravování, pojištění. Především proto, že by tato volba znamenala nutnost vycestování českých zaměstnanců do americké pobočky, v případě, že by došlo ke společné implementaci softwaru do všech divizí. Nicméně by pracovníci byli plně soustředěni na probíranou problematiku a mohli se lépe seznámit se systémem. V druhém případě, tedy pokud by společnost volila možnost online zaškolení, by byly náklady podstatně nižší oproti první volbě. Přesto by ale nemusela být v běžném pracovním shonu pozornost pracovníků natolik vysoká, aby školení proběhlo co nejefektivněji. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o dva zaměstnance společnosti, doporučila bych volbu osobní přítomnosti na školení. Jejich účast v americké mateřské společnosti by vedla k efektivnímu školení a prospěla by i vzájemným vztahům mezi představiteli jednotlivých divizí, což je v rámci podnikání také velmi prospěšné. V případě vycestování by se jednalo o 3 pracovní cesty. Vzhledem k nabídce školitele by jednotlivá školení zaujímaly celkem 7 dní. Dle této volby by se zaměstnanci zúčastnili 3 úrovní školení. Jednalo by se o Power User Reporting (1. cesta, 2 dny) a Level 2 Reporting (2. cesta, 3 dny), a Level 3 Dashboards (3. cesta, 2 dny), které školitel ve své nabídce poskytuje. Vyčíslení nákladů je zobrazeno níže:

- cestovné: zpáteční letenka cca 1 350 USD/osoba,
- ubytování vč. stravování: cena za pokoj pro 2 osoby 150 USD/noc,
- pojištění: cena na 7 dní pobytu v hodnotě 60 USD/osoba,

- školení: Power User Reporting, cena 1 600 USD, Level 2 Reporting, cena 2 400 USD a Level 3 Dashboards, cena 1 600 USD.

(OneStream Software LLC, 2020)

Celkem by tedy interní náklady na školení pro dvě osoby vyšly vzhledem k rozdělení celkové částky mezi divize zhruba 10 390 USD, v přepočtu dle aktuálního kurzu 1 USD/25,31 Kč se jedná o částku 262 970,9 Kč. Je třeba uvažovat nad možností navýšení školení a případných dalších cest do Michiganu, či naopak cest amerických zaměstnanců do České republiky. Dále lze uvažovat i nad nedostatečným zaškolením a možností dodatečného vysvětlení společností OneStream a tedy jejich přicestování do Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. Náklady by pak byly adekvátně navýšeny. Jedná se o nejnižší nákladovou položku celkového pořízení softwaru, kterou ale lze poměrně snadno kalkulovat.

Náklady, které jsou výše kalkulovány jsou pouhým odhadem a není možné je přesně kalkulovat v případě, že předpokládáme celoplošnou implementaci softwaru mezi jednotlivé divize společnosti. Výše odhadovaných interních a externích nákladů společnosti dosáhla celkové výše 30 262 960,9 Kč. Jelikož se jedná přibližně o 30 % měsíčního obrátu společnosti je tato částka považována za lukrativní nabídku, kterou by společnost s vysokou pravděpodobností mohla přijmout. S ohledem na úsporu času práce a zvýšení efektivity generování primárních dat pro vytváření reportů se tato investice vyplatí. Nehledě na to, že působnost softwaru může být nadále rozšiřována pomocí dalších dostupných produktů, aplikací a modelů, které OneStream nabízí. Podniku bych doporučila uvažovat na touto možností, jelikož se stále více mechanizuje a technologie proniká do všech odvětví i v rámci podniku.

### **5.3 Přínosy práce**

V úvodu této bakalářské práce byla blíže definována podstata, cíle a samotný význam reportingu. Byly vysvětleny jeho základní funkce a přínos pro podnik. Díky teoretické části této práce jsem rozšířila své znalosti v této oblasti, které jsem se v rámci mého dosavadního vzdělávání blíže nevěnovala a která nebyla tak často rozebírána. Pochopitelně máme obecně díky ekonomickému vzdělání povědomí o výkazech, které jsou podniky ze zákona povinny vytvářet a předkládat veřejnosti. Nicméně již nebylo v průběhu výuky mnoho zmínek o tom, jaké interní výkazy mohou být v podnicích

tvořeny. Výkazy v oblasti finančního oddělení jsou jen zlomek komplexního systému výkazů, které jsou v podniku vytvářeny. Společnost Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. si plně uvědomuje sílu jejich vlivu, a tak jsou využívány napříč všemi jeho odděleními. Přináší to možnost pro efektivní řízení nejen financí, ale i ostatních důležitých funkcí, činností a procesů které ve firmě probíhají.

