

Projekt racionalizace finančního řízení v podmínkách malé firmy

Bc. Katarína Kunderátová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Katarína Kunderátová
Osobní číslo: M20464
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt racionalizace finančního řízení v podmínkách malé firmy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Formulujte teoretická východiska vztahující se k problematice finančního řízení podniku a začleňování jeho nástrojů do činnosti malých podniků.

II. Praktická část

- Představte zkoumaný podnik a sestavte jeho ekonomický profil.
- Analyzujte dosavadní systém finančního řízení v uvedené organizaci a sumarizujte východiska pro projektovou část.
- Na základě podkladů z analytické části vytvořte projekt racionalizace finančního řízení dané firmy.
- Projekt podrobte časové a nákladové analýze, dále vyhodnotte přínosy a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 2018, 842 s. ISBN 978-1-4737-4887-3.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-8073579180.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLIÁKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 414 s. ISBN 978-80-7598-486-9.
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- WILD, John J. *Financial accounting: information for decisions*. 9th edition. Dubuque: McGraw-Hill Education, 2019, 588 s. ISBN 9781259917042.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2023
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2023

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přistoupi-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá problematikou nedostatočnej racionalizácie finančného riadenia vybranej malej firmy. Teoretická časť práce prezentuje poznatky tradičného finančného riadenia podnikov a modernejšieho finančného riadenia podnikov cez controlling. V teoretickej časti sú za použitia analýzy prezentované základné informácie a myšlienky tradičného finančného riadenia a controllingu, doplnené o konkrétne príklady metód finančného a manažérskeho riadenia podniku. Praktická časť analyzuje finančnú situáciu vybranej spoločnosti a porovnáva jej vývoj nielen naprieč sledovaným časovým obdobím, ale aj s odvetvím. Racionalizácia finančného riadenia vybranej spoločnosti sa dá dosiahnuť aplikovaním odporúčaní vyplývajúcich z praktickej časti tejto diplomovej práce a využitím poskytnutých nástrojov v jej projektovej časti.

Kľúčové slová: finančné riadenie, finančná analýza, plánovanie a rozpočtovanie, controlling

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the issue of insufficient rationalization of financial management of a selected small company. The theoretical part of the thesis presents the knowledge of traditional financial management of enterprises and more modern financial management of enterprises through controlling. The basic information and ideas of traditional financial management and controlling, supplemented by specific examples of methods of financial and managerial management of the company, are presented using analysis in the theoretical part. The practical part analyzes the financial situation of the selected company and compares its development not only across the monitored time period, but also with the industry. Rationalization of financial management of the selected company can be achieved by applying recommendations arising from the practical part of this thesis and by using the tools provided in its project part.

Keywords: financial management, financial analysis, planning and budgeting, controlling

Na tejto strane by som chcela vyjadriť neskonalú vďaku ľuďom, ktorí mi pri písaní tejto diplomovej práce pomáhali. Vďaka patrí mojej rodine a priateľovi za ich trpezlivosť, podporu a dodávanie motivácie. Rovnako ďakujem školiteľovi Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. Bez jeho odborných rád, priateľského prístupu a ochoty by som sa pri písaní práce nezaobišla.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 TRADIČNÉ FINANČNÉ RIADENIE.....	14
1.1 FINANČNÉ RIADENIE.....	14
1.2 FINANČNÁ ANALÝZA.....	16
1.3 KRITIKA KLASICKÉHO FINANČNÉHO RIADENIA.....	30
2 CONTROLLING.....	33
2.1 CIELE A ZÁSADY CONTROLLINGU.....	33
2.2 PRACOVNÍCI CONTROLLINGU.....	34
2.3 STRATEGICKÝ CONTROLLING.....	37
2.4 OPERATÍVNY CONTROLLING.....	38
2.5 ROZPOČTOVANIE A PLÁNOVANIE.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
3 PREDSTAVENIE FIRMY KONDESIGN.....	48
3.1 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA A EKONOMICKÝ PROFIL.....	48
3.2 HISTÓRIA A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	48
3.3 PORTFÓLIO A SEGMENT ZÁKAZNÍKOV.....	49
3.4 PROCES PREDAJA, VÝROBY A FINANČNÉHO RIADENIA SPOLOČNOSTI.....	51
3.5 ZHODNOTENIE SPOLOČNOSTI ANALÝZOU SWOT.....	52
4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	57
4.1 HORIZONTÁLNA FINANČNÁ ANALÝZA.....	57
4.2 VERTIKÁLNA FINANČNÁ ANALÝZA.....	60
4.3 ANALÝZA SPOLOČNOSTI Z POHEADU CONTROLLINGU.....	65
4.4 ZHODNOTENIE SPOLOČNOSTI NA ZÁKLADE FINANČNEJ ANALÝZY.....	65
5 PROJEKT RACIONALIZÁCIE FINANČNÉHO RIADENIA.....	66
5.1 CIELE PROJEKTU.....	66
5.2 NÁVRH PROJEKTU A ODPORÚČANIA.....	66
5.3 ZHODNOTENIE PROJEKTU – ČASOVÁ ANALÝZA.....	76
ZÁVĚR.....	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	82

SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Vplyv nedávnych udalostí pandémie Covid-19 a vojenského konfliktu na území Ukrajiny na ekonomiku krajín znamenal komplikácie tržného prostredia. Mnoho podnikov v danom období zaznamenalo zhoršenie svojej finančnej situácie, pre niektoré to znamenalo existenčné problémy, ktoré vyústili k ukončeniu ich podnikateľskej činnosti. Aj keď nedisponujeme informáciami z interného prostredia všetkých týchto subjektov, dokážeme povedať, že takmer žiaden z nich nepredpokladal takýto drastický vývoj hospodárskej situácie. Niektoré spoločnosti sa dokázali prispôbiť a pozmeniť či využiť svoju podnikateľskú činnosť aj v daných nepriaznivých podmienkach. Väčšina spoločností sa však s danou situáciou musela vysporiadať inak. V tomto prípade platí príslovie „pripravenému šťastie praje“. Spoločnosti, ktorých finančné vedenie je na vysokej úrovni dokázali obmedziť negatívne vplyvy daných udalostí cez rýchlu reakciu, identifikáciu rizík, využitie potenciálov a predpovedanie blízkej budúcnosti pozície spoločnosti. Naopak tie, ktoré nevenujú finančnému riadeniu veľkú pozornosť čelili výrazným stratám a mnohé z nich sa dostali do existenčných problémov. Tieto spoločnosti nevenovali pozornosť okoliu alebo ani nevedeli o možnostiach, ako pozitívne ovplyvniť vývoj finančnej situácie podniku.

Práve problematikou finančného riadenia sa táto diplomová práca zaoberá, pričom nielen popisuje tradičné metódy finančnej analýzy, ale aj poukazuje na jej nedostatky a predkladá metódy modernejšieho plánovania, rozpočtovania a analýz controllingu a sústreďuje sa na tie, ktoré sa dajú využiť v podmienkach malých podnikov.

V prvej kapitole teoretickej časti práce je ponúkaný pohľad do tradičných postupov finančného riadenia založeného predovšetkým na ukazovateľoch finančnej analýzy z finančných výkazov. Druhá kapitola dopĺňa tradičné finančné riadenie o modernejšie prístupy k finančnému riadeniu spoločností, ako napríklad pravidelné rozpočtovanie, plánovanie, reporting, porovnávanie plánu a skutočnosti, analýzu odchýlok, ich príčin a návrh ich nápravy.

Praktická časť práce preberá poznatky prezentované o tradičnom aj modernom finančnom riadení spoločností a aplikuje ich metódy na vybranú firmu. V tretej kapitole tejto diplomovej práce sa venujeme predstaveniu vybranej spoločnosti a súčasnému stavu jej interných procesov riadenia. Vo štvrtej kapitole je vykonaná tradičná finančná analýza za použitia dostupných finančných výkazov. Piata kapitola je venovaná projektu na racionalizáciu finančného riadenia vybranej spoločnosti. V tejto kapitole sa predkladajú

konkrétne odporúčania, návrhy a vytvárajú sa nástroje na zlepšenie finančného stavu spoločnosti a jej finančného riadenia. V závere tejto kapitoly je vykonaná časová analýza projektu diplomovej práce.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vyhotoviť projekt na racionalizáciu finančného riadenia vybranej malej firmy.

Čiastkovými cieľmi v teoretickej časti práce sú predstavenie teoretických poznatkov o zásadách a metódach tradičného finančného riadenia spoločností a takisto predstavenie teoretických poznatkov o controllingu, jeho význame pri finančnom riadení spoločností, jeho zásadách, prevedení a metódach, pričom v teoretickej časti práce je využívaná metóda literárnej rešerše.

Čiastkovými cieľmi v praktickej časti práce je predstavenie vybranej spoločnosti, jej histórie a procesov. Druhým čiastkovým cieľom v praktickej časti práce je aplikácia tradičnej finančnej analýzy na zhodnotenie finančného zdravia a minulosti vybranej spoločnosti. Na dosiahnutie týchto čiastkových cieľov je využívaná metóda analýzy, jednoduchej štatistiky a komparácie jednotlivých období. S pomocou analýzy minulosti vybranej spoločnosti je v poslednej kapitole praktickej časti vyhotovený projekt, ktorý poskytuje opatrenia a odporúčania pre vybranú spoločnosť, pričom ponúka aj konkrétne nástroje moderného finančného riadenia pre zlepšenie jej budúceho vývoja. V závere práce je vyhotovená časová analýza predstaveného projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TRADIČNÉ FINANČNÉ RIADENIE

Z definície podnikania podľa zákona živnostenského a občianskeho plynie, že cieľom podnikania ako činnosti je dosiahnutie zisku, teda čo najväčšieho rozdielu medzi výnosmi a nákladmi podniku. Podľa Čižinskej (2018, str. 19) je „hlavným cieľom podnikania dlhodobá schopnosť podniku generovať výnosy a následne inkasovať príjmy, vďaka čomu si bude môcť vlastník po úhrade všetkých vyplývajúcich záväzkov schopný skôr či neskôr reálne vyplácať a odoberať peňažné toky“. Manažment podniku by sa teda mal usilovať o dosiahnutie tohoto cieľa, pričom na jeho dosiahnutie je nutné uskutočňovať rozhodnutia vo viacerých sférach podniku, ako napríklad marketing, výroba, nákup a ďalšie finančné rozhodnutia. Je veľmi dôležité, aby ciele jednotlivých oblastí spolu súviseli a navzájom dopomáhali dosiahnutiu hlavného cieľa podnikania. Koordinácia vytvárania dielčích cieľov a detailného plánovania aktivít pre budúce obdobia sa označuje ako plánovanie a rozpočtovanie (Drury, 2018, str. 589). Lazar (2012, str. 20) definuje rozpočet ako „finančný dokument [, ktorý] je stanovením nákladov na čas a objem aktivity podniku a jeho vnitropodnikových útvarov“. Rozpočtovanie, následný reporting a analýza odchýlok sú však viac predmetom controllingu, o ktorom pojednáva druhá kapitola teoretickej časti tejto práce.

1.1 FINANČNÉ RIADENIE

Finančné riadenie je definované ako „súbor techník, nástrojov a poznatkov, ktoré umožňujú merať, riadiť a kontrolovať, že budúce úžitky z investovania do podnikania adekvátne kompenzujú zdroje, ktoré boli do podnikania vložené“ (Čižinská, 2018, kapitola 1.6). Je veľmi dôležité určiť, k akému finančnému cieľu má finančné riadenie podniku smerovať. Rovnako aj dielčie ciele v jednotlivých oblastiach riadenia a v jednotlivých fázach životného cyklu podniku by mali byť formulované tak, aby tento hlavný finančný cieľ podnikania pomáhali naplňovať. V rámci naplňovania svojho účelu finančné riadenie odpovedá na otázky:

- Odkiaľ zohnať kapitál na financovanie vstupov a v akej štruktúre?
- Kam kapitál investovať a v akom množstve?
- Sú jednotlivé oblasti, aktivity a procesy efektívne a je proces jednotlivých výrobkov, služieb a tovaru rentabilný?
- Ako rozdeliť vytvorený zisk? Je výhodnejšie zisk reinvestovať späť do podnikania, alebo ho radšej vyplatiť vlastníkom?

Čižinská (2018, str. kapitola 9) uvádza aj princípy, ktoré by malo efektívne a správne finančné riadenie dodržiavať. Sú to:

- Princíp peňažných tokov – ak je podnik schopný uhrádzať peňažné platby, svedčí to o jeho dobrom finančnom zdraví
- Princíp čistej súčasnej hodnoty a rešpektovanie faktoru času – informácie o hodnote príjmov a výdajov podnik ziskava cez prepočet peňazí na súčasnú a budúcu hodnotu
- Princíp zohľadňovania rizika – v dlhšom časovom horizonte investovania je predikcia náročnejšia, predstavuje to vyššie riziko pre podnik, a teda by mal požadovať aj vyšší výnos
- Princíp optimalizácie kapitálovej štruktúry – náklady na kapitál podniku by mali byť čo najnižšie, dlhodobý majetok by mal byť financovaný dlhodobými zdrojmi a krátkodobý majetok by mal byť financovaný krátkodobými zdrojmi
- Princíp plánovania a analýzy finančných údajov – rozhodnutia manažmentu a ich dopady na hodnotu podniku by mali byť kvantifikovateľné finančnými kritériami
- Princíp zohľadňovania stupňa efektívnosti kapitálových trhov – zohľadňovanie skutočnosti, že finančné trhy neodrážajú všetky dostupné relevantné informácie a teda sú neefektívne a iracionálne

Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2017, kapitola 6) všetky tieto princípy a tendencie vo finančnom riadení podnikov smerujú k sledovaniu a hodnoteniu jeho výkonnosti cez tvorbu hodnoty. Výkonnosť podniku je možné sledovať viacero ukazovateľov. Medzi ne patria napríklad účtovné ukazovatele, vychádzajúce priamo z finančných výkazov, ako napríklad výsledok hospodárenia, hotovostné toky alebo rentabilita. Ďalšími ukazovateľmi sú ukazovatele ekonomické, ktoré zohľadňujú faktor rizika a času pri investíciách podniku, ako napríklad ukazovateľ diskontovaného cash flow alebo ekonomickej pridanej hodnoty. Pre podniky, ktoré sú obchodované na burze, sa ich výkonnosť dá sledovať aj cez trhové ukazovatele citlivé na vývoj akciového trhu, ako napríklad ukazovateľ hodnoty pridanej trhom.

Za najvýhodnejšie riešenie strategického a operatívneho riadenia podniku sa považuje prepojenie metód a postupov technickej finančnej analýzy a systému merania a riadenia výkonnosti. Takéto prepojenie môže napríklad znamenať využitie konceptu balanced scorecard, ekonomickej pridanej hodnoty a ukazovateľov finančnej analýzy. Tieto koncepty,

ktoré dopomáhajú zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku budú popísané v nasledujúcich kapitolách.

1.2 Finančná analýza

Pre komplexné zhodnotenie finančnej situácie podniku sa využíva finančná analýza, ktorá vypovedá napríklad o ziskovosti podniku, o efektívnosti využitia jeho aktív, o schopnosti splácať záväzky alebo o jeho kapitálovej štruktúre (Wild, 2019, str. 550). Generátory alebo veličiny, ktoré sú predmetom finančnej analýzy a ovplyvňujú hodnotu podniku sa môžu vyhodnocovať nárazovo podľa potreby, napríklad pre určenie hodnoty podniku za účelom jeho predaja, alebo pravidelne, napríklad pre daňové účely. Vo všetkých prípadoch však tieto analýzy slúžia aj podniku samotnému, resp. jeho manažmentu, a poskytujú informácie o ekonomickom vývoji podniku, konkurencieschopnosti a slúžia na posúdenie celkového finančného zdravia podniku. Znalosť finančnej situácie podniku, a teda finančná analýza, pomáha pri rôznych manažérskych rozhodnutiach, ako napríklad, či podnik potrebuje získať ďalšie finančné zdroje a ako by mala vyzerat' ich štruktúra, ako alokovať voľné finančné prostriedky, či a ako prerozdeliť zisk a podobne (Pavelková a Knápková, 2017, str. 15).

Zvolením vhodných ekonomických kritérií z dostupných účtovných informácií, zabezpečením ich vypovedacej schopnosti, ich konštrukciou a členením sa rovnako zaoberá finančná analýza. Základom pre vytvorenie správne a efektívne fungujúceho systému kritérií na všetkých úrovniach riadenia podniku je podľa Fibírovej (2019, str. 41-42) rozpoznanie a vyjadrenie príčinných súvislostí ekonomického vývoja podniku. Vplyvy, ktoré nemajú odpovedajúci ekvivalent výdaja peňazí, pretože neprechádzajú trhovými transakciami, ale pritom priamo dôsledkami ovplyvňujú hodnotu podniku, sa nedajú vyjadriť čisto finančnými kritériami. Preto sa v súčasnosti kladie dôraz na vhodnú kombináciu naturálnych kritérií a hodnotových kritérií, ktorých príkladom sú kalkulačné odpisy, úroky či nájom.

1.2.1 Potreba finančnej analýzy, sledovanie hodnoty podniku

Okrem vlastníka, ako poskytovateľa vlastného kapitálu, sa aktivity a činnosť podniku a jej dôsledky dotýkajú aj omnoho širšej skupiny, do ktorej patria aj napríklad poskytovatelia cudzieho kapitálu, manažéri a zamestnanci podniku, dodávatelia a zákazníci, či štát a iní. Táto širšia skupina sa označuje slovom anglického pôvodu ako stakeholderi a samotní vlastníci či akcionári ako shareholderi. Želaným výsledkom podnikania pre shareholderov je predovšetkým zisk podniku vo forme peňažných príjmov ako odmeny za investovaný

kapitál a čas, ktoré pokrývajú nielen samotné náklady podnikania, ale aj riziko s ním spojené a oportunitné výnosy iných príležitostí, ktoré vlastníak nevyužil. Na druhej strane, zabezpečenie želaných výsledkov podnikania z pohľadu stakeholderov (ako napríklad vysoké finančné ohodnotenie pre zamestnancov, vysoké ceny dodávok pre dodávateľov, vysoká kvalita a nízka cena produktov a služieb pre zákazníkov, vysoká odmena za poskytnutý cudzí kapitál pre veriteľov či vysoké daňové príjmy pre štát), snahu vlastníka zvyšovať výšku jeho vlastnej odmeny z finančného hľadiska ovplyvňujú negatívne (Wild, 2019, str. 5). Preto je v novodobom finančnom riadení nutné rešpektovať záujmy oboch skupín a teda zaistiť dlhodobú existenciu a úspešnosť podnikania cez maximalizáciu jeho hodnoty.

Ako uvádza Mařík a spol. (2018, str. 25), neexistuje iba jediná všeobecná hodnota podniku, pretože sa odvíja od toho, čo konkrétne sa v podniku alebo jeho časti hodnotí, pre koho sa hodnotí, za akým účelom a k akému časovému bodu alebo úseku. Pri stanovení hodnoty podniku je potrebné uvažovať o akú kategóriu hodnoty sa jedná a podľa toho zvoliť aj správnu oceňovaciu metódu. Čížinská (2018, str. 23) vymenúva sedem zásadných finančných generátorov, ktoré ovplyvňujú hodnotu podniku, a to:

1. Tržby a ich rast
2. Marža prevádzkového zisku (tržby * marža = prevádzkový zisk)
3. Investície do čistého pracovného kapitálu
4. Investície do dlhodobého majetku
5. Diskontná sadzba
6. Spôsob financovania – teda pomer medzi vlastným a cudzím kapitálom
7. Doba existencie podniku – predpokladaná doba generovania pozitívneho peňažného toku

1.2.2 Užívatelia finančnej analýzy

Podobne ako skupiny, ktorých sa dotýka aktivita podniku, majú záujem na zvyšovaní jeho hodnoty a delia sa v podstate na externú a internú skupinu, teda stakeholderov a shareholderov, tak aj užívatelia finančnej analýzy sa delia na externých užívateľov a interných užívateľov.

Medzi externých užívateľov finančnej analýzy môžeme zaradiť široké spektrum jednotlivcov či skupín, priamo či nepriamo naviazaných na daný podnik či jeho aktivitu a so žiadnym alebo výraznejším právom zasahovať určitým spôsobom do aktivít podniku. Sú to napríklad zamestnanci, dodávatelia, odberatelia, banky, veritelia, štátne orgány, orgány verejnej správy, zastupiteľské orgány miest a obcí, spoločenské organizácie či široká verejnosť. Títo užívatelia majú prístup k verejným informáciám z výročných správ a účtovných uzávierok, pričom by tieto informácie mali podávať úplný, spoľahlivý a porovnateľný výstup o tom, čo sa v danom podniku v danom časovom období udialo (Fibírová, 2019, str. 24-25).

Na druhej strane medzi interných užívateľov patrí hlavne manažment podniku na rôznych stupňoch podnikového riadenia, prípadne aj samotní vlastníci, ak vykonávajú manažérsku funkciu. Títo užívatelia majú prístup okrem k verejných informáciám z účtovných uzávierok a výročných správ, aj k rôznym interným informáciám o procesoch v podniku a ich výsledkoch, ktoré častokrát nemajú iba finančné vyjadrenie, pričom by tieto informácie mali podávať výstup o tom, čo by sa v danom podniku malo stať, aby boli dosiahnuté stanovené ciele. Riadiaci pracovníci sa zameriavajú na meranie vplyvu rôznych faktorov na zhodnotenie zdrojov v procese tvorby výkonov, na samotné zhodnotenie a na určenie zodpovednosti za vývoj týchto faktorov. Toto poznanie následne dopomáha riadiacim pracovníkom v rozhodovaní a riadení procese (Fibírová, 2019, str. 14, 24-25).

1.2.3 Zdroje informácií

Ako sme už spomínali vyššie, finančná analýza spracováva informácie z účtovnej závierky, výročnej správy, prípadne ďalších interných informácií z podniku. Základnými prvkami účtovnej závierky sú súvaha, výkaz zisku a strát (označovaný aj ako výsledovka), komentár k účtovnej závierke, výkaz peňažných tokov (označovaný aj ako výkaz cash-flow) a výkaz zmien vlastného kapitálu. Podľa zákona 563/1991 Sb., o účtovníctve (Česko, 1991) je povinnou súčasťou účtovnej závierky každej účtovnej jednotky súvaha, výsledovka a komentár k účtovnej závierke, ktoré môžu byť v skrátenom rozsahu v prípade, že účtovná jednotka nemá povinnosť overenia účtovnej závierky audítorom. Avšak podniky, ktoré dosahujú čistého obratu v hodnote viac ako 200 miliónov Kč, majú aktíva v hodnote viac ako 100 miliónov Kč a priemerný počet zamestnancov nad 50, musia vo svojej účtovnej závierke zahŕňať vyššie uvedené výkazy, vrátane prehľadu o peňažných tokoch a prehľadu o zmenách vlastného kapitálu, a to v plnom rozsahu.