Během získávání podkladů pro bakalářskou práci mi bylo blíže představeno, jak se interní reporty mohou vytvářet. Jaká je jejich forma a frekvence vytváření a co mohou zobrazovat. Mimořádným tématem je taktéž reportování v rámci standard US GAAP. Dle mého názoru pro mne bylo bližší poznání rozdílů mezi českými účetními předpisy a americkými standardy velmi přínosné. Práce obsahuje podrobné vysvětlení rozdílů v reportování dle US GAAP, kterým si řídí i samotný podnik, který je v rámci praktické části představen. Díky praktické části této práce jsem mohla blíže poznat výkazy tvořené v korporaci jakou je podnik Shape Corp. Czech Republic, s.r.o. součástí. Veškeré finanční reporty podniku jsou tvořeny v závislosti na pravidlech ohledně formátu aj., určených americkou mateřskou společností. Opět se jedná o další rozšíření mých zkušeností v této oblasti, respektive v tomto typu vztahu mezi dvěma společnostmi.

Přestože v podniku již druhým rokem působím brigádně, finanční výkaznictví podniku mi nebylo více přiblíženo. Získáváním informací pro tuto práci jsem rozšířila své znalosti v rámci interního výkaznictví finančního oddělení, což může být i značným přínosem pro mé pracovní zkušenosti. Díky nastalé ekonomické krizi, během uskutečňování praktické části pro tvorbu mé bakalářské práce jsem mohla být součástí vývoje nového reportu, který byl reakcí na vzniklou situaci. Mohla jsem tedy blíže pochopit důvod jeho tvorby a jakým způsobem může v rámci podniku probíhat krizové řízení a rozšířila tak znalosti i v této oblasti. Byly mi představeny reálné dopady krize na společnost, které si nemusí každý z laiků uvědomovat. Má práce může i právě této oblasti populace pomoci pochopit dopady vzniklé krize na ekonomické subjekty výrobního charakteru jako je podnik Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

Doufám, že zpracování této práce bude přínosné i pro samotný podnik, který ji může poskytnout například jako podklad k zaškolení v oblasti interního výkaznictví, či uvážit změny, které byly v rámci této práce navrženy. Nemalým přínosem této práce je i získání nových zkušeností s její tvorbou, používáním odborných zdrojů, zdrojů v cizím

jazyce, s prací s novými pravidly citací dle APA 6<sup>th</sup>, či se samotnou formulací informací získaných z rozhovoru s finančním manažerem.



## Závěr

V rámci této bakalářské práce byl podrobně charakterizován reporting v rámci podnikového řízení. Došlo k představení jeho historie, definice jeho významu a byly poskytnuty další důležité informace a doporučení, které je dobré při jeho sestavování dodržet. Neméně důležitou součástí teoretické části této práce bylo i definování zdrojů pro tvorbu reportingu a nároků na jejich konzistentnost, úplnost a aktuálnost.

Závěrem lze říci, že reporting lze v současném moderním světě považovat za efektivní a účinný nástroj pro řízení společnosti. Nejen během běžného období, kdy provádí svoji činnost, ale i za mimořádných situací. V nevyzpytatelném ekonomickém prostředí je právě reporting značným pomocníkem při evidenci stávající situace podniku. Výhodnost jeho využívání se osvědčila právě i díky probíhající ekonomické krizi, kterou je trh v současné době postižen. Reporting lze považovat nejen za výstup finančních dat podniku, tedy poskytovatele informací, o jeho finančním zdraví a stabilitě, ale zároveň i jako nástroj krizového řízení. Podnik Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., který je předmětem praktické části této práce je názorným příkladem, jak lze díky reportingu sledovat jednotlivé položky výsledovky, stav kapitálového majetku a položek, které na jeho výši působí a mimo jiné i aktuální dopad makroekonomického faktoru jakým je současná světová krize. Pomocí analýzy finančního reportingu společnosti byly poskytnuty bližší detaily o tvorbě jejího interního reportingu.

Zásady a forma reportů je předem stanovena požadavky americké mateřské společnosti a je jednotná pro všechny její divize. Jejich praktičnost a účelnost je potvrzena několika letou praxí. Jsou ale reporty, které vznikají nově a stále jsou upravovány dle aktuálních potřeb. Díky jejich praktické aplikaci je lze dle potřeb upravovat a zdokonalovat. To umožňuje i aplikace Microsoft Excel, ve které jsou vytvářeny. Nicméně v dnešní době podnik stále nedává dostatek prostoru pro průnik moderních technologií a vstupní hodnoty pro vytváření reportů jsou generovány z interního účetního systému Plex. V tomto ohledu se setkávám s nedostatkem, a proto vzniklo i doporučení k možnosti implementace softwaru OneStream, který by mohl být podniku v tomto ohledu nápomocen a jeho užívání by vedlo k časové úspoře na straně sestavovatele výkazů a eliminaci chyby lidského faktoru.

## Seznam použitých zdrojů

Batty, J. (1991). *Optimale Aufbereitung von Finanzinformationen: Berichte, Musterformulare, Checklists, Diagramme, Charts, Fallbeispiele*. Wien, Německo: Uebeereuter.

Čížinská, R. (2018). *Základy finančního řízení podniku*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. (2. přepr. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Fibířová, J. (2003). *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. (2. akt. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Flood, J. (2018). *Wiley GAAP 2018 - Interpretation and Application of generally accepted accounting principles*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Gibson Charles, H. (2012). *Financial reporting and analysis*. (13th Ed.). Mason, OH: Cengage Learning.

Hradecký, M., Lanča, J., & Šiška, L. (2008). *Manažerské účetnictví*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Hýblová, E. (2017). *Účetní výkaznictví malých a středních podniků*. Brno, Česko: Masarykova univerzita.

Jirků, D. *Informace pro řízení podniku* (Bakalářská práce). Masarykova univerzita v Brně, Fakulta ekonomicko-správní, Česko.

Jílek, J. (2018). *Hlavní účetní systémy IFRS a US GAAP*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Kadlecová, J. (2019). *dReport*. Dostupné 1. 4. 2020 z <https://www.dreport.cz/blog/vsechny-kotovane-spolecnosti-v-eu-budou-od-1-ledna-2020-podavat-ucetni-zaverky-digitalne/>

Karnajová, M. (2018). *Integrovaný reporting podniku* (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Kovaníková, D. (2005). *Finanční účetnictví – světový koncept IFRS/IAS*. (5. akt. vyd.). Praha, Česko: Bova Polygon.

- Kříž, P. (2006). Trendy v oblasti účetnictví a výkaznictví. *Auditor*, (10/2006), 1-2. Dostupné 24. 3. 2020 z <https://adoc.tips/queue/2006-trendy-v-oblasti-uetnictvi-a-vykaznictvi.html>
- Machač, O. (2003). Reporting jako součást informačního systému. *IT SYSTÉM*, (12/2003), Dostupné 13. 3. 2020 z <https://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>
- Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky, (2017). *Justice.cz*. Dostupné 15. 2. 2020 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=673110&typ=PLATNY>
- Mládek, R. (2017). *IFRS a US GAAP / IFRS and US GAAP, Postupy účtování / Accounting policies and procedures*. Praha, Česko: Leges.
- OneStream Software LLC (2020). *OneStream*. Dostupné 10. 4. 2020 z <https://www.onestreamsoftware.com/about>
- Pecl, L. (2012). *Reporting v podmínkách vybrané firmy* (Diplomová práce). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská ústav ekonomiky, Česko.
- Plex systems (2020). *Plex*. Dostupné 1. 4. 2020 z <https://www.plex.com/products/business-management-system-software/accounting-and-financial-management.html>
- Reichmann, T. (1997). *Controlling: concepts of management control, controllership, and ratios*. New York, United States of America: Springer.
- Sedláček, J., Hýblová, E., Křížová, Z., & Valouch, P. (2010). *Finanční účetnictví*. (1. vyd.). Brno, Česko: Masarykova Univerzita.
- Sedláček, J. (2003). *Cash Flow*. (1. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- ShapeCorp., (2020). *Shapecorp.com*. Dostupné 15. 2. 2020 z <https://www.shapecorp.com/cs/>
- Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting*. (3. akt. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Vančurová, P. (2020). *Caflou.cz*. dostupné 30. 4. 2020 z <https://www.caflou.cz/firma-kttera-nesledovala-svuj-platebni-cyklus>
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., pro podnikatele účtující v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zárybnická Žárová, M., Procházka, D., & Roe, J. (2017). *Financial reporting in the Czech Republic*. Praha, Česko: Oeconomica.