Súvaha

Okrem schopnosti podniku generovať peňažné prostriedky je možné hodnotiť aj mieru rizík s ňou spojených do budúcnosti, čo vypovedá o finančnej pozícii podniku. Informácie o finančnej pozícii podniku a jej zmenách nájdeme prevažne v súvahe. Finančná pozícia podniku závisí na výške a štruktúre aktív podniku, a na štruktúre vlastného a cudzieho kapitálu, pričom táto finančná pozícia zároveň vypovedá o solventnosti a likvidite podniku. Štruktúra vlastného a cudzieho kapitálu pomáha určovať potrebu zapožičania alebo zabezpečenia ďalšieho kapitálu a takisto napovedá o budúcom prerozdeľovaní zisku podniku medzi jednotlivých vlastníkov kapitálu (Fibírová, 2019, str. 12).

Súvaha sa vo svojej štruktúre, ktorú zobrazuje tabuľka 1, delí na dve strany, teda na aktíva a na pasíva, pričom pri oboch sa uvádza ich hodnota k určitému časovému okamihu, konkrétne k bežnému účtovnému obdobiu a k minulému účtovnému obdobiu. Na strane aktív získavame informácie o hodnote majetku podniku k danému dňu, ktorý sa delí na dlhodobý hmotný, dlhodobý nehmotný a dlhodobý finančný majetok, a potom na obežný majetok, do ktorého radíme zásoby, krátkodobý finančný majetok, krátkodobé a dlhodobé pohľadávky. Pri aktívach v rámci hodnoty v bežnom účtovnom období počítame s ich pôvodnou vstupnou hodnotou, teda brutto hodnotou, s ich opravnými položkami, teda s hodnotou korekcií, a s čistou aktuálnou hodnotou, ktorá je rozdielom hodnôt brutto a korekcií, označovanou aj ako netto hodnota (Jindrová, 2018).

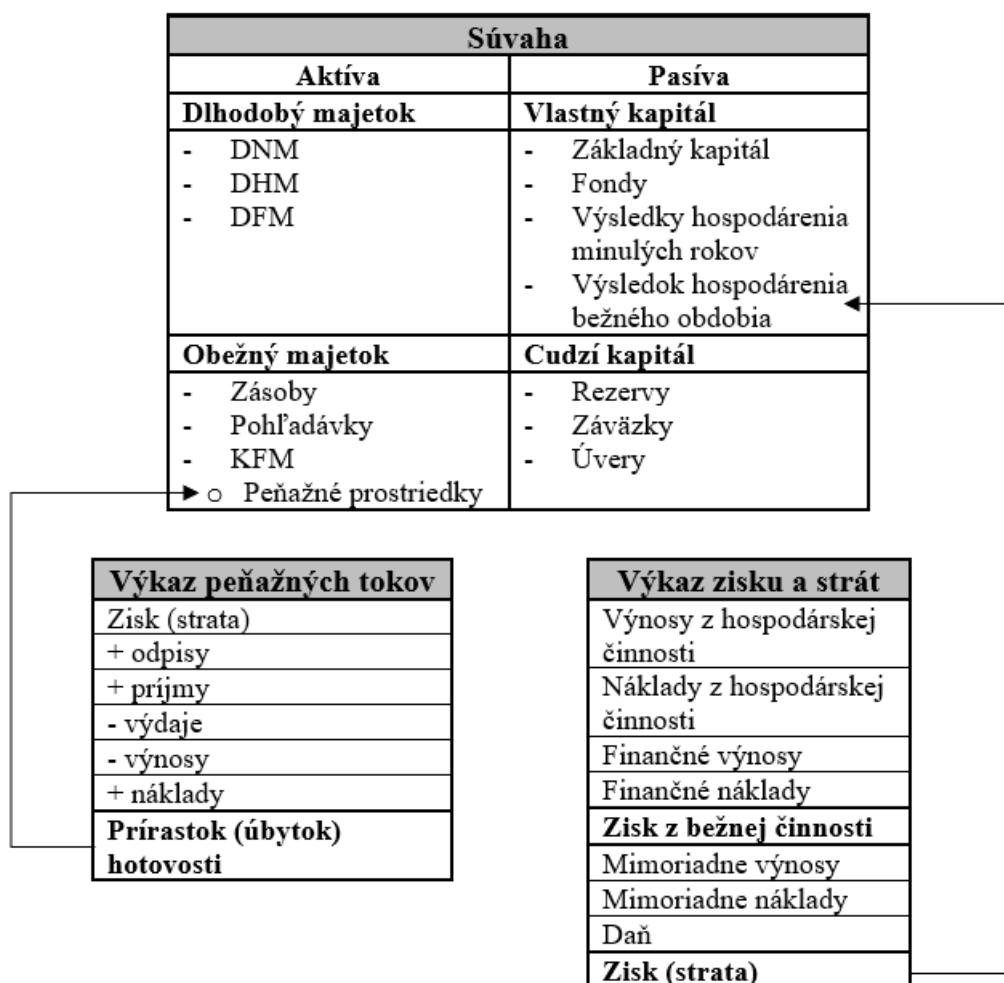
Strana pasív má tú istú hodnotu, ako strana aktív a podáva informácie o tom, ako podnik daný majetok uvedený na strane aktív získal, resp. z akých zdrojov ho kryje. Pasíva v súvahe sa delia na vlastný a cudzí kapitál, pričom do vlastného kapitálu radíme napríklad základný kapitál a hospodársky výsledok a do cudzieho kapitálu radíme napríklad záväzky voči dodávateľom, zamestnancom, úverovým alebo iným inštitúciám, teda všetky dlhy podniku (Jindrová, 2018).

Tabuľka 1 Štruktúra súvahy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Aktíva				Pasíva			
	Bežné obdobie			Minulé obdobie		Bežné obdobie	Minulé obdobie
	Brutto	Korekcie	Netto	Netto			
Dlhodobý majetok					Vlastný kapitál		
Dlhodobý nehmotný majetok					Základný kapitál		

Dlhodobý hmotný majetok					Kapitálové fondy		
Dlhodobý finančný majetok					Fondy zo zisku		
Obežný majetok					Nerozdelený výsledok hospodárenia minulých rokov		
Zásoby					Výsledok hospodárenia bežného obdobia		
Pohľadávky					Cudzí kapitál		
Krátkodobý finančný majetok					Rezervy		
					Záväzky		
					Úvery		

Keďže v súvahe sa nachádzajú stavové veličiny aktív a pasív ku konkrétnemu dňu, kvôli zachovaniu vypovedacej schopnosti o tokových veličinách v konkrétnom časovom období sa výnosy a náklady vyčleňujú zo súvahy a na konci určitého, zvyčajne účtovného, obdobia sa zostavuje výkaz ziskov a strát. Výkaz ziskov a strát, označovaný aj ako výsledovka, a súvaha sú teda vzájomne previazané výkazy – výsledok hospodárenia po zdanení z výsledovky sa nachádza v súvahe pod vlastným kapitálom ako výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia (Kovanicová, 2009, str. 70-72; Skálová, 2015, str. 140). Fibírová (2019, str. 13) zdôrazňuje, že aj keď „sa rozvaha, výsledovka a výkaz o peňažných tokoch navzájom líšia, žiaden z nich neposkytuje samostatne všetky informácie potrebné pre rozhodovanie užívateľov účtovných informácií“. Obrázok 1 ukazuje vzájomnú previazanosť nielen súvahy a výkazu ziskov a strát, ale aj výkazu peňažných tokov, takzvaný trojbilančný systém.



Obrázek 1 Previazanosť výkazov – súvaha, výsledovka, Cash-flow (Zdroj: vlastné spracovanie)

Výkaz zisku a strát

Ďalšou spomínanou a povinnou súčasťou účtovnej uzávierky je výkaz zisku a strát, ktorý sa označuje aj ako výsledovka. Ako naznačuje názov, tento výkaz podáva informácie o tom, aký hospodársky výsledok bol za minulé účtovné obdobie dosiahnutý a vypovedá o finančnej výkonnosti podniku. Výsledovka sa vzťahuje k určitému časovému intervalu a je tvorená účtami, do ktorých sa premietajú finančné transakcie podniku v okamihu, kedy vznikli, nie kedy boli reálne zaplatené, čo častokrát nemusí odpovedať skutočným peňažným príjmom a výdajom. Preto sa vo výkaze zisku a strát pracuje na jednej strane s prevádzkovými, finančnými alebo mimoriadnymi výnosmi a na druhej strane s prevádzkovými, finančnými alebo mimoriadnymi nákladmi. Typickým príkladom výnosov sú tržby za predaj výrobkov a služieb pre výrobné podniky, prípadne rozdiel medzi predajnou a nákupnou cenou, teda marža, pre podniky zaoberajúce sa obchodom. Typickým

príkladom na strane nákladov sú potom odpisy, ktoré sa v rozvahe a výdajoch samostatne neobjavujú.

Lazar (2012, str. 11) popisuje klasické členenie nákladov na náklady druhové alebo účelové. Druhové členenie nákladov odpovedá finančnému účtovníctvu a podáva informáciu o tom, aký druh nákladov bol vynaložený. Typickými príkladmi sú spotreba materiálu, mzdové náklady, náklady na predaj výrobkov a služieb, odpisy alebo finančné náklady. Účelové členenie nákladov podáva informáciu o tom, na aký účel prípadne v akom útvare podniku dané náklady vznikli a typickým rozdelením sú náklady jednicové a náklady režijné. Popesko a Papadaki vysvetľujú (2016, str. 33-34), že tradičné druhové členenie nákladov je nepostačujúce hlavne u podnikov, kde sa spotrebovávajú externé služby rovnako výrazne ako aj osobné náklady, teda napríklad u firiem zameraných na zákazkovú výrobu. Ďalšie členenie nákladov, ktoré uplatnenie nájde hlavne v manažérskom účtovníctve a nákladovom controllingu, je na náklady fixné a variabilné. Podobným členením je členenie na priame a nepriame náklady, prípadne na náklady jednicové a režijné (Lazár, 2012, str. 12).

Výsledovka, rovnako ako súvaha, má danú štruktúru, pričom môže mať formu vertikálnu alebo horizontálnu, ktorých porovnanie znázorňuje aj tabuľka 2. Obe formy informujú o finančnej výkonnosti podniku, ale českou legislatívou je prijímaná vertikálna forma, z ktorej je možné vyčíslit' prevádzkový hospodársky výsledok, finančný výsledok, výsledok hospodárenia za bežnú činnosť, ktorý je súčtom prevádzkového a finančného výsledku hospodárenia po zdanení, ďalej mimoriadny výsledok hospodárenia, ktorý je súčtom výsledku hospodárenia za bežnú činnosť a mimoriadnych výnosov ponížených o mimoriadne náklady a daň z príjmu z mimoriadnej činnosti, a celkový výsledok hospodárenia za dané účtovné obdobie, ktorý je súčtom výsledku hospodárenia za bežnú a mimoriadnu činnosť (Jindrová, 2018).

Tabuľka 2 Vertikálna a horizontálna forma výkazu ziskov a strát (Zdroj: vlastné spracovanie)

Vertikálna forma	Horizontálna forma	
+Výnosy z hospodárskej činnosti	Náklady	Výnosy
- Náklady z hospodárskej činnosti	Náklady z hospodárskej činnosti	Výnosy z hospodárskej činnosti
Zisk (strata) z hospodárskej činnosti	Finančné náklady	Finančné výnosy
+ Finančné výnosy	Mimoriadne náklady	Mimoriadne výnosy

- Finančné náklady	Celkové náklady	Celkové výnosy
Finančný zisk (strata)	Celkový zisk (strata)	
+ Mimoriadne výnosy		
- Mimoriadne náklady		
Mimoriadny zisk (strata)		
Celkový zisk (strata)		

Cash-flow

Ako sme poukázali vyššie, výkaz ziskov a strát pracuje s výnosmi a nákladmi, teda s finančnými transakciami podniku v momente ich vzniku. S finančnými transakciami podniku v momente ich reálneho zaplata podnikom či podniku, teda príjmami a výdajmi, pracuje výkaz cash-flow, alebo inak aj prehľad peňažných tokov. Podstatou tohoto výkazu je teda reálna zmena stavu peňažných prostriedkov podniku, pričom môže mať, rovnako ako aj výkaz ziskov a strát, formu horizontálnu a vertikálnu. Vďaka horizontálnej forme, ktorá podáva informácie o jednej položke jedného riadku výkazu za bežné a potom za minulé obdobie, je možné porovnávať hodnoty za dlhšie časové obdobie, prípadne odhadnúť ich budúci vývoj. Avšak vďaka vertikálnej forme, ktorá podáva informácie o percentuálnom podiele jednotlivých položiek v rámci jedného obdobia, dokážeme porovnávať medzi sebou aj viac podnikov, ktoré však musia podnikáť v rovnakom odbore. Takéto informácie umožňujú zhodnotiť schopnosť podniku vytvárať peňažné prostriedky a potrebu a schopnosť podniku aj ich využitia (Fibírová, 2019, str. 13).

Samotný výkaz peňažných tokov je potom možné zostaviť priamou metódou alebo nepriamou metódou. Priama metóda, znázornená aj na obrázku 2, odráža skutočné toky platieb a jej výhodou je, že je prehľadná a zrozumiteľná. Na druhej strane je náročnejšia na spracovanie, pretože v účtovníctve sa takéto konkrétne položky potrebné pre zostavenie výkazu cash-flow priamou metódou nenachádzajú, je teda potrebná analýza súvahy a výkazu zisku a strát a ich určité úpravy. Takéto úpravy a korigovanie niektorých položiek sa niekedy osamostatňuje ako modifikovaná priama metóda, či nepravo priama metóda.

Zásoby materiálu	
+ výnosy z prenájmu a poistných udalostí	
+ čerpanie dlhodobých rezerv	
± časové rozlíšenie príjmov	
Výdaje prevádzkovej činnosti:	
- materiálové náklady	
- zvýšenie zásob materiálu	
- osobné náklady	
- ostatné prevádzkové náklady	
+ zvýšenie záväzkov voči dodávateľom	
+ odpisy	
+ časové rozlíšenie výdajov	
	= Cash flow prevádzkovej činnosti
Príjmy a výdaje finančnej oblasti:	
+ výnosy z dividend	
+ výnosy z úrokov	
- náklady na úroky	
- výdaje na dividendy	
	= Cash flow finančnej činnosti
- daňový základ	
± poskytnuté daňové zálohy	
± daňové rezervy a záväzky	
	= Cash flow daňovej činnosti
- nehmotné investície	
- hmotné investície	
- finančné investície	
± zmena poskytnutých záloh na investície	
± aktivácia vlastných výkonov	
	= Cash flow investičnej činnosti
+ prijaté dlhodobé a krátkodobé úvery	
- splátky dlhodobých a krátkodobých úverov	
+ emisia akcií	
	= Celkové Cash flow

Obrázek 2 Výpočet Cash-flow priamou metódou (Zdroj: vlastné spracovanie)

Nepriama metóda, znázornená na obrázku 3, vychádza zo zisku za bežné účtovné obdobie a upravuje ho na základe skutočnosti, že každá hospodárska operácia podniku nejakým spôsobom ovplyvní súvahové položky alebo položky výkazu zisku a strát. Takto sa sprehľadňuje premena výsledku hospodárenia podniku na čisté peňažné toky. Nevýhodou nepriamej metódy však je, že sa môže použiť len na prevádzkovú oblasť, teda pre výpočet cash-flow z činnosti finančnej a mimoriadnej sa musíme vrátiť k priamej metóde (Jenčová a Litavcová, 2009, str. 9).

Čistý zisk	
+ náklady, ktoré nie sú výdajmi	
- výdaje, ktoré nie sú nákladmi	
± zmena nepeňažných zložiek pracovného kapitálu:	
+ pokles zásob a pohľadávok	
+ prírastok krátkodobých záväzkov a rezerv	
- prírastok zásob a pohľadávok	
- pokles krátkodobých záväzkov a rezerv	
	= čistý prevádzkový Cash flow
- výplata dividend	
- nákup investícií	
- splátky dlhodobých záväzkov	
± ostatné zdroje a ich použitie	
	= primárny prebytok/nedostatok financií
+ čerpanie z bankového účtu	
+ prijaté dlhodobé úvery	
+ emisia dlhopisov	
+ emisia nových akcií	
- splátky dlhodobých úverov	
	= zmeny zostatku peňažných prostriedkov = Celkový cash flow

Obrázek 3 Výpočet Cash-flow nepriamou metódou (Zdroj: vlastné spracovanie)

Komentár k účtovnej závierke

Jednou z ďalších častí účtovnej závierky je komentár k účtovnej závierke, niekedy označovaný aj ako poznámky k účtovnej závierke alebo príloha v účtovnej závierke. V tomto dokumente sa uvádzajú informácie, ktoré sú pre užívateľov účtovnej závierky užitočné. Uvádzajú sa tu aj informácie, ktoré sú významné, čo sa posudzuje nie len podľa ich absolútnej hodnoty v peňažných jednotkách, ale aj podľa charakteru podniku, aká je jeho činnosť a čo je významné práve pre daný podnik. Môžeme tu nájsť napríklad všeobecné údaje o účtovnej jednotke, o jej účtovných metódach a spôsobe odpisovania, ale aj dodatočne vysvetľujúce informácie k iným dokumentom v účtovnej závierke, prepojených osobách či pôžičkách a úveroch, a to nielen z aktuálneho obdobia, ale aj z toho minulého (Jindrová, 2018).

Výkaz zmien vlastného kapitálu

Doplňujúce informácie zo strany pasív, konkrétne vlastného kapitálu, dostaneme z prehľadu o zmenách vlastného kapitálu, ktorý sa zostavuje za bežné účtovné obdobie. Rozvíja čisto hodnotové položky v súvahe a vysvetľuje jednotlivé zvýšenia alebo zníženia stavu vlastného kapitálu v priebehu daného obdobia. Českou legislatívou síce nie je daná konkrétna forma výkazu, ale v prípade, že bol vyplatený akýkoľvek podiel na zisku, zákon požaduje uviesť jeho zdroj.

1.2.4 Metódy finančnej analýzy

Keďže sme v predchádzajúcich kapitolách vysvetlili význam finančnej analýzy a obsah jednotlivých súčastí účtovnej závierky, v tejto podkapitole sa budeme venovať konkrétnym metódam a spôsobom finančnej analýzy.

V prípade, že z výkazov účtovnej závierky sú údaje použité priamo, hovoríme o nich ako o absolútnych ukazovateľoch finančnej analýzy. Na druhú stranu, údaje z výkazov môžeme rôzne porovnávať a môžu vstupovať vo výpočtoch do jednoduchých matematických operácií. Ak odčítame stavové hodnoty z určitých období, o výsledných hodnotách hovoríme ako o rozdielových ukazovateľoch finančnej analýzy. Často používanými ukazovateľmi sú aj pomerové ukazovatele finančnej analýzy, pri ktorých dávame rôzne hodnoty z výkazov do vzájomného pomeru. (Pavelková a Knápková, 2017, str. 71-87)

Absolútne ukazovatele

Absolútne ukazovatele finančnej analýzy sú údaje z výkazov účtovnej závierky používané priamo na analýzu majetkovej a finančnej štruktúry podniku. Slúžia na porovnanie stavu konkrétnych hodnôt v čase, kedy hovoríme o horizontálnej finančnej analýze, prípadne na stanovenie percentuálneho pomeru jednotlivých zložiek, kedy hovoríme o vertikálnej finančnej analýze. Pri horizontálnej analýze sledujeme najprv absolútnu zmenu ako rozdiel hodnôt rovnakých položiek výkazov aktuálneho obdobia a minulého obdobia, následne percentuálnu zmenu ako pomer absolútnej zmeny a hodnoty minulého obdobia s prevedením na percentá. Vďaka horizontálnej analýze je možné v majetkovej štruktúre alebo kapitáli podniku zachytiť rôzne vývojové trendy.

Pri vertikálnej analýze dávame do percentuálneho pomeru v rámci jedného obdobia rôzne položky výkazov so zvolenou hodnotovou základňou, ktorou je zvyčajne celková hodnota aktív alebo pasív, prípadne nákladov alebo výnosov či celková hodnota tržieb. Vertikálna analýza slúži na spresnenie predstavy o významnosti jednotlivých položiek aktív či pasív podniku, prípadne na uľahčenie porovnania daného podniku s jeho konkurenciou (Pavelková a Knápková, 2017, str. 71).

Rozdielové ukazovatele

Najznámejším rozdielovým ukazovateľom je čistý pracovný kapitál. Vyjadruje schopnosť podniku platiť záväzky a jeho hodnotu získame rozdielom hodnôt obežného majetku a krátkodobých cudzích zdrojov. Príkladom ďalšieho rozdielového ukazovateľa sú čisté

pohotové prostriedky, ktoré vyjadrujú schopnosť podniku okamžite splatiť krátkodobé záväzky (Pavelková a Knápková, 2017, str. 87).

Všeobecne pre ukazovateľ pracovného kapitálu platí, že čím vyšších hodnôt dosahuje, tým má podnik vyššiu platobnú schopnosť a podstupuje menšie riziko. Kladné hodnoty čistého pracovného kapitálu vypovedajú o skutočnosti, že časť obežných aktív je financovaná dlhodobými zdrojmi, a tým podnik podstupuje menšie riziko v prípade potreby okamžite splatiť svoje krátkodobé záväzky. Avšak príliš vysoké hodnoty tohoto ukazovateľa môžu znamenať nehospodárne využívanie majetku podniku, ktoré vedie k znižovaniu rentability, pretože vo všeobecnosti platí, že dlhodobé zdroje sú drahšie, než krátkodobé.

Aj napriek tomu, že hodnota čistého pracovného kapitálu sa môže výrazne líšiť naprieč odvetviami a podnikmi, mala by stále dosahovať kladných hodnôt. Záporné hodnoty tohoto ukazovateľa znamenajú, že podnik je podkapitalizovaný a časť dlhodobých aktív je financovaná krátkodobými zdrojmi. Za tejto situácie podnik podstupuje riziko platobnej neschopnosti a nutnosti získať prostriedky na úhradu svojich záväzkov predajom svojich dlhodobých aktív. To môže pre podnik predstavovať až existenčné problémy.

Pomerové ukazovatele

Pre svoju nenáročnosť na získanie dát a samotného výpočtu ukazovateľov sú najčastejšie používanými ukazovateľmi finančnej analýzy práve pomerové ukazovatele. Rýchlo a jednoducho predstavujú finančnú situáciu podniku napríklad cez hodnoty zadlženosti, likvidity, rentability či aktivity (Pavelková a Knápková, 2017, s. 82).