Ziegenbein, K. (2012). *Controlling*. Westf, Německo: NWB Verlag.

## **Interní zdroje**

ShapeCorp., (2020), Ústní sdělení manažera oddělení financí, Plzeň, Podnikatelská 41, 30. 3. 2020

ShapeCorp., (2020), Interní výkazy společnosti, Plzeň, Podnikatelská 41, 30. 3. 2020

ShapeCorp., (2019) Výroční zprávy za roky 2011 až 2019, Plzeň, Podnikatelská 41, 30. 3. 2020

## Seznam obrázků

Obr. 1: Globální rozložení divizí společnosti Shape Corp. v roce 2020 .....	39
Obr. 2: Logo společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.....	40
Obr. 3: Organizační struktura Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.....	41
Obr. 4: Business Strategy Vision 2021 Shape Corp. US.....	43
Obr. 5: Typ válcovaných profilů Monoleg .....	44
Obr. 6: Produkty společnosti Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.....	45
Obr. 7: Příklad užití amerického účtu.....	45
Obr. 8: Lineární metoda odepisování .....	47
Obr. 9: Cash-to-cash graf.....	67

## Seznam použitých zkratek a značek

AP	Faktury došlé, závazky podniku
AR	Faktury vystavené, pohledávky podniku
ASC	Kodifikace účetních standardů
CF	Peněžní tok
ČSÚ	Český statistický úřad
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
ERP	Podnikové plánování zdrojů
EUR	Euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HR	Označení pro oddělení zabývající se personalistikou a lidskými zdroji
Kč	Koruna česká
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění
OH	Souhrn nákladů, které souvisí s výrobou, ať už přímo, či nepřímo
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SEC	Komise pro cenné papíry a burzy
SFAC 6	Základní prvky účetních výkazů podniku dle US GAAP
SG&A	Označení pro oddělení společnosti, která přímo nesouvisí s výrobou, jedná se o takzvaná podpůrná oddělení
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
USD	Americký dolar
US GAAP	Všeobecně uznávané účetní postupy platné pro společnosti v USA
VZV	Vysoko zdvižný vozík
WACC	Vážený průměr nákladů kapitálu
WC	Pracovní kapitál

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Rozvaha v letech 2011-2019 v tis. Kč