Ukazovatele rentability

Ziskovosť, výnosnosť alebo rentabilita je schopnosť dosahovať zisk, ktorý môže mať vo finančnej analýze viac podôb. Jednou z nich je EBIT, teda zisk pred odpočítaním úrokov a daní, alebo výsledok hospodárenia. Druhým ziskom vyskytujúcim sa vo finančnej analýze je EBT, teda zisk pred zdanením. Ďalšia podoba zisku je potom EAT, teda zisk po zdanení, alebo tiež čistý zisk (Pavelková a Knápková, 2017, str. 96). Formu zisku je dôležité zvoliť na základe potrieb konkrétneho podniku, napríklad podnik s viacerými divíziami a centrálnou riadenou správou cudzích zdrojov by mal zvoliť pre finančné hodnotenie divízií zisk pred zdanením a úrokmi, pretože tieto hodnoty divízie samotné ovplyvňovať nedokážu, alebo napríklad pre podnik s decentralizovane riadenými divíziami vo rozličných krajinách by bolo vhodné použiť zisk pred zdanením, pretože divízie môžu sami ovplyvňovať

financovanie, ale je vhodné nezahŕňať daňové zaťaženie, pretože to závisí na tom, v ktorej krajine sa daná divízia nachádza. V zásade je potrebné hodnotiť a brať do úvahy tie faktory, ktoré je hodnotený subjekt schopný ovplyvniť a za ktoré je zodpovedný (Fibírová, 2019, str. 44).

Rentabilita, alebo výnosnosť kapitálu vloženého do podnikania, je teda dôležitým ukazovateľom efektívnosti zhodnocovania kapitálu pre akcionárov aj vlastníkov podniku. Na základe tohoto ukazovateľa sa potom rozhoduje o alokácii samotného kapitálu. Pavelková a Knápková (2017, str. 96-97) a takisto Fibírová (2019, str. 43-52) uvádzajú najčastejšie používané ukazovatele rentability:

- Rentabilita celkových aktív (ROA, ang. return on assets)
 - V čitateli sa zvyčajne počíta so ziskom pred zdanením a úrokmi, takže o výsledku hovoríme ako o čistej výkonnosti podniku, bez daňového zaťaženia. Môžeme teda hodnotiť celkovú efektívnosť podniku, produkčnú silu, či inak jeho vnútorný reprodukčnú schopnosť hlavnej zárobkovej činnosti.
 - $$ROA = \frac{EBIT}{\text{výnosy z predaja výkonov}} * \frac{\text{výnosy z predaja výkonov}}{\text{aktíva hlavnej činnosti}} = \frac{EBIT}{\text{aktíva}}$$
- Rentabilita vlastného kapitálu (ROE, ang. return on equity)
 - Je dôležitým ukazovateľom hlavne pre akcionárov alebo vlastníkov podniku, ktorí doň vložili vlastný kapitál a vyjadruje koľko čistého zisku pripadá na 1 peňažnú jednotku vlastného kapitálu. V zápise predĺženého vzorca vidíme, že jeho hodnota závisí nielen na hodnote zisku a aktív, ale aj na výnosoch z predaja a finančnej páke, teda spôsobe financovania.
 - $$ROE = \frac{EAT}{\text{výnosy z predaja}} * \frac{\text{výnosy z predaja}}{\text{aktíva}} * \frac{\text{aktíva}}{\text{vlastný kapitál}} = \frac{EAT}{\text{vlastný kapitál}}$$
- Rentabilita tržieb (ROS, ang. return on sales)
 - Pri tejto rentabilite je možné pracovať s rôznymi vyššie uvedenými typmi zisku a je dôležitá pre vyhodnotenie ziskovej marže podniku.
 - $$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Okrem vyššie uvedených ukazovateľov rentability sa používajú aj iné, napríklad rentabilita, alebo návratnosť investícií (ROI), alebo rentabilita dlhodobo investovaného kapitálu, či inak rentabilita zamestnaného kapitálu, (ROCE). Návratnosť investícií udáva percentuálny zisk

z investovanej čiastky, a tak je dobrým ukazovateľom obchodnej efektivity činnosti podniku. Rentabilita dlhodobo investovaného kapitálu zase udáva to, koľko zisku firme prinášajú dlhodobo investované prostriedky, teda hlavne tie investované dlhodobo od vlastníkov či akcionárov, pričom sa berú do úvahy aj dlhodobé záväzky hlavne voči dodávateľom a zákazníkom (Fibírová, 2019, str. 44).

Ukazovatele aktivity

Schopnosť podniku efektívne využívať svoje aktíva udávajú ukazovatele aktivity. Klasickými formami týchto ukazovateľov je obrat konkrétnej položky, jej doba obratu, alebo počet obrátok. Pavelková a Knápková (2017, str. 102) dodávajú, že napríklad pri obrate aktív je pre podnik najpriaznivejšia čo najvyššia hodnota, minimálne však 1, pretože nízka hodnota indikuje, že aktíva nie sú využívané efektívne.

Ukazovatele zadlženosti

Je bežné, že podniky na financovanie svojej činnosti nepoužívajú len vlastné zdroje, ale aj cudzie. Ukazovatele zadlženosti teda vyjadrujú vzťah medzi vlastnými a cudzími zdrojmi, hovoria o tom, či je s danou kapitálovou štruktúrou podnik schopný existencie či tvorby zisku. Cudzie zdroje, ktoré predstavujú pre podnik dlh, sú v skutočnosti lacnejšie než vlastné zdroje. Na druhej strane čím viac cudzích zdrojov podnik využíva, tým pod väčšie riziko platobnej neschopnosti podnik podstupuje (Kislingerová a Hnilica, 2008, s. 32).

Celková zadlženosť, ktorá sa vypočíta ako pomer cudzích zdrojov a celkových aktív, je teda jedným z ukazovateľov zadlženosti. Pri tvorení kapitálovej štruktúry sa musia brať do úvahy špecifické podmienky každého podniku zvlášť, a preto nie je daná jednotná správna hodnota zadlženosti pre všetky podniky. V odbornej literatúre sa však uvádza, že jej doporučená hodnota by mala dosahovať 30–60 %. Jedným z ďalších ukazovateľov zadlženosti je napríklad miera zadlženosti, ktorá je zaujímavou nielen pre podnik samotný, ale aj pre externých užívateľov finančnej analýzy, pričom je dôležité sledovať aj vývoj tohoto ukazovateľa v čase. Miera zadlženosti vypovedá o tom, koľko peňažných jednotiek cudzieho zdroja je použitých na jednu peňažnú jednotku vlastných zdrojov. Vypočíta sa teda ako pomer cudzieho a vlastného kapitálu. Ďalším ukazovateľom je aj úrokové krytie, ktoré vyjadruje schopnosť podniku splácať úroky za využívaný cudzí kapitál. Ak dosahuje hodnotu nižšiu než 1, znamená to, že podnik nevytvoril dostatočne vysoký zisk na splatenie úroku (Pavelková a Knápková, 2017, str. 88).

Ukazovatele likvidity

Schopnosť podniku hradit' svoje záväzky vyjadrujú ukazovatele likvidity, ktoré dávajú do pomeru platobné prostriedky podniku s jeho záväzkami. Na základe toho, aké všetky možné platobné prostriedky podniku sa do výpočtu zahŕňajú, Pavelková a Knápková (2017, str. 93-95) popisujú tri druhy likvidity:

- Likvidita III. stupňa
 - Označuje sa aj ako bežná likvidita a jej odporúčaná hodnota by sa mala pohybovať v rozmedzí 1,5 – 2,5. Nižšia hodnota predstavuje riziko neschopnosti hradit' svoje záväzky, vyššia hodnota zase poukazuje na využívanie príliš drahého financovania
 - $bežná\ likvidita = \frac{všetky\ obežné\ aktíva}{krátkodobé\ záväzky}$
- Likvidita II. stupňa
 - Označuje sa aj ako pohotová likvidita a jej odporúčaná hodnota by sa mala pohybovať v rozmedzí 1 – 1,5.
 - $pohotová\ likvidita = \frac{krátkobé\ pohľadávky + krátkodobý\ finančný\ majetok + peňažné\ prostriedky}{krátkodobé\ záväzky}$
- Likvidita I. stupňa
 - Označuje sa aj ako hotovostná likvidita a jej odporúčaná hodnota by sa mala pohybovať v rozmedzí 0,2 – 0,5.
 - $hotovostná\ likvidita = \frac{krátkodobý\ finančný\ majetok}{krátkodobé\ záväzky}$

1.3 Kritika klasického finančného riadenia

Klasické finančné riadenie podnikov vychádza predovšetkým z finančnej analýzy, v ktorej sa rôznym spôsobom nazerá na rôzne finančné hodnoty zložiek účtovných výkazov. Finančná analýza nepopierateľne prináša množstvo užitočných informácií o finančnom zdraví a situácii podniku, o jeho hospodárení, no v súčasnej dobe už nástroje klasického finančného riadenia podnikov nepostačujú. Čoraz častejšie a intenzívnejšie sa vyskytuje kritika klasickej finančnej analýzy.

Slabé stránky finančnej analýzy opisujú aj Pavelková a Knápková (2017, kapitola 5), keď uvádzajú 5 problematických okruhov finančnej analýzy. Prvou oblasťou ich kritiky je samotná vypovedacia schopnosť účtovných výkazov, z ktorých finančná analýza vychádza. V rámci účtovných a iných úprav finančných výkazov a rozdielnych účtovných praktík naprieč nielen rôznymi krajinami, ale aj podnikmi, existuje možnosť, že tieto účtovné výkazy nedokumentujú vždy presne ekonomickú realitu hospodárenia podniku. Okrem skreslenej ekonomickej reality podnikov je kvôli rôznym účtovným praktikám porovnávanie jednotlivých podnikov medzi sebou komplikované a nepresné. Faktor času nie je českou účtovnou legislatívou rešpektovaný, pretože tá sa orientuje na historické účtovníctvo a oceňuje majetok v jeho historickej cene. Faktor času je dôležitý pri porovnávaní údajov rôznych období aj vo forme inflácie. Kvôli rôznym praktikám a náročnosti ocenenia majetku jeho skutočnou hodnotou sa problematickým stáva aj samotné vymedzenie majetku a kapitálu.

Druhým problematickým okruhom sú vplyvy mimoriadnych udalostí a sezónnych faktorov na výsledky hospodárenia v priebehu hodnoteného obdobia. Finančné výkazy totiž prezentujú hodnotové veličiny k určitému dňu, zvyčajne ku koncu sledovaného účtovného obdobia, a teda zmeny v priebehu sledovaného obdobia sú veľmi ťažko rozpoznateľné.

Závislosť tradičných metód a postupov finančnej analýzy na účtovných údajoch je ďalším bodom v kritike tradičnej finančnej analýzy. Tradičné ukazovatele rentability sa napríklad nezaobídu bez dodatočných informácií o likvidite, zadlženosti, majetkovej a finančnej štruktúre alebo využitia aktív podniku.

Štvrtou oblasťou kritiky je nutnosť porovnania medzi rôznymi subjektami. Rôznorodosť tržného prostredia a detailné odlišnosti naprieč podnikmi výrazne sťažuje nájdenie dvoch alebo viacerých takmer rovnakých ekonomických subjektov na porovnanie. Okrem tejto skutočnosti v rámci porovnávania medzi podnikmi pridáva na zložitosti aj fakt, že rada ukazovateľov a informácií potrebných k plnohodnotnému zrovnaniu podnikov nie je verejne dostupná. Veľké podniky síce majú zo zákona povinnosť niektoré údaje zverejňovať, ale interné informácie sú považované za obchodné tajomstvo a predstavujú pre ne konkurenčnú výhodu. Pre malé a stredné podniky častokrát povinnosť zverejňovať určité údaje ani nie je legislatívou vyžadovaná.

Posledným opisovaným problematickým okruhom je zanedbávanie rizika, nákladov obetovanej príležitosti a budúcich prínosov podnikateľských aktivít. Tradičné ukazovatele finančnej analýzy sú zamerané na minulé a súčasné obdobie, a teda nezohľadňujú odhad

budúcich prínosov a strát podnikateľských aktivít. S faktorom rizika pracuje napríklad ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty EVA, ktorý ale vyžaduje náročnejšiu úpravu dát.

Tradičná finančná analýza zvyčajne iba konštatuje minulý a súčasný stav podniku a porovnáva ho s inými podnikmi. Avšak jej cieľom by malo byť poskytovať informácie o tom, ako minulý a súčasný stav podniku môže ovplyvniť jeho budúci vývoj, akým rozhodnutiam by sa mal manažment podniku vyvarovať, aby nedošlo k zhoršeniu situácie, a aké aktivity by mal prijať pre jej zlepšenie. Preto je nutné klasickú finančnú analýzu začleniť do uceleného systému merania a riadenia výkonnosti podniku.

2 CONTROLLING

Controlling ako pojem je odvodený z anglického slovesa „to control“, ktoré sa prekladá nielen ako „kontrolovať“, ale aj ako „riadiť“, zvyčajne teda v kontexte sa controlling prekladá ako ekonomické či finančné riadenie. V súčasnosti sa tento čoraz frekventovanejší pojem síce prenáša do riadenia podnikov cez controllingové oddelenia a controllerov, avšak controllingové metódy ani pojmy ako fixné či variabilné náklady, s ktorými pracuje, nie sú v českej legislatíve ukotvené.

Drury (2018, str. 643) v rámci controllingu a jeho procesov rozlišuje aj pojmy kontroly a kontrola. Kontroly vysvetľuje ako rôzne merania, pozorovania a prostriedky na dosiahnutie cieľa, ktorým je kontrola, a v zásade slúžia na získanie a poskytovanie informácií pre kontrolu. Kontrola je potom činnosť alebo funkcia, ktorá zabezpečuje, že aktivity vykonávané v podniku sú vykonávané správne a že slúžia zámeru, ktorému boli navrhnuté.

Vo všeobecnosti Lazar (2012, str. 174) controlling definuje ako „široko aplikovanú metódu riadenia, ktorej zmyslom je permanentné vyhodnocovanie skutočného priebehu podnikateľského procesu so žiadúcim stavom. Analýza týchto odchýlok podľa príčin vzniku a zodpovednosti je ťažiskom celého systému“. Ďalej uvádza, že controlling môžeme chápať ako samostatnú vetvu ekonomického riadenia, ktorá pracuje s údajmi z účtovníctva, kalkuláciou cien a neúplných nákladov, a optimalizáciou príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku, teda krycieho príspevku.

2.1 Ciele a zásady controllingu

Hlavným cieľom riadenia podniku je dlhodobé úspešné fungovanie podniku. Cieľom controllingu je vo svojej podstate pomáhať hlavný cieľ a iné ďalšie ciele podnikania naplniť a udržať. Pomoc controllingu spočíva predovšetkým v príprave aktuálnych a včasných informácií o možných budúcich zmenách v podniku, uskutočnených zmenách v podniku, v podpore schvaľovania cieľov a jednaní v subsystemoch podniku, a v presadení stanovených plánov. Pri napĺňaní svojich cieľov sa v controllingu musia dodržiavať aj určité zásady. Medzi tie radíme aj napríklad päť zásad moderného profesionálneho controllingu, a to zásadu hnacej a brzdiacej sily controllingu, zásadu objektivity, zásadu včasného jednania, zásadu rovnováhy medzi normatívnym, strategickým a operatívnym controllingom, a zásadu dokumentácie (Eschenbach, 2012, str. 40-45). Hnacia a brzdiaca sila controllingu spočíva v tom, že podporuje vedenie podniku pri stanovovaní ambiciózných, no uskutočniteľných cieľov. Táto podpora by mala byť založená na reálnych podkladoch, ktoré controlling

spracováva a vychádzajú z pravidelného monitorovania podnikovej situácie. Controllingové monitorovanie situácie podniku by malo byť riadne zdokumentované. Plány a rozpočty sú tradičným hmatateľným nástrojom, ktorý uľahčuje identifikáciu odchýlok reality od plánu. Pre efektívne rozhodovanie by malo vedenie podniku dostávať nielen podstatné a užitočné informácie o jeho stave, ale aj dostávať tieto informácie včas, vtedy keď to vedenie podniku pri rozhodovaní potrebuje. Controlling by mal podporovať vedenie podniku aj vo výbere správnych dielčích cieľov a stratégií, ktoré budú dopomáhať dosiahnuť vytýčený hlavný cieľ podniku.

2.2 Pracovníci controllingu

V predchádzajúcich kapitolách boli vysvetľované rôzne skupiny užívateľov účtovnej závierky a ich rôzne záujmy. Informácie v závierke vychádzajú prevažne z účtovníctva, ktoré môže byť pre niektorých užívateľov závierky z rôznych dôvodov ťažko uchopiteľné. V podnikovom riadení teda vzniká osoba controllera, ktorá je nielen zodpovedná za informačnú podporu vedenia podniku, ale aj ktorá chápe požiadavky rôznych užívateľov závierky ako rovnocenné, a teda prepája informácie z manažérskeho, finančného aj daňového účtovníctva. Buduje tak podnikové účtovníctvo ako systém, ktorý slúži pre externý reporting, interný reporting aj spracovanie daňovej agendy (Fibírová, 2019, str. 26-28).

2.2.1 Začlenenie do podnikovej štruktúry

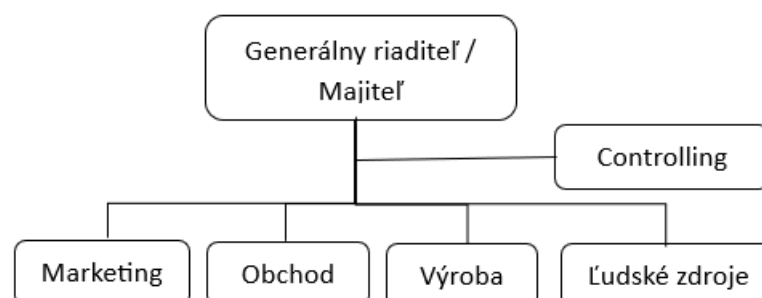
Postavenie controllera v podniku sa historicky vyvíjalo v dvoch smeroch, a to v anglosaskej oblasti a v nemeckej oblasti. V anglosaskej oblasti boli v podnikoch s modernejším riadením vytvorené už začiatkom 20. storočia dve rozdielne funkcie, a to funkcia controller a treasurer, pričom obe patria do širšieho okruhu vrcholového vedenia. Treasurer zastáva funkciu finančného manažéra zodpovedného za celú oblasť finančného riadenia podniku ako celku. Controller síce nezastáva žiadnu výkonnú či rozhodovaciu funkciu v rámci riadenia podniku, avšak poskytuje dôležitú informačnú podporu v rámci rozhodovacieho procesu. Vývoj funkcie controllera v nemeckej oblasti je ovplyvnený vývojom účtovníctva v kontinentálnej Európe, ktoré bolo do veľkej miery regulované štátom v záujme jeho fiškálnej politiky. Dôsledkom toho, osoba controllera nie je spájaná tak významne s finančným účtovníctvom, ako v anglosaskej oblasti. Controller teda informácie z finančného účtovníctva síce transformuje formálne do rôznej podoby na základe toho, kto

je ich užívateľom, avšak nerozlišuje, že pre riadenie spoločnosti a externých užívateľov je potrebný odlišný pohľad na rôzne veličiny (Fibírová, 2019, str. 26-28).

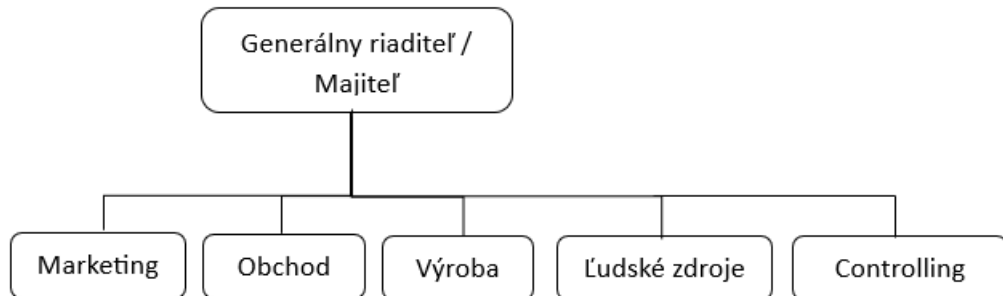
Pozícia controllera je vhodná pre osobu všestrannú v oblasti rozsahu vedomostí a zároveň schopnú a odolnú v komunikácii a práci s ľuďmi. Musí však byť schopný vytvárať analýzy, zisťovať príčiny odchýlok, prijímať opatrenia k ich náprave, spracovávať podklady strategických rozhodnutí pre vedenie spoločnosti a navrhovať spôsoby ich realizácie. Pritom musí byť schopný na vysokej odbornej úrovni komunikovať výsledky svojej práce nielen s vedením spoločnosti, ale aj s vedúcimi jednotlivých pracovísk, hlavným účtovníkom, audítormi či poisťovňami (Lazar, 2012, str. 245).

Controller zvyčajne nemá veľa podriadených a v našej oblasti zvyčajne v menších podnikoch nie je súčasťou vrcholového vedenia spoločnosti, avšak pozícia controllera závisí v každom podniku na rôznych skutočnostiach, ako je veľkosť podniku, charakter jeho činnosti či spôsob vedenia. Osoba controllera sa môže vyskytovať ako samostatná jednotka informačnej podpory vedenia v podniku, ktorá môže častokrát zastávať aj rôzne funkcie finančného riadenia či spracovania účtovných informácií. Takisto sa vyskytuje ako manažér celého útvaru controllingu s viacerými podriadenými, alebo aj ako manažér samostatných controllerov ako pracovníkov rôznych útvarov podniku (Fibírová, 2019, str. 26).

Základnými pozíciami v začlenení pozície controllera do štruktúry podniku sú štábne začlenenie, zobrazené na obrázku 4, alebo líniové začlenenie, zobrazené na obrázku 5. Controlling začlenený štábne zastáva hlavne funkciu podpory riadenia, nie je priamo nadriadený ani podriadený konkrétnej inej pozícii v podniku. V dôsledku toho nezastáva výkonnú, rozhodovaciu, inovačnú či koordinačnú funkciu, nemá dostatočné právomoci, a je preto odkázaný na pomoc vrcholového manažmentu podniku v týchto oblastiach. Naopak controlling začlenený do štruktúry podniku líniovo týmito právomocami disponuje, no na úkor toho sa upúšťa od podpornej funkcie vedenia a je na úrovni ďalších manažérskych pozícií iných oblastí, čo môže skomplikovať zavádzanie opatrení navrhnutých controllingovým oddelením na oddelenia iných oblastí.



Obrázek 4 Štábne začlenenie controllingu do organizačnej štruktúry podniku (Zdroj: vlastné spracovanie)



Obrázek 5 Líniové začlenenie controllingu do organizačnej štruktúry podniku (Zdroj: vlastné spracovanie)

Existujú aj iné začlenenia controllingu, a to napríklad prepojením štábného a líniového začlenenia. Tak vznikne pozícia líniového vedúceho, ktorý zastáva funkciu výkonového riadenia po línii, a pozícia controllera, ktorý zastáva funkciu odborného riadenia s prikazovacími právomocami. Tieto pozície vykonávajú svoje funkcie na základe vzájomnej kooperácie. Controllingové oddelenie alebo samotný controller niekedy nemusí byť súčasťou podnikovej štruktúry priamo a podniky môžu využiť možnosť externého controllingu. Externý controlling je pre podnik menej finančne náročný a zabezpečuje dostatočnú objektivitu, na druhú stranu dochádza k riziku zverejňovania interných informácií externému subjektu (Synek, 2011, str. 418).

2.2.2 Úlohy pracovníka controllingu

Eschenbach (2012, str. 54-57) zdôrazňuje okrem potreby odborných znalostí a zručností pre osobu controllera, ako napríklad znalosť práva, projektový a informačný manažment, techniky analýz, rozhodovania, komunikácie a prezentácie, odborné znalosti podnikovej ekonomiky a obchodné znalosti, aj potrebu súboru osobnostných vlastností a schopností. Medzi takéto osobnostné vlastnosti radí napríklad cit pre etiku, analytické myslenie a jednanie, kritický a sebakritický postoj, trpezlivosť a odolnosť, vlastnú iniciatívu, presnosť, kreativitu, flexibilitu, ochotu učiť sa, interdisciplinárny nadhľad, komunikatívnosť, schopnosť práce v tíme, asertivitu a dôveryhodnosť.

Fibírová zase (2019, str. 26) chápe controllera ako profesiu, ktorej základom je manažérske účtovníctvo, teda informačná podpora hodnotového riadenia. Rozhodovaciu právomoc controllera vidí v ovplyvňovaní vymedzenia obsahu základných účtovných kategórií pre

potreby riadenia a výsledok naplnenia tejto funkcie by malo byť zaistenie previazanosti, no zároveň oddelenia účtovných informácií pre externých užívateľov a informácií pre hodnotové riadenie podniku pre interných užívateľov.

Lazar (2012, str. 243-244) popisuje 7 konkrétnych úloh pre pracovníkov controllingu, a to:

1. Oblasť plánovania – definícia metodiky, spolupráca pri zostavovaní plánov, hľadanie riešení pri kapacitných problémoch.
2. Oblasť predaja – hľadanie riešení pre splnenie vytýčených cieľov, spolupráca s marketingovým oddelením.
3. Oblasť vyhodnocovania dosiahnutej skutočnosti – porovnanie dosiahnutých výsledkov s plánom, na základe odchýlok zahájiť odchýlkové riadenie.
4. Odchýlkové riadenie – zistenie príčin odchýlok, ich ďalšieho vývoja, prijímanie rozhodnutí na ich odstránenie.
5. Riadenie spoločnosti – prekladanie podrobných analýz a návrhov riešení vrcholovému manažmentu.
6. Strategické rozhodovanie – predkladanie what-if analýz konkrétnych alternatív s ekonomickým dopadom.
7. Ďalšie oblasti – výber informačného systému, jeho nastavenie, spolupráca s hlavným účtovníkom na spôsoboch oceňovania a účtovania.

2.3 Strategický controlling

Podľa toho, akým oblasťami riadenia sa controlling zoberá, sa dá rozdeliť na controlling strategický a operatívny. Strategická oblasť controllingu sa zameriava na poslanie podniku, jeho strategické ciele, potenciály a úzke miesta podniky, pričom nie je obmedzený pevným časovým horizontom niekoľkých rokov, ale zameriava sa do budúcnosti všeobecne (Lazar, 2012, str. 174).

Strategický controlling by mal konkretizovať vytvorenú podnikovú identitu a zároveň vytvárať vhodné predpoklady a podmienky pre úspešné operatívne riadenie, pričom by mal rešpektovať hierarchiu stratégie podnikovej, obchodných činností a funkčných oblastí. Úlohou strategického controllingu je teda podľa Eschenbacha (2012, str. 163-165) podpora strategického manažmentu, ktorú môžeme rozdeliť na päť fáz:

1. Analýza okolia a podniku – kvalita informácií

2. Vývoj stratégie – moderovanie a podpora kreativity vedúcich pracovníkov
3. Strategické hodnotenie a plánovanie – zavedenie systému strategického plánovania, poradenstvo
4. Vykonávanie stratégie – zameranie na cieľ, komunikácia, kontrola, spolupráca s operatívnym controllingom
5. Kontrola stratégie – skoré rozpoznanie minulosti cez finančné ukazovatele účtovníctva, nastavenie indikátorov, hľadanie signálov diskontinuity stratégie, upozorňovanie na príležitosti a riziká, systematické analýzy

Svoje úlohy strategický controlling napĺňa cez nástroje napríklad odvetvovej analýzy piatich síl podľa Portera, analýzy potenciálu cez SWOT analýzu, analýzy portfólia výrobkov cez Bostonskú maticu, a analýzy what-if scenárov (Eschenbach, 2012, str. 166).

2.4 Operatívny controlling

Operatívny controlling je charakteristický krátkodobejším časovým horizontom 1-3 rokov a svoju pozornosť sústreďuje viac na kvantitatívnu stránku riadenia podniku. Podľa Lazara (2012, str. 174-178) v realite operatívny controlling nefunguje tak, ako ho popisuje literatúra. Zvyčajne ide len o intuitívne dohady a sledovanie odchýlok bez schopnosti zdôvodnenia prečo a kde vznikli, či aký budú mať dopad na ekonomiku podniku. V realite teda operatívny controlling smeruje do oblasti nákladového controllingu, ktorý riadi ekonomiku podniku pevnejšie cez systém štruktúrovanej marže, teda rozdelenia marže na príspevok na úhradu fixných nákladov a zisku, pričom vznikajú vedľajšie produkty ako kapacitné prepočty, cash flow a podobne. Lazar však rovnako upozorňuje, že v tomto systéme môže dochádzať k prílišnej podrobnosti a tým k neprehľadnosti alebo nezvládnuteľnosti systému. Preto sa odporúča, aby si riadiaci pracovníci zvolili iba zopár z množstva ukazovateľov, ktoré sú pre podnik podstatné.

Riadiacimi veličinami na operatívnej úrovni podniku sú rentabilita, produktivita, hospodárnosť a likvidita. V rámci operatívneho controllingu dôležitú úlohu zastáva aj proces plánovania a rozpočtovania, ktorý pomáha rozčleniť strategické ciele a plány na menšie, ktoré sa dajú dosiahnuť v kratšom časovom horizonte. Súčasťou rozpočtovania v operatívnom controllingu je aj pravidelná analýza odchýlok a následná revízia rozpočtov. V poslednom období sa objavujú aj nové prístupy k zostavovaniu rozpočtov, ktoré zahŕňajú využívanie informácií externých, ktoré nevychádzajú len z interných účtovných výkazov

podniku. Medzi tieto nové prístupy sa radí napríklad better budgeting, advanced budgeting, alebo beyond budgeting, ktoré sa odlišujú predovšetkým dynamikou a komplexnosťou svojho plánovania, prípadne orientáciou na ďalšie iné aspekty, než len čisto finančné ukazovatele (Eschenbach, 2012, str. 201, 231-232).

Eschenbach (2012, str. 234) za hlavnú úlohu operatívneho controllingu považuje konkretizáciu strategických možností podniku, navrhovanie opatrení k zvýšeniu produktivity, rentability či hospodárnosti, starostlivosť o zostavenie celkového rozpočtu, kontrolu a reguláciu procesov slúžiacich k dosiahnutiu vytýčeného cieľa a plánu. Medzi metódy, ktoré dopomáhajú k naplneniu jeho úloh patrí napríklad samotné rozpočtovanie, bilančná a finančná analýza, operatívny controlling nákladov a výkonov, investičný controlling či analýza oceňovania podniku.

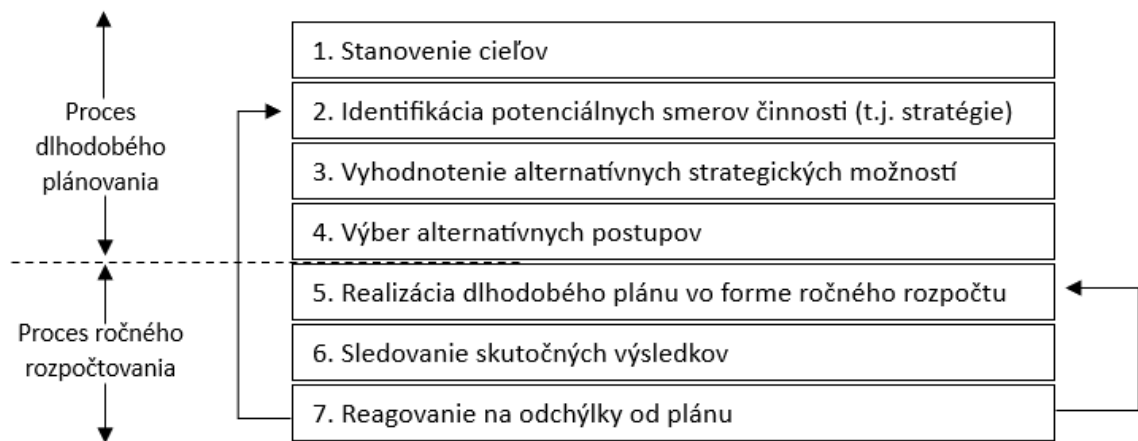
2.5 Rozpočtovanie a plánovanie

V rámci plánovania cieľov, ktorých chce podnik dosiahnuť a aktivít, ktoré slúžia na dosiahnutie naplánovaných cieľov, rozlišujeme krátkodobé plánovanie, označované aj ako operatívne plánovanie a rozpočtovanie, alebo budgeting, a dlhodobé plánovanie, označované aj ako strategické plánovanie. Zatiaľ čo v dlhodobom plánovaní ide o systematický a formalizovaný proces plánovania a riadenia aktivít podniku na obdobie dlhšie ako jeden rok, tak pri krátkodobom plánovaní je nutné prihliadať na aktuálnu situáciu prostredia a okolia podniku a na aktuálny stav a zdroje podniku, ktoré do značnej miery závisia práve na kvalite dlhodobého plánu podniku.

2.5.1 Dlhodobé plánovanie

Rozdelenie jednotlivých krokov dlhodobého a krátkodobého plánovania v rámci celkového procesu plánovania, rozhodovania a kontroly vysvetľuje Drury (2018, str. 590-596) a je zobrazené na obrázku 6.

Prvé štyri kroky spadajú do procesu dlhodobého plánovania, pričom prvý z nich zahŕňa samotné stanovenie cieľov podniku a jeho menších súčastí. Za ideálnych okolností by mali byť ciele podniku nastavené tak, aby boli merateľné, aby im zamestnanci rozumeli a aby nimi boli motivovaní.



Obrázek 6 Úloha dlhodobého a krátkodobého plánovania v rámci procesu celkového plánovania, rozhodovania a kontroly (Zdroj: Drury, 2018, str. 591)

Druhým krokom je identifikácia radu postupov a stratégií, ktoré umožnia dosiahnuť vytýčených cieľov podniku. Pred vytvorením stratégie je však potrebné mať prehľad o aktuálnej strategickej situácii podniku, vrátane jeho silných a slabých stránkach a jeho príležitostiach a rizikách, to znamená vykonať strategickú analýzu, a takisto o aktuálnej finančnej pozícii podniku, ktorej sa budeme bližšie venovať v ďalšej podkapitole. Výsledkom tejto fázy by malo byť určenie hlavnej stratégie, na ktorej bude podnik neustále pracovať a súperiť s ostatnými konkurenčnými podnikmi na trhu, a určenie alternatívnej stratégie, na ktorej podnik môže pracovať v budúcnosti a snažiť sa ju rozvíjať. Typickými príkladmi podnikových stratégií sú nákladové vodcovstvo alebo diferenciacia produktu či služby a zameranie sa na určitý trh či skupinu zákazníkov.

S alternatívnymi stratégiami súvisí aj tretí krok dlhodobého plánovania, a to vyhodnotenie týchto alternatívnych stratégií na základe napríklad vhodnosti pre podnik, či daná stratégia podporuje jeho silné stránky, vyhýba sa slabým stránkam a čelí hrozbám. Ďalšími kritériami sú napríklad prijateľnosť pre podnik alebo uskutočniteľnosť. Prijateľnosťou pre podnik sa rozumie to, či je stratégia pre podnik dostatočne zisková a či je úroveň rizika s ňou súvisiaceho prijateľná. Uskutočniteľnosť znamená, či je podnik po finančnej alebo ľudskej stránke schopný stratégiu rozvíjať a následne sa vysporiadať s reakciou konkurencie.

Výber konkrétneho postupu na dosiahnutie vytýčených cieľov podniku a vytvorenie dlhodobého plánu na implementáciu zvolených stratégií predstavuje štvrtý krok v dlhodobom plánovaní. Drury (2018, str. 592) chápe dlhodobý plán ako „vyjadrenie predbežných cieľov a aktivít požadovaných organizáciou na dosiahnutie jej strategických

plánov spolu so širokým odhadom požadovaných zdrojov na každý rok“. Ďalej podotýka, že keďže dlhodobé plánovanie predstavuje plán do budúcnosti až na niekoľko rokov, tak dlhodobé plány majú zvyčajne viac všeobecný charakter, môžu byť nepresné a môžu podliehať zmenám. Uchopiteľnejšie a viac predstaviteľné pre pracovníkov preto bývajú krátkodobé plány.

SWOT analýza

Súčasťou strategického plánovania podniku je stanovenie si dlhodobého cieľa a stratégie na dosiahnutie jeho dosiahnutie. Jedným z nástrojov, ktoré vedeniu podniku v tejto oblasti pomáhajú je aj SWOT analýza. Táto analýza vyhodnocuje súčasný stav podniku ako z hľadiska silných a slabých stránok, tak z hľadiska príležitostí a hrozieb. Rovnako z tohoto hľadiska dokáže načrtnúť možný budúci vývoj podniku, využitie jeho potenciálu a riešenie jeho problémov. SWOT analýza je kombináciou analýzy SW, ktorá sa zameriava na vnútorné prostredie podniku, a analýzy OT, ktorá sa zameriava na vonkajšie prostredie podniku. Výsledkom SWOT analýzy je odporúčaná stratégia podniku vzhľadom na hodnotené faktory.

Postup tvorby SWOT analýzy je pomerne jednoduchý. Najprv je potrebné analyzovať vnútorné a vonkajšie prostredie podniku, teda definovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Následne sa jednotlivé faktory ohodnotia bodmi v rozmedzí od 1 do 5. Čím silnejší sa zdá konkrétny faktor, tým vyššia hodnota bodov mu bude priradená. Podobne sa ďalej môžu k jednotlivým faktorom pridať váhy v rozmedzí od 0 do 1, pričom celkový súčet týchto váh musí byť 1. Opäť, čím dôležitejší sa zdá konkrétny faktor v porovnaní s ostatnými, tým vyššia váha mu bude priradená. Priradené body a váhy je potrebné navzájom vynásobiť a v každom kvadrante ich hodnoty sčítať. Rozdielom hodnôt silných a slabých stránok, a potom rozdielom príležitostí a hrozieb získame bod v ktorom sa podnik nachádza vzhľadom na hodnotené faktory. Tento bod sa nanáša do karteziánskej súradnicovej sústavy a na základe toho, do ktorého kvadrantu smeruje, sa určuje odporúčaná stratégia podniku (Černaj, 2023).

Existujú 4 modelové stratégie podniku vyplývajúce z analýzy SWOT, a to ofenzívna stratégia, defenzívna stratégia, stratégia spojenectva a stratégia úniku alebo likvidácie. Ofenzívna stratégia je najžiadanejšou stratégiou, pretože v tomto prípade prevažujú silné stránky podniku nad jeho slabými stránkami a zároveň príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom na svoju silnú pozíciu sa odporúča podniku naplno využiť svojich silných stránok na podporu príležitostí, odstránenie slabých stránok a obmedzenie hrozieb. Pri defenzívnej

stratégiu prevládajú silné stránky nad slabými, ale zároveň hrozby nad príležitosťami. Podnik sa stále nachádza v celkom silnej pozícii, ktorú by mal využiť hlavne na ochranu dosiahnutej pozície na trhu, alebo prípadne na prechod do bezpečnejšieho prostredia. Ak prevládajú slabé stránky nad silnými a príležitosti nad hrozbami, odporúča sa podniku stratégia spojenectva. Keďže podnik nedisponuje dostatočnými silnými stránkami na využitie príležitostí v atraktívnom prostredí, odporúča sa podniku nielen posilňovať svoju nadobudnutú pozíciu a odstraňovať nedostatky vlastnými silami, ale aj vytvoriť spoluprácu so spoľahlivým spojencom. Poslednou stratégiou je stratégia úniku alebo likvidácie, pričom v tejto stratégii prevládajú slabé stránky nad silnými a hrozby nad príležitosťami. Táto stratégia, ako už jej názov napovedá, odporúča podniku odchod z daného prostredia do prívetivejšieho, prípadne uvažovať nad redukciou či úplnou likvidáciou danej podnikateľskej aktivity (Černaj, 2023).

2.5.2 Krátkodobé plánovanie

Nasledujúce tri kroky podľa obrázku 6 popisujú krátkodobé plánovanie a rozpočtovanie. Prvým krokom je implementácia dlhodobého plánu, teda plnenie plánu na najbližší rok v rámci rozpočtu. Tieto krátkodobé plány a rozpočty sú presnejšie, podrobnejšie a podnik by sa mal usilovať o ich dodržanie, prípadne analyzovať odchýlky od stanoveného krátkodobého plánu. V rámci každoročného rozpočtovania môžu byť na základe odýchlok prijaté zmeny aktivít aktuálneho rozpočtového obdobia a môže byť potom prehodnotený nielen krátkodobý, ale aj dlhodobý plán podniku.

To popisujú posledné dva kroky, teda monitorovanie výsledkov aktuálnych a reakcia na odchýlky od výsledkov plánovaných, čo predstavuje kontrolný proces rozpočtovania. Každoročné plánovanie a rozpočtovanie pomáha manažérom nepodľahnúť tlaku každodenných prevádzkových problémov, ale sústrediť sa na vedenie podniku, plánovanie budúcich operácií a nasledovanie vybraných stratégií a cieľov. Porovnávanie plánov s reálnymi výsledkami nielenže napomáha korekcii cez prijímanie vhodných a včasných opatrení, ale navyše povzbudzuje aj k predvídaní potenciálnych problémov (Drury, 2018, str. 595). Nájdené odchýlky sa potom analyzujú podľa ich významnosti, zisťujú sa ich príčiny a navrhujú opatrenia voči nim. Lazar (2012, str. 20) pokladá taktiež za dôležité, aby sa plnenie podnikových plánov kontrolovalo a odchýlky analyzovali na mesačnej báze.

Rozpočtové obdobie krátkodobých plánov nemusí byť pevne len jeden kalendárny rok. Krátkodobé ročné rozpočty môžu byť rozplánované na každý mesiac v prvom kvartáli a

následne po celých kvartáloch do konca roka, pričom sa v priebehu roka vypracúvajú stále na mesačnej báze štvrtročné rozpočty pre nasledujúce obdobie. Takéto priebežné pohyblivé rozpočty povzbudzujú manažérov k sústredeniu sa na budúcnosť podniku a prípadne na prehodnocovanie plánov (Drury, 2018, str. 596; Lazar, 2012, str. 20).

Popesko a Papadaki (2016, str. 223-224) považujú kĺzavé rozpočty za jednu z charakteristík modernejších prístupov rozpočtovania a plánovania. Rozpočtovanie by sa malo plynule a pohotovo prispôsobovať zmenám v podnikateľskom prostredí a výkyvom v hospodárení spoločnosti. V tradičnom plánovaní boli všetky ciele stanovované vedením podniku a predávané vrcholovým manažmentom nižším manažérskym pracovníkom bez možnosti pripomienok alebo akejkoľvek úpravy z ich strany. V modernejšom ponímaní plánovania sa predovšetkým operatívne a taktické plánovanie odvodzuje od celkovej podnikovej stratégie, ale konkrétna podoba je ponechaná v réžii nižších organizačných jednotiek podniku a ich manažérskych pracovníkov. Takto sa navyše predchádza hodnoteniu výkonu manažérov na základe plnenia plánu a rozpočtu, ale na základe napĺňania strategických cieľov a maximalizácie hodnoty pre zákazníkov a vlastníkov. To sa častokrát darí cez napĺňanie dielčích cieľov a ukazovateľov, ktoré dokážu jednotliví manažéri svojou činnosťou priamo ovplyvniť.

2.6 Reporting a ukazovatele výkonnosti

Reporting predstavuje výsledný komplexný systém výkazov a správ prepojených informácií z viacerých oblastí podniku pre jeho riadenie ako celku. Hmatateľné dokumenty, ako kalkulácie, plány, rozpočty či ďalšie analýzy podniku a prognózy sú dôležitou súčasťou controllingu. Aby bol reporting pre spoločnosti prínosný je potrebné pripojiť komentáre a zdôvodnenia situácie podniku (Šoljaková, 2010, str. 10). Eschenbach (2012, str. 265) odporúča podnikom využiť systém balanced scorecard a vhodné výkazníctvo pre získavanie informácií o realite podniku.

2.6.1 Kľúčové ukazovatele výkonnosti

Na to, aby bol controller alebo vedenie podniku schopné určiť, či zvolená stratégia dosiahnutia cieľov je pre podnik efektívna, potrebujú zvoliť vhodné meradlá jej úspešnosti. Bežnými ukazovateľmi sú kľúčové ukazovatele výkonnosti, teda KPIs z ang. key performance indicators, ktoré sa používajú na porovnanie plánu a skutočného vývoja

podniku, a na vyhodnotenie naplnenia stanoveného cieľa. Kľúčové ukazovatele výkonnosti sa považujú za jednu z charakteristík modernejších prístupov rozpočtovania a plánovania.

Popesko a Papadaki (2016, str. 242-243) tvrdia, že tradičné ukazovatele finančnej analýzy sú častokrát ovplyvnené veľkým množstvom faktorov a procesov vnútri podniku, a tak je ťažké jednoznačne určiť ich príčinný vzťah. Preto modernejšie systémy využívajú práve kľúčové ukazovatele výkonnosti. Ide o ukazovatele a metriky výkonnosti, ktoré sú priamo priradené konkrétnemu procesu, službe alebo organizačnej jednotke. Sú používané na všetkých úrovniach riadenia organizácie a presne vyjadrujú požadovanú kvalitu, efektívnosť alebo hospodárnosť hodnotenej organizačnej jednotky. Ukazovatele výkonnosti pritom môžeme rozdeliť na štyri základné druhy, a to:

- Kľúčové výsledkové ukazovatele
 - Z ang. key result indicators – KRIs
 - Informujú o výstupoch rôznych podnikových činností v rámci hodnotených kritérií
 - Napríklad spokojnosť zákazníkov, čistý zisk pred zdanením, ziskovosť zákazníkov, spokojnosť zamestnancov, rentabilita kapitálu.
 - Evidované za dlhšie časové obdobie, napr. kvartál
- Výsledkové ukazovatele
 - Z ang. result indicators – RIs
 - Informujú o jednotlivých výstupoch jednotlivých podnikových činností a patria sem predovšetkým tradičné finančné ukazovatele ako napríklad EBIT.
 - Napríklad zisk, tržby, objem predaja.
 - Dielčie výsledkové ukazovatele tvoria podklad pre kľúčové výsledkové ukazovatele.
- Kľúčové výkonové ukazovatele
 - Z ang. key performance indicators – KPIs
 - Informujú o spôsobe dosiahnutia vyššej výkonnosti organizácie.
 - Napríklad počet nových uzatvorených zákaziek za posledný týždeň.
 - Evidované za kratšie časové obdobie, napr. týždeň, deň.