**Příloha B:** Výkaz zisku a ztráty v letech 2011-2019 v tis. Kč

**Příloha C:** Přehled o peněžních tocích v letech 2011-2019 v tis. Kč



## Příloha A: Rozvaha v letech 2011-2019 v tis. Kč

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>111 211</b>	<b>246 610</b>	<b>485 408</b>	<b>605 456</b>	<b>776 959</b>	<b>541 778</b>	<b>1 047 538</b>	<b>949 493</b>	<b>1 240 632</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	80 829	161 609	236 432	254 112	284 145	301 437	404 345	492 183	675 883
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	219	140	452	538	359	308	1 160	
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	0	219	140	452	538	359	308	1 160	630
Software	0	219	140	452	538	359	308	1 160	630
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	80 829	161 390	236 292	253 660	283 607	301 078	404 037	491 023	675 253
Pozemky a stavby	473	4 820	6 131	4 002	5 326	8 270	13 032	16 947	14 562
Pozemky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavby	473	4 820	6 131	4 002	5 326	8 270	13 032	16 947	14 562
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	40 017	70 325	96 683	198 772	224 877	239 315	256 483	291 575	314 813
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	40 339	86 245	133 478	50 886	53 404	53 493	134 522	182 501	345 878
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	10 013	0	5 548	754	21 692	7 086	5 959
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	40 339	86 245	123 465	50 886	47 856	52 739	112 830	175 415	339 919
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	66 278	145 503	343 865	615 357	1 047 240	645 847	625 990	450 549	552 992
Zásoby	29 513	78 967	242 418	345 961	488 187	236 148	143 143	110 846	123 309



Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	-44 903	-106 928	-203 511	-187 324	-91 624	11 332	135 467	176 850
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0	0	11 370	135 467	176 850
Neuhrazená ztráta minulých let	0	-44 903	-106 928	-203 511	-187 324	-91 624	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0	-38	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-44 903	-62 026	-96 582	16 187	95 700	102 994	124 135	41 383	37 746
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	92 338	222 024	421 530	540 942	610 774	378 665	405 776	692 554	833 624
Rezervy	0	155	2 071	14 240	25 138	9 706	19 783	16 887	10 224
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	155	2 071	14 240	25 138	9 706	19 783	16 887	10 224
Závazky	92 338	221 869	419 459	526 702	585 636	368 959	385 993	675 667	823 400
Dlouhodobé závazky	92 338	221 869	419 459	526 702	585 636	368 959	385 993	417 332	481 987
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	92338	221 869	419 459	526 702	585 636	351 813	367 246	393 571	455 403
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	17 146	18 747	23 761	26 584
Závazky - ostatní	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	73 036	107 819	200 459	227 929	371 929	345 130	422 787	258 335	341 413
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	7	3 779	3 284	352	49	328	11 339
Závazky z obchodních vztahů	70 293	103 904	192 934	209 611	298 568	184 944	150 759	188 634	227 716
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	179 361		
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky ostatní	2 743	3 915	7 518	14 539	70 077	159 834	92 618	69 373	102 358

Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 152	2 546	4 364	6 309	7 750	9 991	9 601	9 511	11 124
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	726	1 309	2 639	3 715	4 618	5 691	5 458	5 315	6 358
Stát - daňové závazky a dotace	865	0	0	0	0	0	0	2 512	2 934
Dohadné účty pasivní	0	60	515	4 515	57 709	144 152	77 559	54 547	81 942
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	26 505	40 232	118 182	242 725	393 936	165 319	32 508	29 089	141 412
Výdaje příštích období	1 341	2 535	25 632	46 479	37 704	15 018	15 891	8 663	9 191
Výnosy příštích období	25 164	37 697	92 550	196 246	356 232	150 301	16 617	20 426	132 221



Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	2	0	0	4	203	2	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	4	203	2	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	21 883	22 988	14 070	14 739	16 104
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	21 883	22 988	14 070	14 739	16 104
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	9 588	9 338	695	3 043	0	15 548	3 346	1 386
Ostatní finanční náklady	0	6 470	25 085	66 878	34 193	2 969	13 614	6672	8 427
Finanční výsledek hospodaření	0	3 120	-15 747	-66 183	-53 029	-25 754	-12 134	-18 065	-23 145
Výsledek hospodaření před zdaněním	0	3 120	-15 747	-63 671	-47 710	-22 942	-3 162	46 397	40 568
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	17 146	1 601	5 014	2 822
Daň z příjmů splatná	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů odložená	0	0	0	0	0	17 146	1 601	5 014	2 822
Výsledek hospodaření po zdanění	0	3 120	-15 747	-63 671	-47 710	-40 088	-4 763	41 383	37 746
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	0	3 120	-15 747	-63 671	-47 710	-40 088	-4 763	41 383	37 746
Čistý obrat za účetní období	2 011	107 813	294 764	782 434	1 045 150	1 667 372	1 687 216	1 277 533	1 149 951