- Jedná sa o nefinančné ukazovatele, ktoré presne vyjadrujú aká činnosť je od zamestnancov požadovaná.
 - Pružne odrážajú aktuálny vývoj podmienok podniku, narozdiel od čisto finančných ukazovateľov, ktoré sa zvyčajne prejavujú až s určitým časovým oneskorením.
- Výkonové ukazovatele
- Z ang. performance indicators – PIs
 - Informujú o výkonnosti jednotlivých zložiek organizácie v rámci hodnotených kritérií.
 - Napríklad percentuálny nárast predaja u najlepších 10 % zákazníkov, počet zavedených návrhov zamestnancov za posledných 30 dní, počet sťažností od kľúčových zákazníkov, počet neskorých dodávok kľúčovým zákazníkom.

Ako už bolo spomenuté vyššie, v tradičnom ponímaní plánovania a rozpočtovania boli nižšie organizačné jednotky podniku hodnotené na základe naplnenia plánu, rozpočtu, nákladov, výnosov či iných ekonomických veličín, bez možnosti akýchkoľvek pripomienok zo strany nižšieho manažmentu. Zvýšenie efektívnosti fungovania nižších organizačných zložiek podniku sa preukázalo u podnikov, ktoré sú viac decentralizované a hodnotia svoje nižšie organizačné zložky nie na základe plnenia fixného ročného plánu, ale na základe niekoľkých vybraných ukazovateľov výkonnosti. Tieto môžu byť definované nielen ako ukazovatele rentability, ale môžu rešpektovať špecifické prostredie nižších organizačných zložiek podniku a byť stanovené tak, aby ich bol manažment danej organizačnej jednotky schopný ovplyvniť (Popesko a Papadaki, 2016, str. 223-224).

2.6.2 Beyond budgeting

Na kľúčových ukazovateľoch výkonnosti môžu byť založené celé metódy a nástroje rozpočtovania a plánovania, ako napríklad koncept Beyond budgeting, ktorý popisujú aj Popesko a Papadaki (2016, str. 231-234). Ide o nadrozpočtový prístup k rozpočtovaniu a plánovaniu, vďaka ktorému sa podnik dokáže zmenám na trhu prispôbiť rýchlejšie. Kritiku klasických rozpočtov v ich strnulosti a obmedzenosti na zopár fixných finančných ukazovateľov rieši cez decentralizáciu procesu plánovania, rozpočtovania a kontroly, a pohyblivé plány hodnotí na základe skutočných ukazovateľov výkonnosti. Tento systém navyše dokáže viac motivovať pracovníkov, pretože sú hodnotení na základe ukazovateľov,

ktoré dokážu oni sami svojou činnosťou ovplyvniť. Dôležité je potom podporovať otvorené a etické informačné systémy v rámci celej organizácie, ktoré budú poskytovať porovnateľné výstupy naprieč celým podnikom.

Implementácia tohoto systému do podniku zahŕňa proces určitej inicializácie, teda vytvorenie povedomia a problémoch vyplývajúcich z aktuálneho modelu, potreby zmeny a získania nových pracovníkov pre nový systém, rovnako ako aj prezentáciu novej vízie podniku. Ďalším krokom je komunikácia tohoto systému a jeho potreby s cieľom získať podporovateľov nového systému aj z radov stávajúcich zamestnancov. Keď je podnik pripravený na zavedenie nového systému, nasleduje jeho konkrétny návrh a vytvorenie prepracovaného modelu. Za štvrtý krok je považovaná samotná realizácia, teda aplikácia nového systému a jeho prvkov v čo najväčšom rozsahu. Zapojenie čo najväčšej časti organizácie poskytne spätnú väzbu a navrhnutý prvotný model môže byť prispôsobený na mieru danému podniku. Posledným krokom je potom neustále zlepšovanie zavedeného systému (Popesko a Papadaki, 2016, str. 235).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PREDSTAVENIE FIRMY KONDESIGN

Spoločnosť, ktorá je predmetom finančnej analýzy a návrhu racionalizácie finančného riadenia tejto diplomovej práce nesie názov KONdesign. Spoločnosť bola založená podľa slov majiteľa a jednatel'a Ondřeja Kolečkára už v roku 2012, oficiálne zapísaná do obchodného registra bola však až koncom roka 2016.

3.1 Základná charakteristika a ekonomický profil

KONdesign s.r.o. sa špecializuje na návrh, výrobu a montáž interiérov na mieru. Hlavným predmetom podnikania podľa živnostenského registra je truhlárstvo, podlahárstvo a výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 – 3 živnostenského zákona, ďalšími predmetmi podnikania sú spracovanie a výroba výrobkov z dreva, skla, plastu, kovu, čalúnenia a ďalej vypracovanie technických návrhov, reklamná činnosť, veľkoobchod a maloobchod. Hlavnou ekonomickou činnosťou podľa klasifikácie CZ-NACE je 25 – Výroba kovových konštrukcií a kovových výrobkov, okrem strojov a zariadení. Ďalšími ekonomickými činnosťami podľa klasifikácie CZ NACE sú 43320 – truhlárske práce, 16 – spracovanie dreva, 22 – výroba plastových výrobkov, 231 – výroba sklenených výrobkov, 95240 – opravy nábytku, 46 – veľkoobchod, 47 – maloobchod a 73110 – činnosť reklamných agentúr.

KONdesign s.r.o. je platcom DPH s miestom podnikania v obci Svatobořice-Mistřín, okres Hodonín. V súčasnosti spoločnosť zamestnáva 10 zamestnancov, z toho 9 mužov s pomerne vysokou špecializáciou vo výrobe a 1 ženu so špecializáciou na grafické návrhy a predaj. S ročným obratom a ročnou bilančnou sumou nepresahujúcou 2 000 000 € sa spoločnosť radí medzi mikro podniky podľa klasifikácie vychádzajúcej z odporúčania Európskej komisie č. 2003/361/EC.

3.2 História a organizačná štruktúra

Po vyučení v odbore, dlhoročnej praxi v tuzemsku aj v zahraničí, sa pán Ondřej Kolečkár v roku 2005 rozhodol osamostatniť a začať podnikat' v odbore samostatne. Postupne sa začala formovať vízia spoločnosti KONdesign, ktorá bola 23.11.2016 zapísaná do obchodného registra. Do svojho tímu si majiteľ vyberal skúsených pracovníkov so skúsenosťami z tuzemska aj zahraničia, ktorý sa úzko špecializujú na výrobu nábytku, atypického nábytku, opracovávanie masívu a podobne. V súčasnosti sa spoločnosť nachádza v dvoch budovách, a to jednej samostatne stojacej výrobnéj haly so skladoom a jednej

budovy, v ktorej sa nachádza druhá výrobná hala a administratívne priestory. V areály, v ktorom sa spoločnosť nachádza prebieha výstavba ďalšej budovy, ktorá bude po jej dokončení slúžiť ako ďalšia hala spoločnosti.

Vysoko kvalitný materiál, z ktorého spoločnosť vyrába svoje produkty, je finančne náročný a zvyšky vzniknuté z odrezkov materiálu pri výrobe predstavovali postupne čoraz vyšší nevyužitý potenciál. Koncom roka 2021 teda bola založená ďalšia spoločnosť, KONtact design s.r.o., ktorej hlavným poslaním bolo využiť vzniknutý materiál na doplnky do domácnosti. V súčasnosti sa KONtact zaoberá veľkoobchodom a maloobchodom nielen vlastných, ale aj sprostredkovaných doplnkov do domácnosti.

Spoločnosť KONdesign s.r.o. zamestnáva 9 pracovníkov vo výrobe, ktorí pracujú hierarchicky na rovnakej úrovni, ale špecializujú sa na odlišné procesy či objekty výroby. Spoločnosť takisto zamestnáva 1 pracovníčku v kancelárii, ktorá sa špecializuje na grafické návrhy, ale rovnako má na starosti komunikáciu so zákazníkmi a administratívnu podporu pri spracovaní objednávok a finančných podkladov. Účtovníctvo spoločnosti spracováva externá účtovníčka. Majiteľ spoločnosti nie je zaradený oficiálne medzi zamestnancov spoločnosti, avšak aktívne sa podieľa na jej chode prácou v kancelárii, komunikáciou so zákazníkmi a dlhoročné skúsenosti z odboru uplatňuje pri spracovávaní rezných plánov a zásobovaní spoločnosti kvalitným materiálom.

3.3 Portfólio a segment zákazníkov

Ako už bolo spomenuté vyššie, spoločnosť KONdesign s.r.o. poskytuje výrobu a montáž kompletných interiérov na mieru. V portfóliu spoločnosti nájdeme hlavne kuchyne vrátane spotrebičov, ale aj obývacie izby, jedálne, spálne vrátane roštu a matracov, zádveria, kúpeľne bez sanity a ďalšie menšie miestnosti v interiéri domácnosti. V tabuľke 3 je zobrazený podiel jednotlivých miestností v rámci celkového portfólia a ich predajné ceny. V poslednom roku, teda v roku 2022, bolo celkovo prejednávaných 162 objednávok, z toho bolo zjednaných a uzavretých 98, pričom realizovaných bolo 79 a naplánovaných na realizáciu v budúcom období bolo zvyšných 19. Stĺpec „podiel v portfóliu v ks“ prepočítava percentuálny podiel jednotlivých miestností v portfóliu na absolútne hodnoty z počtu 98 uzavretých objednávok.

Tabuľka 3 Portfólio spoločnosti KONdesign s.r.o. s predajnými cenami (Zdroj: vlastné spracovanie)

	Podiel v portfóliu (v %)	Podiel v portfóliu (v ks za posledný rok)	Predajná cena (v tis. Kč)
Kuchyňa	31 %	30	170–480 (spotrebiče 83–300)
Obývacia izba	15 %	14	45–270
Záďverie	12 %	12	53–190
Jedáleň	8 %	8	35–100
Kúpeľňa	8 %	8	42–110
Spáľňa	6 %	6	135–260
Detská izba	5 %	5	115–180
Šatňa	4 %	4	68–620
Interiérové dvere	4 %	4	19,5–38
Pracovňa	2 %	2	86–175
Technická miestnosť	2 %	2	44–70
Host'ovská izba	1 %	1	110–175
Schody	1 %	1	170–250
Komerčné priestory	1 %	1	180–1200

Na základe hodnôt predajných cien dokážeme povedať, že spoločnosť sa sústreďuje na movitejších zákazníkov, ktorý v predajnej cene interiéru oceňujú kvalitu, ktorú spoločnosť ponúka. Spoločnosť KONdesign s.r.o. svojich klientov zvyčajne získava z referencií. Stávajúci klienti sú po ukončení objednávky kontaktovaní s predávacím protokolom a odkazom na podelenie sa o svoju skúsenosť so spoločnosťou na webových stránkach facebook.com, firmy.cz a google.cz. Spoločnosť poskytuje svojim klientom aj dvojročnú záruku a servis v prípade akýchkoľvek problémov spojených s dodaným interiérom, neposkytuje však žiadne dodatočné zákaznicke zľavy alebo výhody, a to ani stálym zákazníkom či zákazníkom, ktorí podali referenciu vďaka ktorej spoločnosť získala ďalších klientov. V roku 2022 spoločnosť investovala aj do redesignu vlastných webových stránok

a do úpravy jej fungovania so zameraním na zvýšenie šance zobrazenia spoločnosti medzi prvými výsledkami vo vyhľadávaní na webe.

3.4 Proces predaja, výroby a finančného riadenia spoločnosti

3.4.1 Proces predaja

Hlavným zamestnancom, ktorý prichádza do styku so zákazníkmi, je zamestnankyňa so špecializáciou na grafické návrhy. V rámci predajného procesu spoločnosť neoslovuje potenciálnych zákazníkov priamo, naopak potenciálni zákazníci kontaktujú spoločnosť. Zisťuje sa, či potenciálny zákazník prejavil záujem o produkty a služby spoločnosti vďaka odporúčeniu iného stávajúceho zákazníka, či vďaka reklame, avšak tieto informácie sa neevidujú pravidelne. Následne je vypracované zameranie zákazky a kalkulácia. Ak potenciálny zákazník súhlasí s cenovou ponukou, stáva sa reálnym zákazníkom, pričom sa výroba zákazky zaplní do pracovného kalendára a nábytok na zákazku sa začne vyrábať.

3.4.2 Proces výroby produktu a služby

Pri zadaní zákazky do výroby zákazník platí zálohu vo výške 70–90 % z hodnoty zákazky. Po výrobe zákazky spoločnosť poskytuje dopravu a montáž, pričom pri prevzatí zákazky je zákazníkovi predložený predávací protokol, v ktorom zákazník potvrdzuje, že je zákazka prevzatá v poriadku. Od prevzatia zákazky zákazníkom plyní lehota 24 mesiacov, počas ktorej spoločnosť poskytuje servis a opravy zákazky. Zákazníkovi je vystavená faktúra na zvyšnú hodnotu zákazky, ktorá je zaslaná mailom po prevzatí zákazky, a zároveň je zákazník požiadaný o ohodnotenie služby a produktu na stránkach google.cz, facebook.com a firmy.cz.

Spoločnosť používa na kalkulácie cien zákazok jednoduché listy programu Excel, čo zahŕňa kusovník použitého materiálu na výrobu konkrétnej zákazky, prípadne spotrebičov, a výkaz hodín odpracovaných na konkrétnej zákazke. V prílohe tejto diplomovej práce je vyhotovená cenová ponuka priemernej kuchyne. Na evidenciu odpracovaných hodín hlavne pre mzdové účely spoločnosť používa systém na evidenciu dochádzky s identifikáciou na odtlačok prsta. Okrem tohoto systému spoločnosť KONdesign s.r.o. nevyužíva žiadny iný software. To znamená, že množstvo údajov o zákazníkoch, výrobe, či iných informáciách o spoločnosti nie je nikde pravidelne evidované.

3.4.3 Proces riadenia spoločnosti

Pravidelne na týždennej báze prebieha slovná kontrola časového plánu výroby medzi zamestnancami vo výrobe a zamestnankyňou v kancelárii. Žiadne ďalšie pravidelné reporty alebo kontroly v spoločnosti neprebiehajú, neuskutočňuje sa ročné či kvartálne plánovanie a rozpočtovanie, nestanovujú sa ciele, neprebieha pravidelná skladová evidencia a inventúra. Nie sú stanovené konkrétne ciele či vízia spoločnosti, a teda s plánom a zodpovednosťami z neho plynúcimi nie sú zamestnanci zoznamovaní. Majiteľ spoločnosti považuje za najdôležitejší finančný ukazovateľ finančného zdravia podniku zisk. Zamestnankyňa sa vyjadrila, že občas je od majiteľa na ňu kladený nátlak na vystavovanie zálohových faktúr, no podľa slov majiteľa, spoločnosť s cash flow problémy nemá. V skutočnosti však neexistuje plán cash flow ani jeho následná pravidelná kontrola či revízia, a teda nie je možné túto skutočnosť objektívne posúdiť.

Majiteľ spoločnosti považuje za hlavný problém spoločnosti zamestnancov. Časť problému vidí v ohodnotení zamestnancov, ktoré sa z úkolovej mzdy zmenilo na hodinovú, a túto skutočnosť zamestnanci využívajú na častejšie a dlhšie prestávky priamo na pracovisku. Druhá časť problému môžeme nájsť v atmosfére v kolektíve. Priemerný vek kolektívu je 44 rokov, pričom ako bolo spomenuté vyššie, v kolektíve neexistuje administratívne daná hierarchia. Mladší členovia kolektívu majú problém sa doň zaradiť a nie sú rešpektovaní staršími zamestnancami, ktorí prevažnú časť svojej pracovnej doby strávia pohybom a fyzicky náročnejšou prácou s materiálom. Napríklad nový zamestnanec vo veku 24 rokov, ktorý sa špecializuje na prácu na CNC stroji a prevažnú časť svojej pracovnej doby strávi fyzicky v stoji alebo sede pri stroji, programovaní a kontrole správnosti výroby na stroji vyjadril svoj nekomfort v rámci kolektívu. Cíti tlak zvyšných zamestnancov a stresujúcu atmosféru ako „pozeranie sa pod ruky“ od starších kolegov, ktorí údajne „len čakajú, kým spraví nejakú chybu“. Majiteľ spoločnosti okrem stávajúcich zamestnancov, takisto považuje za problematických nových potenciálnych zamestnancov. Pri výbere nových zamestnancov sú kladené vysoké požiadavky na skúsenosti a špecifické remeselné zručnosti, ktoré častokrát uchádzači v okolí nemajú.

3.5 Zhodnotenie spoločnosti analýzou SWOT

Na základe doterajších informácií hodnotíme spoločnosť KONdesign s.r.o. aj cez SWOT analýzu. Tabuľka 4 znázorňuje identifikované silné a slabé stránky spoločnosti, ako aj jej príležitosti a hrozby.

Tabuľka 4 SWOT analýza spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitný produkt a služby - Majetnejšia klientela - Vysoko kvalifikovaný a špecializovaný personál 	<ul style="list-style-type: none"> - Takmer neexistujúce finančné riadenie - Atmosféra v kolektíve - Vekový priemer kolektívu
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatok kvalifikovanej konkurencie - Zníženie stropu ceny energií - Znižujúci sa záujem o nekvalitný a rýchlo vymeniteľný nábytok 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily - Zvyšujúce sa ceny energií - Ekonomická kríza

Medzi silné stránky spoločnosti sa radí jej kvalitný produkt a služby, majetnejšia klientela a vysoko kvalifikovaný a špecializovaný personál. Okrem kvalitných vstupných materiálov pridávajú na kvalite zhotoveného interiéru na mieru rozhodne aj skúsenosti zamestnancov vo výrobe. Zamestnanci špecializujúci sa na určitú časť výroby a interiéru dokážu spoločnými silami vyhotoviť produkt, ktorý nemá kvalitnú len jednu časť svojho celku. Zákazníci spoločnosti oceňujú túto kvalitu hodnotou, akú sú ochotní zaplatiť za daný produkt. Keďže zákazníci spoločnosti sú ochotní a schopní vstúpiť za týmto produktom do vyššej cenovej kategórie, slúži táto skutočnosť ako silná stránka spoločnosti.

Ako slabé stránky spoločnosti sú identifikované takmer neexistujúce finančné riadenie spoločnosti, atmosféra v kolektíve a aj vekový priemer kolektívu. Nedostačujúce finančné riadenie považujeme za najväčšiu slabú stránku spoločnosti, pretože jeho dôsledky sa preukazujú vo všeobecnosti na celkovej situácii podniku. Ďalšie dve slabé stránky súvisia so zamestnancami. Ako bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, niektorí zamestnanci sa necítia v kolektíve prijatí a kvôli tomuto napätiu a stresu buď zo spoločnosti odchádzajú alebo vzniká riziko väčšej zmätkovosti. Aj vekový priemer kolektívu je považovaný za slabú stránku. Nielenže súvisí s neprijímaním výraznejšie mladších kolegov do kolektívu, ale aj s ochotou a nasadením v práci. Starší zamestnanci, ktorí majú založené vlastné rodiny sú

menej ochotní venovať voľný čas teambuildingovým aktivitám a častokrát postrádajú chuť priučiť sa novým technológiám alebo meniť zaužívané postupy v spoločnosti.

Príležitosti spoločnosti spočívajú v nedostatku rovnako kvalifikovanej konkurencie spoločnosti, v trende znižujúceho sa záujmu o menej kvalitný a rýchlo nahraditeľný nábytok a v možnosti znižovania stropu cien energií. Keďže v okolí spoločnosti sa nenachádza rovnako kvalifikovaná konkurencia, zákazníci si pre výrobu interiéru na mieru vyberajú práve danú spoločnosť. Spoločnosť vyrába nábytok z kvalitného a dlhotrvajúceho materiálu, za ktorý potom v rámci záruky ručí a v prípade potreby poskytuje potrebný servis. Záujem o nábytok s opačnými vlastnosťami sa v súčasnosti znižuje a zákazníci sú ochotní, v prípade väčšej rekonštrukcie a investície do interiéru, zaplatiť vyššiu sumu výmenou za kvalitu a dlhšiu dobu potrebnú na následnú výmenu interiéru. Za príležitosť sa považujú aj nariadenia vlády v rámci zastropovania cien energií, čo môže spoločnosti znížiť náklady za energie.

Cena energií je však pre spoločnosť aj hrozbou. Ak by ceny energií neboli zastropované a neustále sa zvyšovali kvôli politickej a hospodárskej situácii, pre spoločnosť by to predstavovalo výrazný problém, keďže svoje produkty vyrába a opracováva na energeticky náročnejších zariadeniach. Ďalšiu hrozbu pre spoločnosť môže predstavovať aj nepriaznivá ekonomická situácia. Keďže produkty a služby spoločnosti nepatria medzi každodenné potreby, v prípade zhoršenej ekonomickej situácie môže dôjsť k výraznejšiemu poklesu dopytu po ponuke spoločnosti. Horšia ekonomická situácia nemusí mať dopad len na zákazníkov, ale aj na dodávateľov, a to v tom zmysle, že vstupy do výroby spoločnosti môžu zdražiť. Pretože výroba v spoločnosti vyžaduje vysokú kvalifikáciu, nedostatok pracovnej sily s požadovanou úrovňou kvalifikácie a skúseností tiež predstavuje pre spoločnosť hrozbu. Nielenže sa znižuje možnosť jednoducho rozšíriť pracovný kolektív, ale rovnako sa znižuje možnosť jeho obmeny v stávajúcom počte zamestnancov.

V nasledujúcich tabuľkách sú vyššie opísané silné stránky, slabé stránky, príležitosti aj hrozby spoločnosti ohodnotené bodmi a váhami.

Tabuľka 5 Silné stránky spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky	Body	Váhy	Výsledok
Kvalitný produkt a služby	3	0,3	0,9
Majetná klientela	2	0,2	0,4

Vysoko kvalifikovaný a špecializovaný personál	4	0,5	2,0
Súčet			3,3

Tabuľka 6 Slabé stránky spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Slabé stránky	Body	Váhy	Výsledok
Takmer neexistujúce finančné riadenie	5	0,6	3,0
Atmosféra v kolektíve	4	0,2	0,8
Vekový priemer kolektívu	3	0,2	0,6
Súčet			4,4

Tabuľka 7 Príležitosti spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

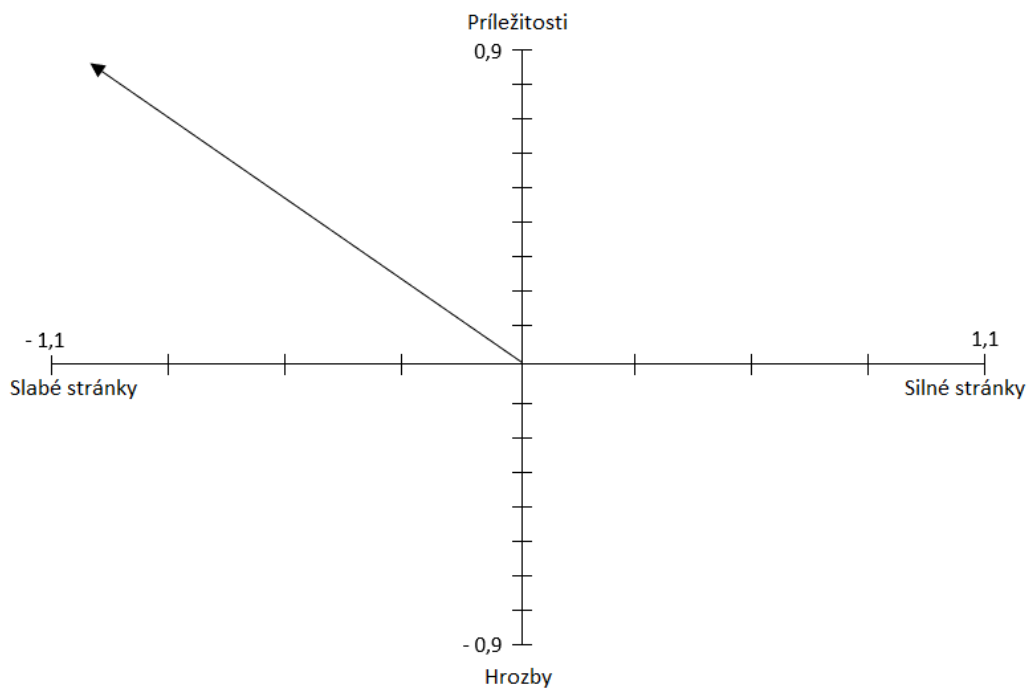
Príležitosti	Body	Váhy	Výsledok
Nedostatok kvalifikovanej konkurencie	5	0,5	2,5
Zníženie stropu ceny energií	2	0,2	0,4
Znižujúci sa záujem o nekvalitný a rýchlo vymeniteľný nábytok	4	0,3	1,2
Súčet			4,3

Tabuľka 8 Hrozby spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Hrozby	Body	Váhy	Výsledok
Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	4	0,4	1,6
Zvyšujúce sa ceny energií	3	0,2	0,6
Ekonomická kríza	3	0,4	1,2
Súčet			3,4

Rozdielom výsledných súčtov silných a slabých stránok, a následne príležitostí a hrozieb,

dostávame pozíciu spoločnosti v rámci sily jednotlivých prvkov SWOT analýzy. Keď súčet silných stránok je 3,3 a súčet slabých stránok je 4,4, tak rozdiel týchto hodnôt je -1,1. To znamená, že slabé stránky spoločnosti prevažujú nad silnými stránkami. Keď súčet príležitostí je 4,3 a súčet hrozieb je 3,4, tak rozdiel týchto hodnôt je 0,9. To znamená, že príležitosti spoločnosti prevažujú nad jej hrozbami. Na základe pozície spoločnosti definovanej vyššie vypočítanými rozdielmi, ktorá je znázornená aj na obrázku 7, môžeme určiť, že pre danú spoločnosť je najvýhodnejšie aplikovať stratégiu spojenectva. Táto stratégia znamená, že by sa spoločnosť mala sústrediť na udržanie si svojho vybudovaného postavenia na trhu cez odstraňovanie svojich slabých stránok. Pre toto odstraňovanie by si spoločnosť mala nájsť spoľahlivého spojenca, ako napríklad externú personálnu agentúru alebo zodpovedného zamestnanca na finančnú pozíciu so skúsenosťami z tohoto odboru



Obrázek 7 Výsledok SWOT analýzy spoločnosti v karteziánskej sústave (Zdroj: vlastné spracovanie)

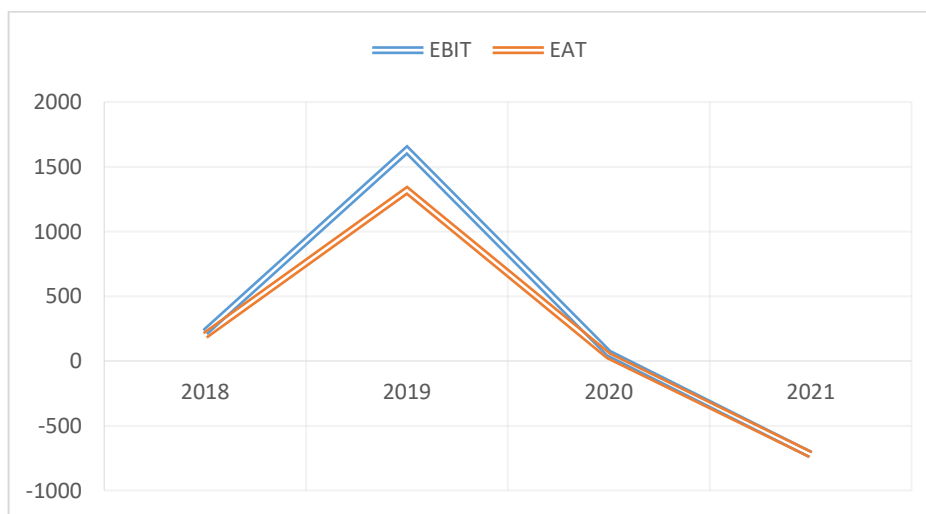
4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Podkladom pre finančnú analýzu spoločnosti KONdesign s.r.o. boli pre túto diplomovú prácu finančné výkazy spoločnosti, ktoré sú prílohou tejto práce. Dodatočné informácie, ktoré nie sú priamo uvedené vo finančných výkazoch, ale pre zhodnotenie celkovej situácie spoločnosti, boli získané z osobných rozhovorov s majiteľom spoločnosti a zamestnankyňou, ktorá predstavuje pomoc v administratíve spoločnosti a komunikácie so zákazníkmi. Pre hodnoty finančných ukazovateľov z odvetvia boli využité stránky Českého štatistického úradu. V nasledujúcich kapitolách sa nachádza finančná analýza spoločnosti za roky 2018–2021.

4.1 Horizontálna finančná analýza

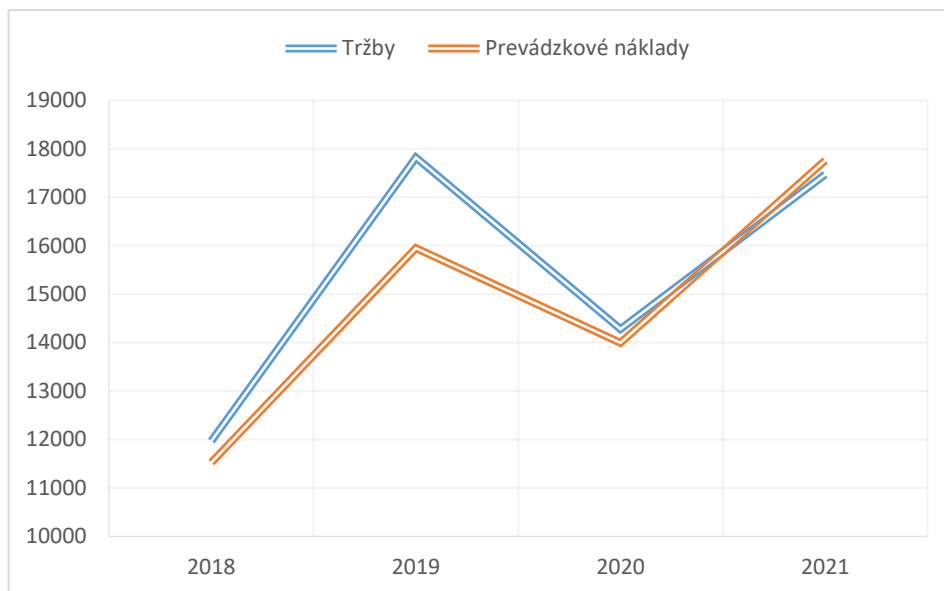
Pre zhodnotenie aktuálneho stavu a finančného zdravia podniku je dôležité vykonať aj finančnú analýzu podniku. Pri horizontálnej finančnej analýze sledujeme zmeny rôznych hodnôt finančných ukazovateľov v čase v ich absolútnych alebo percentuálnych hodnotách s cieľom odhaliť ich vývojové trendy.

Cieľom každého podnikania je tvorba zisku, a preto je v grafe 1 zobrazený vývoj zisku pred zdanením a po zdanení spoločnosti KONdesign s.r.o. Môžeme si všimnúť, že zisk spoločnosti bol najvyšší v roku 2019, následne ale klesal, dokonca v roku 2021 dosahovala spoločnosť stratu. Tento vývoj môže byť spôsobený vypuknutím pandémie Covid-19, keďže výroby a služby, ktoré spoločnosť ponúka, nepatria medzi spotrebný tovar každodennej potreby, ale ako luxusnejší tovar patrí skôr do kategórie príležitostného či zvláštneho dopytu.

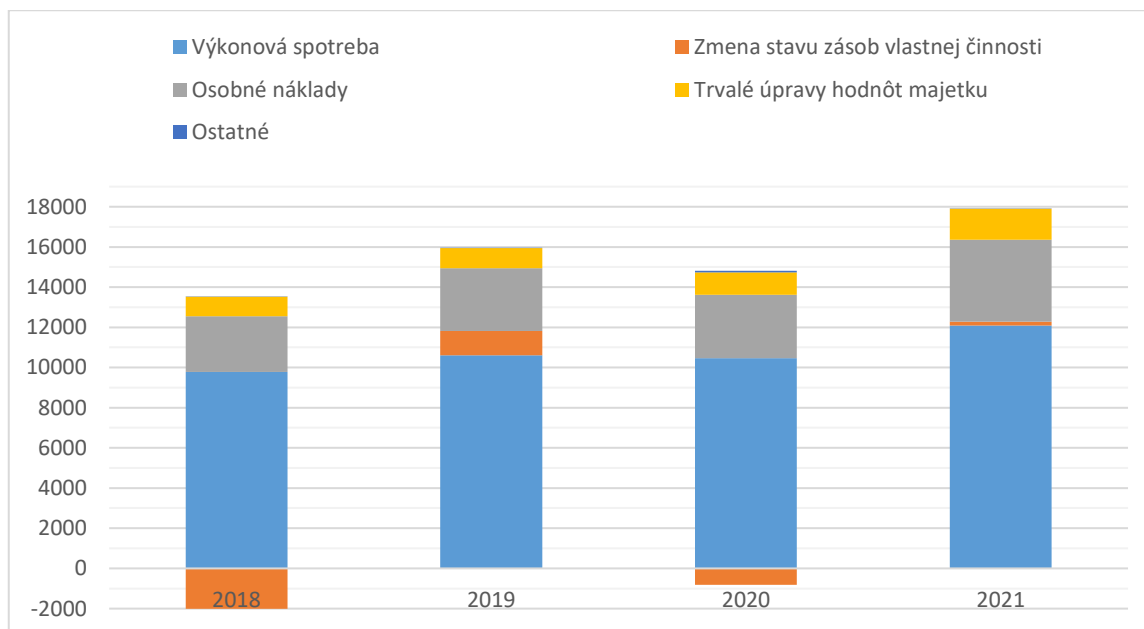


Graf 1 Vývoj zisku spoločnosti KONdesign s.r.o. v rokoch 2018–2021 v tis. Kč (Zdroj: vlastné spracovanie)

V kapitole 1.2. tejto diplomovej práce bolo uvedených niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú hodnotu a zisk podniku. K týmto patrí napríklad aj rast tržieb. Výsledný zisk podniku potom rovnako ako tržby ovplyvňujú aj náklady. Graf 2 preto zobrazuje vývoj hodnôt tržieb a prevádzkových nákladov. Následne je v grafe 3 zobrazené aj zloženie týchto nákladov, pre lepšie porozumenie ich vývoja.



Graf 2 Vývoj tržieb a prevádzkových nákladov spoločnosti KONdesign s.r.o. v rokoch 2018–2021 v tis Kč (Zdroj: vlastné spracovanie)



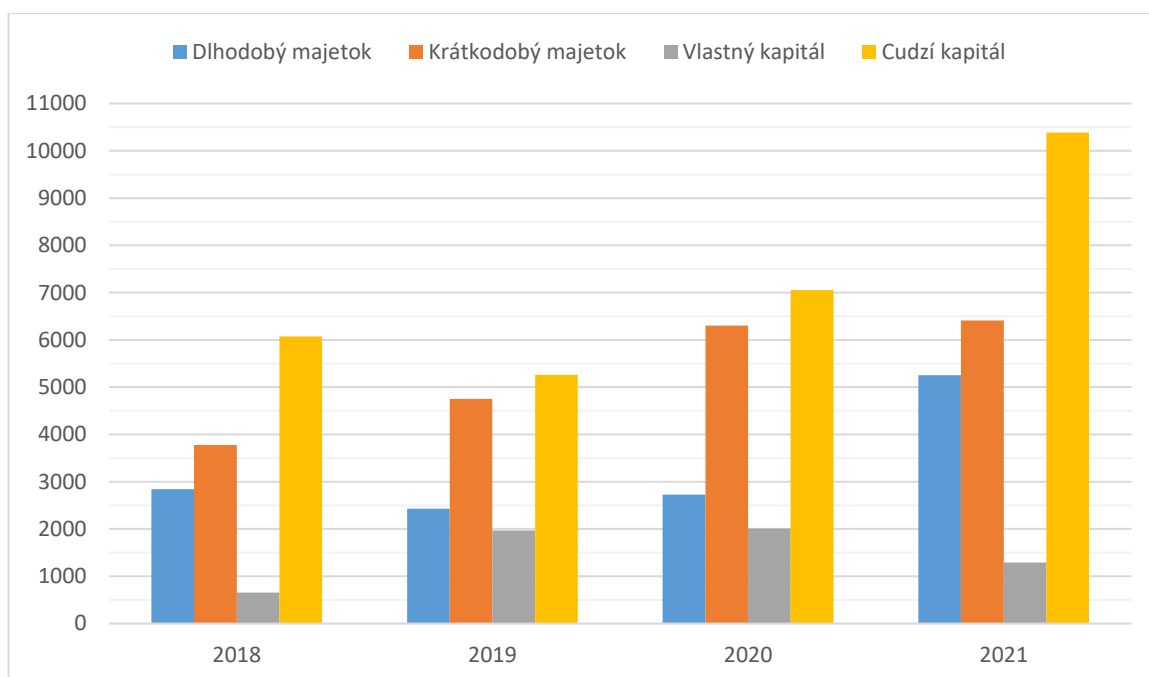
Graf 3 Vývoj prevádzkových nákladov spoločnosti KONdesign s.r.o. v rokoch 2018–2021 v tis Kč (Zdroj: vlastné spracovanie)

Na grafoch vidíme v priebehu období rast prevádzkových nákladov. Z toho sa hodnoty výkonovej spotreby držali na približne rovnakej úrovni okolo 10 mil Kč, až na rok 2021,

kedy oproti roku 2020 vzrástli o 15,65 %, teda o 1,6 mil Kč. Príčinou tohoto rastu boli sčasti náklady na služby, ale hlavne náklady na spotrebu materiálu a energií. Rovnako výraznejší rast vidíme v roku 2021 aj v oblasti osobných nákladov, ktoré oproti roku 2020 vzrástli o takmer 30 %, teda o 928 tis Kč. Spolu so zvýšením nákladov zo zmeny stavu zásob vlastnej činnosti spôsobil tento rast nákladov spomínanú stratu na konci účtovného obdobia.

Avšak, v roku 2021 rast týchto nákladov nepredstavuje až tak zásadný problém, pretože vidíme súčasne s rastom nákladov aj rast tržieb, čo značí, že spoločnosť bola v tomto roku aktívnejšia. Naopak v roku 2020 hodnoty všetkých prevádzkových nákladov boli nižšie oproti roku 2019 len nepatrne, avšak tržby poklesli výrazne, a to o takmer 20 %, teda o 3,5 mil Kč. Tento vývoj môže súvisieť s poklesom dopytu po tovare a službách spoločnosti, ako aj po mnohých ďalších, kvôli pandémie Covid-19.

Ďalšími faktormi ovplyvňujúcimi hodnotu a zisk podniku sú napríklad investície do dlhodobého majetku a investície do čistého pracovného kapitálu, teda aj do krátkodobého majetku, alebo štruktúra vlastných a cudzích zdrojov. Graf 4 znázorňuje vývoj týchto položiek v sledovanom období.



Graf 4 Vývoj aktív a pasív spoločnosti KONdesign s.r.o. v rokoch 2018–2021 v tis Kč
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Výraznejšia zmena v hodnote dlhodobého majetku nastala v roku 2021, kedy spoločnosť prikúpila strojné zariadenia CNC do výroby. Hodnota krátkodobého majetku v priebehu celého sledovaného obdobia rástla. V roku 2019 bol tento rast spôsobený zvýšením hodnoty

peňažných prostriedkov, v roku 2020 zvýšením hodnoty nedokončenej výroby a v roku 2021 zvýšením hodnoty krátkodobých pohľadávok z obchodných vzťahov. Hodnota vlastného kapitálu je ovplyvňovaná len výsledkom hospodárenia spoločnosti. Hodnota cudzieho kapitálu zaznamenala najvyšší rast v roku 2021, ktorý bol spôsobený dlhodobým úverom, ktorý spoločnosť použila na kúpu dlhodobého majetku. Toto rozhodnutie spoločnosti považujeme za správne. Rast cudzieho kapitálu v roku 2020 bol zase spôsobený nárastom prijatých krátkodobých záloh od klientov za nedokončené zákazky vo výrobe, v roku 2019 zase naopak je poklesom hodnoty krátkodobých prijatých záloh spôsobený aj pokles cudzieho kapitálu. Hodnoty prijatých záloh od klientov a nedokončenej výroby sú pomerne premenlivé, závisia od aktuálnej situácie na trhu a preto predstavujú podnikateľské riziko pre spoločnosť.

Celkovo môžeme z horizontálnej finančnej analýzy zhodnotiť, že spoločnosť KONdesign s.r.o. v posledných troch rokoch prekonáva zložitejšiu finančnú situáciu. Podvedome jednatel' spoločnosti činí rozhodnutia, ktoré vylepšujú finančnú situáciu podniku, avšak pre nedostatok informácií a priebežného vyhodnocovania rôznych finančných ukazovateľov sú niektoré veličiny častokrát ponechané riziku tržného prostredia.

4.2 Vertikálna finančná analýza

Vo vertikálnej finančnej analýze sa nachádza rad finančných ukazovateľov, ktoré je nutné častokrát porovnať s údajmi ostatných podnikov z odvetvia, aby predstavovali prínosnú informáciu pre vedenie podniku v rámci jeho finančného riadenia.

Rozdielovým ukazovateľom, ktorý je používaný vo finančnej analýze, je čistý pracovný kapitál (ČPK). Jeho hodnota predstavuje rozdiel obežných aktív a krátkodobých cudzích zdrojov. V tabuľke 9 sú zobrazené hodnoty jednotlivých položiek rozvahy podniku, ktoré vstupujú pre výpočet ČPK, hodnota samotného ČPK spoločnosti KONdesign s.r.o. a takisto aj hodnoty ČPK v odvetví spracovateľského priemyslu podľa klasifikácie CZ-NACE, do ktorého patrí aj spoločnosť KONdesign s.r.o.

Tabuľka 9 Ukazovateľ čistého pracovného kapitálu v spoločnosti KONdesign s.r.o. a v odvetví (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020	2021
Obežné aktíva	3778	4752	6301	6413
Krátkodobé cudzie zdroje	6070	5258	6603	7302

ČPK (KONdesign)	- 2292	-506	-302	-889
ČPK (odvetvie)	1563	1671	1883	N/A

V porovnaní s ostatnými podnikmi v odvetví, ktoré dosahujú kladných hodnôt ČPK, teda preferujú konzervatívny prístup, hodnoty spoločnosti KONdesign s.r.o. dosahujú výrazne nižších, dokonca záporných hodnôt. Táto skutočnosť značí, že spoločnosť KONdesign s.r.o. zastáva rizikovejší prístup k ČPK, teda že krátkodobé zdroje kryjú nielen krátkodobý majetok, ale aj časť dlhodobého. Aj napriek tomu, že vidíme v týchto hodnotách spoločnosti postupný rast, záporná hodnota ČPK predstavuje pre spoločnosť riziko neschopnosti splatiť svoje krátkodobé záväzky v prípade potreby ich okamžitej splatnosti.

V rámci vertikálnej finančnej analýzy sledujeme aj pomerové finančné ukazovatele, ako napríklad rentabilitu, likviditu alebo zadlženosť. Pri výpočte ukazovateľov rentability dávame do pomeru zisk podniku s vybranou základňou. V tabuľke 10 je znázornený vývoj jednotlivých veličín z finančných výkazov, ktoré vstupujú do výpočtu rentability, a samotné hodnoty rentability aktív, rentability vlastného kapitálu a rentability tržieb. V tabuľke sa nachádzajú aj ukazovatele rentability aktív a rentability tržieb odvetvia, do ktorého podľa klasifikácie CZ-NACE patrí aj spoločnosť KONdesign s.r.o.

Tabuľka 10 Ukazovatele rentability v spoločnosti KONdesign s.r.o. a v odvetví (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020	2021
EBIT	223	1630	60	-722
EAT	199	1318	41	-722
Aktíva	6691	7234	9066	11676
Vlastný kapitál	652	1970	2011	1289
Tržby	11966	17820	14276	17468
ROA	0,033	0,225	0,007	-0,062
ROE	0,305	0,669	0,020	-0,560
ROS spoločnosti	0,017	0,074	0,003	-0,041
ROA odvetvia	0,070	0,069	0,063	N/A
ROS odvetvia	0,047	0,046	0,046	N/A

Na hodnotách ukazovateľov rentability odvetvia vidíme len veľmi postupný a mierny pokles. Hodnoty ukazovateľov rentability spoločnosti KONdesign s.r.o. vykazujú výrazné zmeny. V roku 2018 boli hodnoty rentability spoločnosti len o niečo nižšie, než hodnoty v odvetví. V roku 2019 hodnoty spoločnosti pomerne vysoko predčili hodnoty odvetvia, pričom v roku 2020 klesli pod hodnoty z roku 2018, a v roku 2021 dokonca vykazujú záporné hodnoty. Pre spoločnosť to znamená problém, pretože celkové aktíva a ani vlastný kapitál negenerujú pre spoločnosť žiaden zisk, naopak generujú stratu. S aktuálnym vývojovým trendom by sa spoločnosť mohla v nasledujúcom období dostať do vážnych finančných problémov.

V tabuľke 11 je znázornený a vypočítaný ďalší dôležitý pomerový ukazovateľ, konkrétne likvidita, ktorá vypovedá o schopnosti podniku splácať svoje záväzky. Zároveň sú v nasledujúcej tabuľke uvedené hodnoty likvidity v odvetví.

Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity v spoločnosti KONdesign s.r.o. a v odvetví (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020	2021
Obežné aktíva	3778	4752	6301	6413
Krátkodobé pohľadávky	114	122	386	795
Krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
Peňažné prostriedky	1061	3270	3767	3423
Krátkodobé záväzky	6070	5258	6603	7302
Likvidita 3. stupňa	0,622	0,904	0,954	0,878
Likvidita 2. stupňa	0,194	0,645	0,645	0,578
Likvidita 1. stupňa	0	0	0	0
Likvidita 3. stupňa (odvetvie)	1,71	1,76	1,86	N/A
Likvidita 2. stupňa (odvetvie)	1,10	1,14	1,23	N/A

Ukazovateľ likvidity 1. stupňa by mal dosahovať ideálnych hodnôt 0,2 – 0,5 a vyjadruje schopnosť podniku splatiť v prípade potreby okamžite aspoň časť svojich krátkodobých

záväzkov za pomoci vlastného krátkodobého finančného majetku. Keďže ale spoločnosť KONdesign s.r.o. nevlastní žiaden krátkodobý finančný majetok, ukazovateľ likvidity 1. stupňa dosahuje nulových hodnôt. Ukazovatele likvidity 2. a 3. stupňa spoločnosti KONdesign s.r.o. už dosahujú kladných hodnôt, avšak častokrát až 2-krát nižších, než dosahujú tieto hodnoty v odvetví a omnoho nižších, než je ideálny žiaduci stav podľa odbornej literatúry. Schopnosť spoločnosti splatiť svoje krátkodobé záväzky bola najväčšia v roku 2019 a 2020, kedy sa spoločnosti darilo, o čom vypovedajú aj vyššie spomínané finančné ukazovatele. V roku 2019 zvyšovali hodnoty likvidity dodatočné peňažné prostriedky spoločnosti, v roku 2020 to boli hlavne vyššie hodnoty nedokončenej výroby a z časti aj vyššie hodnoty krátkodobých pohľadávok. V roku 2021 sa schopnosť spoločnosti splatiť svoje krátkodobé záväzky znížila, no bola vyššia, ako v roku 2018. Avšak, všetky ukazovatele likvidity spoločnosti dosahujú hodnôt menších ako 1, čo znamená, že v prípade potreby okamžite splatiť svoje krátkodobé záväzky, by spoločnosti nepostačovalo odpredať všetok obežný majetok, ale musela by odpredať aj časť svojho dlhodobého majetku. Táto skutočnosť predstavuje pre spoločnosť potenciálny existenčný problém, a teda aj veľké riziko.

Ďalšími ukazovateľmi finančného zdravia podniku sú pomerové ukazovatele zadlženosti, ako napríklad celková zadlženosť aktív, dlhodobá zadlženosť aktív, úverové zadlženosť aktív alebo úrokové krytie. Tieto ukazovatele a ich vývoj sú znázornené v tabuľke 12.

Tabuľka 12 Ukazovatele zadlženosti v spoločnosti KONdesign s.r.o. a v odvetví (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2018	2019	2020	2021
Aktíva	6691	7234	9066	11676
Vlastný kapitál	652	1970	2011	1289
Cudzí kapitál	6070	5258	7052	10385
Dlhodobé cudzie zdroje	0	0	449	3083
Bankové úvery	2881	2803	3042	5339
Nákladové úroky	107	113	90	199

EBIT	223	1630	60	-722
Finančná páka	10,262	3,672	4,508	9,058
Dlhodobá zadlženost' aktív	0	0	0,05	0,264
Úverová zadlženost' aktív	0,431	0,387	0,336	0,457
Úrokové krytie	3,084	15,425	1,667	-2,628
Celková zadlženost'	0,907	0,727	0,778	0,889
Celková zadlženost' (odvetvie)	0,473	0,463	0,46	N/A

Ukazovateľ celkovej zadlženosti vypovedá o tom, aká časť majetku podniku je financovaná na dlh. Tento ukazovateľ v odvetví dosahuje hodnôt mierne pod 50 %. Hodnoty ukazovateľa spoločnosti KONdesign s.r.o. v priebehu celého sledovaného obdobia dosahujú vyšších hodnôt, najvyšších 90 % v roku 2018. V roku 2019 a 2020 sa celková zadlženost' spoločnosti mierne znížila vplyvom lepšie výsledku hospodárenia, avšak v roku 2021 opäť poklesla.

Dlhodobá zadlženost' aktív, ako doplnujúci ukazovateľ k celkovej zadlženosti ukazuje, že do roku 2020 spoločnosť nečerpala žiaden dlhodobý úver. V roku 2020 spoločnosť začala čerpať najprv dlhodobý úver relatívne nízkej hodnoty, ktorú následne v roku 2021 spoločnosť zvýšila. Dlhodobý úver čerpaný v roku 2021 slúžil predovšetkým na financovanie kúpy dlhodobého majetku, čo považujeme za správne rozhodnutie. Avšak ukazovateľ úrokového krytia, ktorý vypovedá o schopnosti podniku zaplatiť úroky pomocou vyprodukovaného zisku od roku 2019 klesal, v roku 2021 dokonca dosahoval záporných hodnôt. Táto skutočnosť naznačuje, že na čerpanie dlhodobého úveru na financovanie kúpy dlhodobého majetku nebolo pre spoločnosť v aktuálnom stave ideálne.

Ukazovateľ úverovej zadlženosti aktív naznačuje ale, že majetok spoločnosti KONdesign s.r.o. je krytý bankovými úvermi počas celého sledovaného obdobia z menej ako 50 %. Zvyšná časť majetku spoločnosti je krytá prevažne krátkodobými záväzkami prijatých záloh a vlastným kapitálom. Bankové úvery a záväzky ako cudzie zdroje sú lacnejšie, než vlastné zdroje, preto sa zdá pomer vlastných a cudzích zdrojov spoločnosti výhodný. Avšak v čase rastúce vysoké hodnoty celkovej zadlženosti a klesajúce hodnoty úrokového krytia

prestavujú pre spoločnosť v budúcom období riziko, na ktoré by sa mala spoločnosť sústrediť.

4.3 Analýza spoločnosti z pohľadu controllingu

Ako bolo spomínané v kapitole 4., v spoločnosti KONdesign s.r.o. neprebíha žiadne pravidelné plánovanie, rozpočtovanie, či stanovovanie cieľov na určité obdobie. Rovnako v spoločnosti chýba informačný systém, ktorý by slúžil ako informačná podpora pre controllingové činnosti, či pre manažérske rozhodovanie a teda aj riadenie. Spoločnosť doteraz nevyužívala žiadnych nástrojov controllingu alebo manažérskeho účtovníctva či riadenia, rada rozhodnutí bola uskutočnená majiteľom spoločnosti na základe pocitu, intuície a odhadu situácie na trhu. Nedostatočný systém finančného a manažérskeho riadenia spoločnosti, ktorý navyše nie je častokrát podložený informačne hodnotnými analýzami, tvorí hlavný podklad pre projektovú časť tejto diplomovej práce.

4.4 Zhodnotenie spoločnosti na základe finančnej analýzy

Podľa informácií z vyššie uvedených kapitol práce dochádzame k záveru, že riadenie spoločnosti KONdesign s.r.o. je od svojho počiatku založené na subjektívnych pocitoch a rozhodnutiach majiteľa spoločnosti. Spoločnosti založenej v roku 2016 sa podľa poskytnutých informácií v prvých rokoch svojho fungovania relatívne darilo a dosahovala zisk. Aj napriek tomu, že hodnoty finančných ukazovateľov preukázali, že spoločnosť nedosahovala žiadúcich hodnôt porovnateľných s odvetvím, v ktorom podniká, bola schopná splácať bankové úvery a väčšinu svojich záväzkov. Rovnako aj aktíva a vlastný kapitál spoločnosti boli rentabilné a ich využitie prinášalo zisk. Avšak neprívetivá situácia na trhu v súvislosti s pandémiou Covid-19 a riadenie spoločnosti nepodložené informáciami o situácii podniku prispeli v posledných rokoch k zhoršeniu finančného zdravia a pozície spoločnosti na trhu, vyššej zadlženosti, nižšej likvidite a dokonca zápornej rentabilite.

5 PROJEKT RACIONALIZÁCIE FINANČNÉHO RIADENIA

Ako sme videli v predchádzajúcich kapitolách, finančné riadenie spoločnosti nie je založené na dostatočne hodnotných informáciách, čo pokladáme za najväčší problém zhoršeného finančného zdravia podniku. Intuitívne rozhodovanie vedenia spoločnosti o jej budúcnosti musí byť podložené dostatočnými analýzami, ktoré vyhodnotia nutnosť a vhodnosť prijímaného opatrenia. V tejto kapitole sú poskytované konkrétne odporúčania a nástroje na racionalizáciu riadenia spoločnosti.

5.1 Ciele projektu

Projektová časť tejto diplomovej práce sa zameriava na riešenie neracionálneho, na pocitoch a subjektívnych odhadoch založeného riadenia spoločnosti KONdesign s.r.o. Hlavným cieľom projektu je racionalizovať toto riadenie spoločnosti. K dosiahnutiu hlavného cieľa slúžia dielčie ciele projektu, a to poskytnúť nástroje controllingu a rad odporúčaní, ktoré by spoločnosť dokázala vo svojich podmienkach využiť. Preto odporúčania ponúkané spoločnosti v tejto práci budú zameriavať hlavne na hľadanie riešenia medzi už existujúcimi zdrojmi spoločnosti. Takouto racionalizáciou a následne využitím poskytnutých nástrojov by malo byť vedenie spoločnosti schopné rozhodovať sa na základe reálnych a aktuálnych informácií a stavu spoločnosti, a tak dosahovať lepších finančných výsledkov.

5.2 Návrh projektu a odporúčania

Z predchádzajúcich kapitol jasne vyplýva, že princípy finančného riadenia a controllingu nie sú v podniku vôbec zakorenené, niekedy sa zdá, že nie sú ani v povedomí vedenia spoločnosti. Akokoľvek efektívne sa môžu javiť odporúčania a riešenia na rôzne problémy, nemusia mať pri jednorazovom použití rovnaký efekt, ako keby sa používali pravidelne a slúžili aj ako prevencia proti problému. Preto za najdôležitejší bod v rámci návrhu projektu a odporúčaní pre racionalizáciu finančného riadenia podniku považujeme oboznámenie vedenia podniku so základnými nástrojmi finančného riadenia a controllingu, a pripravenie podniku na ich pravidelné používanie. Ako prvý základný nástroj, s ktorým odporúčame spoločnosti začať, je stanovenie si cieľov, ako aj dlhodobého cieľa podnikania, tak dielčích krátkodobejších cieľov, ktoré budú slúžiť k naplneniu hlavného cieľa.

5.2.1 Ciele a KPIs

V tejto podkapitole predstavíme niekoľko cieľov s ich výkonnosťnými kľúčovými ukazovateľmi, ktoré by spoločnosť mohla použiť sa svoje po miernej úprave v rámci aktuálnosti stanovených hodnôt.

Prvým možným cieľom by mohlo byť zlepšenie finančného zdravia podniku v čo najkratšom období, pričom za ukazovatele výkonnosti by sme zvolili samotný čistý zisk, ktorý by na konci roku 2023 mohol dosahovať už kladných hodnôt. Druhým výkonnosťným ukazovateľom by mohla byť zadlženosť, na ktorú sme poukazovali aj v kapitole finančnej analýzy. V tej by sa spoločnosť mala dlhodobo snažiť priblížiť hodnotám z odvetvia, v aktuálnej situácii by sa dal vytýčiť cieľ zníženia celkovej zadlženosti o 10 % v priebehu dvoch rokov.

Keďže majiteľ spoločnosti kladie veľký dôraz na kvalitu, ďalším možným cieľom spoločnosti je práve dosahovanie čo najvyššej kvality. Ukazovatele výkonnosti, ktorými by sa dalo odmerať naplnenie cieľa by mohol byť znižujúci sa počet reklamácií a opráv po odovzdaní zákazky, prípadne znižujúci sa počet nepodarkov z výroby. Ďalšími KPIs, ktoré by svedčili o kvalite produktov a služieb spoločnosti by mohli byť aj napríklad počet klientov, ktorý si objednali zákazku u spoločnosti opakovane, alebo aj samotný počet zozbieraných referencií od spokojných zákazníkov.

Posledným potenciálnym cieľom, ktorý navrhne v tejto časti, je zvyšovanie spokojnosti zamestnancov. Pri analýze spoločnosti sme opisovali problém v personálnom obsadení a atmosfére v kolektíve. Výkonnosťným ukazovateľom pre tento cieľ spokojnosti zamestnancov by teda mohol byť počet zamestnancov, ktorý pri anonymnom hodnotení kolektívu a celkovej atmosféry v zamestnaní uviedli, že sú spokojní a nič by nemali. Ak by sa tento počet znižoval a dokonca by zamestnanci odchádzali kvôli neprívetivému prostrediu, značilo by to nenaplnenie cieľa. Podpornými aktivitami pre zlepšenie tohoto problému by mohli byť spoločné teambuildingy pre zamestnancov, ďalej napríklad „interné školenia od kolegov“, počas ktorých by si zamestnanci prešli všetkými pozíciami vo výrobe a rozumeli, čo je náplňou práce ostatných zamestnancov.

5.2.2 Informačný systém

Základom činenia rozhodnutí, ktoré budú mať pozitívny vplyv na stav podniku sú kvalitné a včasné informácie. Keďže spoločnosť KONdesign s.r.o. nedisponuje informačným

systemom, ktorý je zdrojom takýchto informácií, hneď v prvom kroku odporúčame čo najskôr túto skutočnosť zmeniť.

Keďže sa spoločnosť radí svojou veľkosťou medzi malé a mikro podniky, neodporúčame vyberať zložitý informačný systém s radou funkcií a vlastností, ktoré by ocenili hlavne väčšie podniky. Okrem prebytočných informácií, ktoré by takýto systém poskytoval a ktoré by spoločnosť nemala kapacitu využiť, by takýto systém vyžadoval značnú finančnú investíciu a časovú kapacitu naučiť sa so systémom pracovať. Netvrdíme, že spoločnosť v budúcnosti nebude potrebovať sofistikovanejší informačný systém, avšak v aktuálnej situácii odporúčame využiť dostupné a nenáročné prostredie aplikácie Microsoft Excel, ktoré ponúka napríklad aj predpripravené šablóny, ktoré by spoločnosť mohla využiť. V tejto časti diplomovej práce predkladáme aj ukážky z pripraveného súboru Excel v rámci projektu priamo pre použitie spoločnosťou KONdesign s.r.o.

Databáza zákazníkov

Za výhodné považujeme vytvoriť a spravovať databázu zákazníkov, ktorá by mohla mať podobu znázornenú na obrázku 8. Takto by spoločnosť mohla evidovať informácie o zákazníkoch, ako napríklad zdroj získania nového klienta, poskytnuté výrobky a služby, potenciál opätovných zákazok a podobne, a následne tieto informácie používať napríklad pri plánovaní výroby, plánovaní predaja alebo marketingových analýzach.

Seznam zákazníků						
Jméno	Kontakt	Adresa	Zakázka	Hodnota zakázky	Další potebciální zakázky	Prvý kontakt
Adam Milý	+421908556471	Slunečná 1025, Hodonín	ložnice	150000	dětský pokoj, pokoj pro hosty	15.2.2023
Barbora Veselá	773261357	Smišková 23, Přerov	kuchyň	280 000	ložnice	28.3.2023
Dominik Mrzutý	765432109	Deštívá 656, Ostrava	obývací	105 000		17.4.2023
Elena Nováková	890123456	Dlouhá 57, Hodonín	kuchyň	320 000	jídlna, obývací	30.5.2023

Zdroj kontaktu	Zadání do výroby	Předání zákazníkovi	Reklamační a opravy	Poznámky
reference	20.2.2023	12.3.2023	18.9. - polička	moc milý pán, zájem o další pokoje - OZVAT SE v novém roce
vyhledávání google	10.4.2023	24.4.2023	3.6. - madlo na dvířkách	
facebook	NE			problémem byla cena zakázky
reference Barbora Veselá	8.6.2023	23.6.2023		paní moc spokojená, možné další reference, zájem o doplňky KONTact

Obrázek 8 Návrh databáze zákazníků na listu „Zákazníci“ v připraveném souboru Excel
(Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční analýza

V rámci vytvoření informačního systému, resp. informační podpory vedení společnosti, navrhujeme využít připravený a vytvořený soubor programu Excel na ulehčení výpočtů a následně vyhodnocení finanční analýzy podniku. Ukážka listu „Finanční analýza“ tohoto připraveného souboru je zobrazená na obrázku 9. Vybrané hodnoty potřebné pro výpočet tradičních finančních ukazatelů se přenášají pomocí vzorců z přidávaných pomocných listů „rozvaha aktiva“, „rozvaha pasiva“ a „výsledovka“. Tieto pomocné listy sú šablónou pre zverejňovanie daných finančných výkazov v rámci účtovnej závierky. Preto predpokladáme, že ak spoločnosť obdrží od externej účtovníčky spracované finančné výkazy v elektronickej podobe, nebude náročné ich preniesť do pripraveneho souboru Excel. Pod vybranými prvkami súvahy a výkazu ziskov a strát sú vybrané niektoré tradičné ukazovatele finančnej analýzy. Hodnota týchto ukazovateľov spoločnosti sa vypočíta automaticky pomocou nastavených vzorcov, zatiaľ čo hodnoty týchto ukazovateľov z odvetvia je nutné zadať do tabuľky ručne. Avšak tabuľka je naformátovaná tak, aby sa hodnoty ukazovateľov

spoločnosti, ktoré neodpovedajú ideálnym hodnotám zvýraznili červenou farbou, a tie, ktoré im odpovedajú, aby sa zvýraznili zelenou farbou. Farbené rozlíšenie pomôže rýchlejšie si uvedomiť nevyhovujúci stav určitých ukazovateľov.


	2021 tis. Kč	pom
Aktiva	11676	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)
Oběžné aktiva	6413	Oběžná aktiva (ř. 38 + 65 + 72 + 75)
Krátkodobé pohledávky	795	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 63)
Krátkodobý finanční majetek	0	Krátkodobý finanční majetek (ř. 74 až 81)
Peněžní prostředky	3423	Peněžní prostředky (ř. 76 + 77)
Pasiva	11676	PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)
Vlastní kapitál	1289	Vlastní kapitál (ř. 84 + 85 + 86 + 89 + 92 + 95)
Cizí kapitál	10385	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)
Dlouhodobé cizí zdroje	3083	Dlouhodobé cizí zdroje (ř. 112 + 115 až 122)
Krátkodobé cizí zdroje	7302	Krátkodobé cizí zdroje (ř. 123 + 130 až 136)
Krátkodobé závazky	7302	Krátkodobé závazky (ř. 123 + 130 až 136)
Bankové úvěry	3083	Závazky k úvěrovým institucím
Nákladové úroky	199	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 81 + 91)
EBIT = zisk před zdaněním	-722	Výsledek hospodářské činnosti dříve zdanění (ř. 97 až 100)
EAT = čistý zisk po zdanění	-722	Výsledek hospodářské činnosti po zdanění (ř. 101 až 102)
Tržby	17468	Výsledek z prodeje vlastních výrobků a služeb
UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY		Ideální hodnoty
ČPK KONdesign	-889	>0
ČPK odvětví (2020)	1 883	
ROE	-0,560	>0
ROA KONdesign	-0,062	>0
ROA odvětví (2020)	0,063	
ROS KONdesign	-0,041	>0
ROS odvětví (2020)	0,046	
Likvidita 3. st. KONdesign	0,878	1,5 - 2,5
Likvidita 3. st. odvětví (2020)	1,860	
Likvidita 2. st. KONdesign	0,578	1 - 1,5
Likvidita 2. st. odvětví (2020)	1,230	
Úvěrová zadluženost aktiv	0,264	
Úrokové krytí	-2,628	>0
Celková zadluženost KONdesign	0,889	odvětví
Celková zadluženost odvětví (2020)	0,460	

Obrázek 9 Finančná analýza v pripravenom súbore Excel (Zdroj: vlastné spracovanie)

Kalkulácia zákazky

Takisto navrhujeme spoločnosti využiť pripravený a vytvorený súbor programu Excel pre uľahčenie výpočtu marže a rozpúšťania fixných nákladov do kalkulácie zakázok. Na liste „Kalkulace“ sa nachádza kalkulácia konkrétnej zákazky spolu s kusovníkom. Do kusovníka zákazky na liste „Kalkulace“ sa vzorcom dotiahnu z listu „Nákupný cenník“ nákupné ceny materiálu potrebného na konkrétnu zákazku, rovnako aj so základnými nákupnými jednotkami. Pre potreby tohoto vzorca je nutné, aby bol názov materiálu v kusovníku na liste „Kalkulace“ rovnaký, ako na liste „Nákupný cenník“. Kvôli tejto skutočnosti sa do polí s názvom materiálu na liste „Kalkulace“ vyberá presný názov materiálu zo zoznamu na liste „Nákupný cenník“. Zamestnanec zodpovedný za tvorbu rezného plánu následne do kusovníka doplní množstvo daného materiálu, ktoré je potrebné pre zhotovenie zákazky.

Pretože majiteľ spoločnosti používal vo väčšine prípadov v predošlých cenníkoch predajnú cenu materiálu ako dvojnásobok jeho nákupnej ceny, rozhodli sme sa ponechať v kusovníku stĺpec s maržou a predajnou cenou. Tieto stĺpce slúžia len na jednoduchšiu vizualizáciu a porovnanie prechádzajúcej a novej kalkulácie pre majiteľa spoločnosti. Do kusovníka sa doplní aj cena práce potrebnej na výrobu a montáž zákazky. Takto získame prehľad o priamych nákladoch danej zákazky. Na obrázku 10 je ukážka kalkulácie kuchyne z pripraveného súboru Excel.