### Příloha C: Přehled o peněžních tocích v letech 2011-2019 v tis. Kč

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	0	10 070	18 167	41 574	103 236	285 605	97 368	93 030	53 029
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	0	-62 026	-96 582	16 187	95 700	120 140	125 736	46 397	40 568
Úpravy o nepeněžní operace	0	9 772	17 547	79 135	65 134	50 203	70 200	66 216	71 733
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	0	9 593	14 314	18 407	31 374	36 265	44 122	53 308	63 833
Změna stavu opravných položek, rezerv	0	181	3 233	10 851	12 348	-12 327	6 463	-2 838	-8 204
Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0	6 400	-467	3 480	-450	1 007	0
Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vyúčtované nákladové úroky s vyjímkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	0	-2	0	0	21 879	22 785	14 068	14 739	16 104
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	43 477	0	0	5 997	0	0
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	0	-52 254	-79 035	95 322	160 834	170 343	195 936	112 613	112 301
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	0	-28 809	103 335	-13 812	75 237	126 241	-61 109	-9 532	102 790
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	0	-27 865	-11 860	-104 700	-107 565	-41 558	-86 022	113 527	-44 178
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	0	48 510	279 937	193 140	325 028	-84 240	-68 092	-155 356	159 431
Změna stavu zásob	0	-49 454	-164 742	-102 252	-142 226	252 039	93 005	32 297	-12 463
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	0	-81 063	24 300	81 510	236 071	296 584	134 827	103 081	215 091
Vypáčené úroky s vyjímkou kapitalizovaných	0	0	0	0	0	-43 346	0	0	0
Přijaté úroky	0	2	0	0	4	203	2	0	0
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	0	-81 061	24 300	81 510	236 075	253 441	134 829	0	0
Peněžní toky z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	-90 373	-198 483	-83 614	-91 707	-230 588	-134 436	-155 028	-214 075
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	950	2 375	1 310	360	0
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	-90 373	-198 483	-83 614	-90 757	-228 213	-133 126	-154 668	-214 075
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0	129 531	197 590	63 766	37 051	-213 465	1 363	0	0
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	50 000	0	0	0	0	0	0	0
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu,	0	50 000	0	0	0	0	0	0	0

emisního ážia atd.									
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	179 531	197 590	63 766	37 051	-213 465	1 363	11 586	45 729
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	0	8 097	23 407	61 662	182 369	-188 237	3 066	-40 001	46 745
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	0	18 167	41 574	103 236	285 605	97 368	100 434	53 029	99 774



## **Abstrakt**

Růžičková, Anežka. (2019). *Finanční reporting na příkladu konkrétního podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** controlling, interní výkaznictví, reporting, účetní výkazy, US GAAP

Téma této bakalářské práce je finanční reporting na příkladu konkrétního podniku. Předmětem zkoumání je podnik Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., sídlící v Plzni. Výběr tématu spočíval v zaměření se na finanční oblast, ve které má praxe v podniku byla doposud uskutečňována. Díky konzultacím s Ing. Jindřichem Hruštincem, došlo k seznámení s interním reportingem podniku. Jelikož je reporting podniku založen na pravidlech stanovených americkou matkou, jsou tyto stanovy shledány za účelné a již lety prakticky ověřené. Podniku bylo doporučeno zlepšení importu dat pomocí možnosti využití moderní technologie v podobě softwaru OneStream.

## **Abstract**

Růžičková, A. (2019). *Financial reporting on example of specific company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** controlling, internal reporting, reporting, financial statements, US GAAP

The topic of this bachelor's thesis is financial reporting on example of specific company. The subject of the investigation is company Shape Corp. Czech Republic, s.r.o., situated in Pilsen. The choice of the topic for this work caused the interest in financial area, also according to my experience in this department within the enterprise. The basic information about internal reporting was provided thanks to the interview that was made with Ing. Jindřich Hruštinec. Company's reporting is based on rules laid down by american mother's company. These reports are purposeful and verified during the years that they exist. The result of this work give to the company recommendation to implement software OneStream, that can be useful to improve import of input data.