CN kuchyň - NÁVRH							
Časť interiéru	Materiál	Nákup. cena	Nákup. jednotka	Spotreb. množstvo	Hodnota spotrebovaného materiálu	Marža	Predaj. Cena
Dviřka spodní	DTDL W1100 ST9 Alpská bílá 2800/2070/18	1 248,30	1 ks	3,5	4 369,03	100%	8 738,07
Dviřka vrchní	DTDL U763 ST9 Perlově šedá 2800/2070/18	1 248,30	1 ks	1	1 248,30	100%	2 496,59
Pracovní deska	Pracovní deska H3303 ST10 Dub Hamilton přírodní 4100/600/38	1 833,80	0,5 ks	1	1 833,80	100%	3 667,60
Korpus linka	DTDL W1100 ST9 Alpská bílá 2800/2070/18	1 248,30	1 ks	10,5	13 107,10	100%	26 214,20
Korpus šuplíky	ABSB W1100 PG Alpská bílá 23/1	12,48	1 m	1,5	18,71	100%	37,43
Záda linky	HDF LAK 101 BÍLÁ PE 2800/2070/3	321,52	1 ks	4	1 286,08	100%	2 572,16
Výsuvy šuplíky	BLUM sada Antaro D 650 mm/65 kg, Blumotion/TOB, šedá R9006	930,22	1 sada	6	5 581,32	100%	11 162,64
Výklop dviřka vrchní	K-BLUM Aventos 20F2800/3900, výklop+ramena	1 369,52	1 sada	6	8 217,12	100%	16 434,24
Panty dviřka spodní	BLUM 70M2550.TL naložený Tip-on vrut 100°	16,49	1 ks	18	296,73	100%	593,46
Dřez	Franke CNG 611-78 TL/2 matná černá	3 100,00	1 ks	1	3 100,00	100%	6 200,00
Baterie	Franke FC6018 LINA černá	1 350,00	1 ks	1	1 350,00	100%	2 700,00
Varná deska	Siemens EH651FFC1E	6 190,00	1 ks	1	6 190,00	100%	12 380,00
Trouba	Siemens HB675G0S1	8 035,00	1 ks	1	8 035,00	100%	16 070,00
Lednice	Siemens KI82LADE0	10 820,00	1 ks	1	10 820,00	100%	21 640,00
Mikrovlňka	Siemens CF634AGS1	7 410,00	1 ks	1	7 410,00	100%	14 820,00
Myčka	Siemens SN63X14CE	7 970,00	1 ks	1	7 970,00	100%	15 940,00
						100%	
						100%	
							0,00
Materiál bez DPH					80 833,19	100%	161 666,38
Zřava	0%						0,00
Materiál bez DPH so zřavou							161 666,38
Výroba	Naše kompletní výroba KONdesign	500,00		108			54 000,00
Montáž	Naše kompletní montáž KONdesign	600,00		40			24 000,00
Bez DPH							239 666,38

Obrázek 10 Návrh kusovníka kuchyne na liste „Kalkulace“ v pripravenom súbore Excel

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Na druhom liste „Náklady“ bude spoločnosť evidovať prevádzkové náklady, a to hlavne kvôli evidencii režijných nákladov potrebných pre kalkuláciu zákazky. V tejto dynamickej tabuľke sú pomocné stĺpce pre zaradenie nákladu, a to podľa toho, či je to náklad do výrobného alebo správneho strediska, či je to náklad variabilný alebo fixný, a nakoniec či je to náklad priamy alebo režijný vzhľadom na zákazku. Vedľa tejto dynamickej tabuľky sa nachádza na liste „Náklady“ aj kontingenčná tabuľka s celkovým súčtom jednotlivých typov nákladov. Čím podrobnejšie dokáže spoločnosť rozdeliť jednotlivé skupiny nákladov, tým bude mať lepší prehľad o ich zaradení a minimálnej predajnej cene zákazky nutnej na ich pokrytie. Obrázok 11 ukazuje náhľad tejto tabuľky s doplnenými údajmi z roku 2021 podľa výsledovky a informácií od majiteľa spoločnosti a jeho asistentky.

Popis nákladu	Výroba/Správa	Variabilné/Fixné	Priame/režijné	pom.	Hodnota za rok
Mzdy zamestnanců ve výrobě	V	V	P	VVP	3 677 000,00
Spotřebovaný materiál	V	V	P	VVP	5 068 000,00
Odvoz odpadu	V	V	R	VVR	877 000,00
Energie	V	F	R	VFR	4 677 000,00
Úklid haly	V	F	R	VFR	52 000,00
Nájem haly	V	F	R	VFR	1 300 000,00
Odpisy	V	F	R	VFR	1 533 000,00
Mzdy zaměstnanců v administrativě	S	F	R	SFR	408 000,00
Externí účetní	S	F	R	SFR	60 000,00
Telefón a internet	S	F	R	SFR	60 000,00
Ostatní	S	F	R	SFR	22 000,00
	Označenia riadk	Súčet z Hodnota za			
	SFR	550 000,00			
	VFR	7 562 000,00			
	VVP	8 745 000,00			
	VVR	877 000,00			
	Celkový súčet	17 734 000,00			

Obrázok 11 Ročné prevádzkové náklady spoločnosti na liste „Náklady“ v pripravenom súbore Excel (Zdroj: vlastné spracovanie)

Hodnoty týchto nákladov sa vzorcami prenesú do novej kalkulácie na liste „Kalkulace“, zobrazenej na obrázku 12. Priamy materiál a priame mzdy sa vzorcami prenesú priamo z kusovníka. V súvislosti s rozpúšťaním režijných nákladov pracujeme s ročnými hodnotami nákladov z výkazov ziskov a strát a zároveň s ročnými údajmi a informáciami o portfóliu spoločnosti. Ročné hodnoty nákladov vhodne upravíme o pozíciu danej zákazky v rámci portfólia spoločnosti tak, aby sme získali pomernú hodnotu nákladov na 1 zákazku daného typu vzhľadom na jej nákladovú náročnosť v rámci celého portfólia. To sa vo vzorcoch odráža tak, že hodnotu nákladov násobíme percentuálnym podielom typu danej zákazky

v portfóliu spoločnosti a delíme absolútnym počtom zákazok daného typu v portfóliu spoločnosti.

Variabilná réžia, v ktorej je započítaný odvoz odpadu sa vypočíta spomínaným vzorcom, ktorý sa vzťahuje následne na reálne náklady výroby. Tento vzorec v čitateli zlomku násobí výrobné variabilné režijné náklady s percentuálnym podielom typu danej zákazky v portfóliu spoločnosti a tento súčin delí absolútnym počtom zákazok daného typu v portfóliu spoločnosti. V menovateli rovnako násobí percentuálnym podielom typu danej zákazky v portfóliu spoločnosti a delí absolútnym počtom zákazok daného typu v portfóliu spoločnosti, avšak tentokrát celkové náklady na spotrebu materiálu. Tento podiel je následne vynásobený hodnotou reálne spotrebovaného materiálu na kalkulovanú zákazku. Hodnoty viažuce sa na portfólio spoločnosti sú prenášané tiež vzorcom, a to z listu „Portfólio“. Vzorec na výpočet variabilnej réžie s doplnenými hodnotami spoločnosti vyzerá nasledovne:

$$\text{Variabilná réžia} = \frac{877000 \cdot 31\% / 30}{5068000 \cdot 31\% / 30} * 81849,63 = 13987,91$$

Údaje o portfóliu spoločnosti a jeho zložení sú v aktuálnej podobe na liste „Portfólio“ doplnené ručne, a to na základe údajov od spoločnosti, ktoré sú zobrazené aj v tabuľke 3. Avšak do budúcnosti odporúčame spoločnosti používať databázu zákazníkov, na liste „Zákazníci“, z ktorej sa nastaveným vzorcom do listu „Portfólio“ môžu prenášať aktuálne údaje o celkovom počte zákazok a o ich zložení v rámci celého portfólia spoločnosti.

Přímý materiál		80 833,19
Přímé mzdy		78 000,00
Variabilní režije		13 987,91
VÝROBNÍ VARIABILNÍ NÁKLADY		172 821,09
Fixní výrobní režije		78 140,67
CELKOVÉ VÝROBNÍ NÁKLADY		250 961,76
Správní náklady		5 683,33
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU		256 645,09
Marže v %	10	28 516,12
PPRODEJNÍ CENA		285 161,21

Obrázek 12 Návrh novej kalkulácie zákazky na liste „Kalkulace“ v pripravenom súbore Excel (Zdroj: vlastné spracovanie)

Vzorec pre výpočet fixnej výrobnéj réžie aj správnej réžie je navrhnutý podobne ako vzorec pre výpočet variabilnej réžie. Súčet celkovej hodnoty výrobných fixných režijných nákladov pre výpočet fixnej výrobnéj réžie a súčet celkovej hodnoty správnych fixných režijných nákladov pre výpočet správnej réžie sa vynásobí percentuálnym podielom typu danej zákazky v portfóliu spoločnosti a následne vydeli absolútnym počtom zákazok daného typu v portfóliu spoločnosti. Tieto vzorce s doplnenými hodnotami spoločnosti vyzerajú nasledovne:

$$\text{Fixná výrobná réžia} = (4677000 + 52000 + 1300000 + 1533000) * 31\% / 30 = 78140,67$$

$$\text{Správna réžia} = (408000 + 60000 + 60000 + 22000) * 31\% / 30 = 5683,33$$

Takýmto postupným výpočtom, ktorý je vďaka použitým vzorcom pre vedenie spoločnosti automatizovaný, získame úplné náklady zákazky. V tomto okamihu si môže majiteľ spoločnosti nastaviť požadovanú maržu na zákazke, ktorá je vo výpočte momentálne stanovená na 10%. Vzorcem sa automaticky vypočíta, aká by mala byť celková predajná cena danej zákazky na to, aby dokázala pokryť svoje variabilné aj fixné náklady a zároveň generovala pre spoločnosť zisk.

5.2.3 Odporúčania vyplývajúce z finančnej analýzy

Okrem databáze zákazníkov a úpravy kalkulácií odporúčame spoločnosti KONdesign s.r.o. evidovať vybrané finančné ukazovatele. Keďže účtovníctvo je spracovávané externe, finančné výkazy nie sú hneď aktuálne k dispozícii spoločnosti. Avšak po vzájomnej dohode by sa mohli na polročnej alebo mesačnej báze sledovať vybrané klasické ukazovatele finančnej analýzy, ako napríklad zisk a zadlženosť. Pre toto odporúčanie je pre spoločnosť ponúkaný súbor programu Excel, opísaný aj v predchádzajúcej kapitole. Odporúčame spoločnosti zamerať sa na zvyšovanie hodnoty vlastného kapitálu na úkor cudzieho. Rovnako odporúčame zvýšiť hodnotu dlhodobých zdrojov, prípadne obmedziť hodnotu obežných aktív, a to hlavne nedokončenej výroby.

Konkrétnym riešením v rámci týchto odporúčaní by mohla byť napríklad postupná tvorba rezervných fondov zo zisku, čo by spôsobilo zvýšenie vlastného kapitálu a tým znížilo potrebu cudzieho kapitálu. Za výhodné považujeme aj tvorbu dohadných účtov pre vlastnú potrebu, resp. výkazu cash flow, ktorá by slúžila hlavne pre interné účely. Majiteľ spoločnosti totiž najčastejšie sleduje stav bankového účtu a v každodennej prevádzke môže dôjsť k nadobudnutiu dojmu, že spoločnosť má dostatok finančných prostriedkov. Avšak hodnota cudzích zdrojov je pomerne vysoká, a to nielen vo forme úveru od bankovej

inštitúcie, ale aj vo forme záväzkov voči zamestnancov, dodávateľom aj voči štátu. Všeobecne síce platí, že krátkodobé a cudzie zdroje sú najlacnejšie a nepopierame výhody takto „zadarmo prepožičaných“ zdrojov do doby ich splatnosti, ale vedenie podniku by si malo byť vedomé ich vlastníctva a skutočnosti, že v určitom časovom bode ich bude musieť uhradiť.

Ďalším odporúčaním je využitie voľných finančných prostriedkov na investície. Spoločnosť drží relatívne veľkú hotovosť na pokladni, resp. v elektronickej peňaženke na stránkach hlavného dodávateľa. Pri nákupe cez e-shop dodávateľa sa finančné prostriedky z tejto elektronickej peňaženky odpočítajú hneď pri objednávke. To znamená, že v tomto prípade má spoločnosť KONdesign s.r.o. okamžitú splatnosť. Za výhodnejšie považujeme na elektronickej peňaženke vložiť také množstvo finančných prostriedkov, aké je potrebné v danej chvíli na dokončenie objednávky. Zvyšné finančné prostriedky by sa mohli využiť na investície do finančného majetku. Voľba vhodných finančných nástrojov na krátkodobé alebo dlhodobé investovanie je zložitou otázkou, ktorú dopodrobna táto diplomová práca nedokáže obsiahnuť. Pre odporúčania konkrétnych finančných investičných nástrojov je potrebná dodatočná podrobná analýza.

5.2.4 Návrh rozpočtu

Keďže spoločnosť aktuálne nepracuje so žiadnou verziou plánu alebo rozpočtu, ďalším odporúčaním je práve príprava takéhoto rozpočtu. Pre nedostatok vstupných informácií z histórie spoločnosti nebolo v tejto diplomovej práci možné pripraviť a prezentovať ako odporúčanie už samotný návrh ročného rozpočtu. Potenciálne náklady, výnosy, príjmy, výdaje, marža, predaje, konverzia zadaných zákazok do výroby z celkového počtu potenciálnych zákazok a podobne boli podané majiteľom spoločnosti len ako hrubé odhady s relatívne veľkým rozpätím, prípadne ako absolútny počet iba z predchádzajúceho roka. Zostavenie rozpočtu by mohlo byť predmetom ďalších jednaní so spoločnosťou v prípade zabezpečenia dostatočných vstupných informácií.

5.2.5 Služby externej personálnej agentúry

Posledným odporúčaním tejto diplomovej práce v rámci projektu racionalizácie riadenia spoločnosti KONdesign s.r.o. je využitie služieb externej personálnej agentúry. Táto personálna agentúra by mohla spoločnosti poskytnúť svoje služby v dvoch smeroch. Prvým smerom by bola starostlivosť o stávajúcich zamestnancov. Ako sme už spomínali, na pracovisku nie je stále prívetivá atmosféra a personálne agentúry s kolektívmi pracujú

formou osobných rozhovorov, teambuildingov alebo sprostredkovania rôznych kooperácií naprieč pozíciami.

Druhým smerom by bol nábor nových zamestnancov. Keďže majiteľ spoločnosti plánuje využiť aktuálnu budovu vo výstavbe v areáli ako ďalšiu výrobnú halu, už sám začal s výberovým procesom nových zamestnancov. Avšak ako sám priznal, v bližšom okolí spoločnosti je náročné nájsť vhodných uchádzačov s požadovanými skúsenosťami. Navyše by personálna agentúra mohla pomôcť aj s náborom zamestnanca na finančnú pozíciu, na pozíciu controllera alebo finančného manažéra. Keďže majiteľ spoločnosti svoje dlhoročné a bohaté skúsenosti z odboru využíva hlavne pri hlavnej činnosti spoločnosti, a to pri samotných návrhoch zákazok na mieru, podľa jeho vlastných slov by bol vďačný za zamestnanca, ktorý by sa zaoberal touto finančnou a manažérskou stránkou spoločnosti. V takomto prípade by sa aj určitá náplň práce, ktorú má aktuálne na starosti zamestnankyňa so špecializáciou na grafické návrhy a komunikáciu so zákazníkmi, presunula pod zodpovednosť takto nájdeného nového pracovníka finančnej oblasti. Táto zamestnankyňa by sa mohla hlbšie venovať komunikácii so zákazníkmi a samotnému predaju. Spoločnosť by sa teda nemusela spoliehať vo svojich predajoch len na kontaktovanie zo strany potenciálnych zákazníkov, ale mohla by aj aktívne kontaktovať potenciálnych zákazníkov sama. Za potenciálnych zákazníkov považujeme nielen fyzické osoby, ale aj napríklad hotely, reštaurácie alebo iné podniky, ktoré by ocenili kvalitný interiér na mieru, ktorý neplní len užitný účel, ale aj estetický.

5.3 Zhodnotenie projektu

Ako nástroj zhodnotenia projektu sme zvolili časovú analýzu projektu. Implementácia nových postupov a nástrojov do spoločnosti je zvyčajne dlhší proces. V menšom podniku, ako je aj ten, ktorý je objektom projektu, kde nie je zložitá štruktúra administratívnych pracovníkov a ich počty sú nízke, je možné pracovať aj s kratšími časovými úsekmi. Na obrázku 13 je znázornený časový plán implementácie projektu, ktorý má 5 častí.

	Jún	Júl	August	September	Október	November	December
Prezentácia odporúčaní	■						
Osvojenie si princípov controllingu	■						
Výber personálnej agentúry			■				
Nábor				■			
Plán na ďalšie obdobie					■		

Obrázek 13 Časový harmonogram implementácie projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Prvá časť implementácie sa sústreďuje na zoznámenie vedenia spoločnosti s výsledkami tejto diplomovej práce a na prezentáciu odporúčaní z nej vyplývajúcich. V druhej časti bude nutná pomoc a asistencia pri osvojovaní si princípov controllingu vedením spoločnosti, keďže predtým vedenie spoločnosti v zásade žiadne skúsenosti s nástrojmi a metódami controllingu nemá. Je dôležité, aby tieto princípy boli pochopené v úvode implementácie, navrhnuté nástroje a opatrenia mali účinok. Vedenie podniku bude potrebovať asistenciu takisto pri návrhu ďalších informácií vhodných do databázy, prípadne aj s plánovaním dlhodobej vízie podniku, dlhodobých a krátkodobých podnikových cieľov. V treťom kroku sa bude spoločnosť venovať výberu vhodnej personálnej agentúry a komunikáciou svojich požiadaviek na zamestnancov priamo vybranej agentúre. V prípade rýchlej spolupráce personálnej agentúry a vzájomného pochopenia sa, je možné čas vyhradený na tento krok skrátiť. Po výbere agentúry a odkomunikovaní požiadaviek nasleduje nábor nových zamestnancov nielen do výroby, ale ideálne aj na pozíciu finančného pracovníka. V poslednej časti implementácie projektu bude plynúť prijatému zamestnancovi na finančnú pozíciu jeho skúšobná lehota. Počas tejto by v spoločnosti mal prebiehať aj proces vyhodnotenia prijatých opatrení, ich analýza a proces plánovania na nasledujúce obdobie vrátane tvorby nového rozpočtu. Počas celej doby implementácie projektu by mal potom rovnako prebiehať proces priebežného vyhodnocovania, analýzy, identifikácie odchýlok a prípadná úprava sledovaných ukazovateľov či cieľov.

Prínosmi navrhnutého projektu bude určite vyššia miera racionalizácie finančného riadenia vybranej spoločnosti. V súvislosti lepšieho finančného riadenia sa očakáva zlepšenie finančnej situácie podniku cez včasnú identifikáciu problémov. Rizikami navrhnutého projektu môže byť pomalá adaptácia vedenia podniku v rámci myšlienkovej zmeny vo finančnom riadení spoločnosti, prípadne nepochopenie určitých zásad finančného riadenia. Takto poskytnuté nástroje z projektovej časti diplomovej práce potom nemusia mať pre vybranú spoločnosť taký význam, ako sa očakáva. V závere sa dá povedať, že väčším rizikom, než tými vyplývajúcimi zo zavedenia projektu, je zachovanie súčasného stavu a podoby finančného riadenia spoločnosti, nakoľko dôslednejšia analýza rizík v spoločnosti nie je vykonávaná.

ZÁVĚR

Táto diplomová práca sa zaoberala problematikou nedostatočnej racionalizácie finančného riadenia vybranej malej spoločnosti. Analýzou podporený projekt v závere ponúka konkrétne odporúčania a nástroje pre vybranú spoločnosť.

Teoretická časť práce sa zaoberá zásadami a základnými myšlienkami tradičného finančného riadenia podnikov ako aj konkrétnou metódou finančnej analýzy a popisom zdrojov, z ktorých čerpá, a ukazovateľov, ktoré z nej vychádzajú. Praktická časť práce nás najprv zoznamuje so samotnou vybranou spoločnosťou, jej históriou, štruktúrou, podnikateľskou činnosťou a internými procesmi. Následne využíva metódy tradičnej finančnej analýzy na zhodnotenie finančného zdravia spoločnosti v minulosti a porovnáva vybrané ukazovatele a hodnoty v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia. Záver práce predstavuje projekt racionalizácie finančného riadenia spoločnosti cez súbor návrhov a odporúčaní. Na základe týchto odporúčaní sú spoločnosti poskytované konkrétne nástroje ako databázy, kalkulácie a zjednodušená automatizovaná finančná analýza v pripravenom programe Microsoft Excel priamo pre použitie vybranou spoločnosťou.

Zaujímavým zistením bola miera aplikácie nástrojov finančného riadenia. Predpokladom pri začatí diplomovej práce bolo, že spoločnosť využíva aspoň nejaké nástroje finančného riadenia, či už tradičného alebo moderného. Avšak v priebehu práce sa dozvedáme, že spoločnosť využíva iba zjednodušenú kalkuláciu priamych nákladov v súbore Excel pre výpočet predajnej ceny svojich produktov. Tradičná finančná analýza, pravidelné plánovanie alebo rozpočtovanie sa v spoločnosti nevyužíva. Za veľkú výhodu je ale považovaný prístup majiteľa spoločnosti a ochota prijať predkladané metódy a nástroje, ktoré pomôžu spoločnosti zlepšiť jej finančné zdravie a posilniť jej pozíciu na trhu.

Máme za to, že sme prácou dokázali poskytnúť dostatočné odporúčania a nástroje na racionalizáciu finančného riadenia v podmienkach vybranej malej spoločnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 2018, 842 s. ISBN 978-1-4737-4887-3.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. prepracované vydanie. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-8073579180.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLIAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 414 s. ISBN 978-80-7598-486-9.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada Publishing, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

WILD, John J. Financial accounting: information for decisions. 9th edition. Dubuque: McGraw-Hill Education, 2019, 588 s. ISBN 9781259917042.

ČERNAJ, Tomáš, 2023. SWOT analýza. Www.euroekonom.sk [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účtovníctve. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018 Základy finančního řízení podniku. 1. vydání. Praha: Grada Publishing

JENČOVÁ, S. 2011. Finančno-ekonomická analýza podnikateľských subjektov. Prešov: Grafotlač. 1. vyd. 256s. ISBN 978-80-970485-7-0

JENČOVÁ, S., 2011. Manažersky pohľad na cash flow ako zdroj finančnej analýzy podniku, dostupné na: www.derivat.sk/files

JINDROVÁ, Blanka, 2018. 4.4.1 Příloha k účetní závěrce – výklad. Www.daneprolidi.cz [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/clanek/priloha-k-ucetni-zaverce-dpl.htm>

JINDROVÁ, Blanka, 2018. 4.2 Rozvaha. Www.daneprolidi.cz [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/clanek/4-2-rozvaha-zaverky.htm>

JINDROVÁ, Blanka, 2018. 4.3.1 Výkaz zisku a ztráty - výklad. Www.daneprolidi.cz [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/clanek/4-3-1-vykaz-zisku-a-ztraty-vyklad.htm>

KISLINGEROVA, E.: HNILICA, J. 2005. Finanční analýza : Krok za krokem. Praha:

C.H.Beck, ISBN: 80-7179-321-3

KOVANICOVÁ, D., 2009. Abeceda účetních znalostí. 19. aktualiz. vyd. Praha: BOVA POLYGON. ISBN 978-80-7273-156-5

MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. 4. upravené a rozšířené vydanie. Praha: Ekopress, 2018, 551 s. ISBN 9788087865385.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana, KNÁPKOVÁ, Karel ŠTEKER a Daniel REMEŠ. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání. Grada, 2017, 1 online zdroj (232 stran). ISBN 978-80-271-0563-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/financni-analyza-4265/>

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024757735.

SKÁLOVÁ, J., 2015. Podvojně účetnictví. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5418-5

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 418. ISBN 978-80-247-3494-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČPK	Čistý pracovní kapitál
DFM	Dlhodobý finančný majetok
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DNM	Dlhodobý nehmotný majetok
Kč	Korún českých
KFM	Krátkodobý finančný majetok
KPI	Key performance indicator
KRI	Key result indicator
ks	Kus
mil.	Milión
PI	Performance indicator
RI	Result indicator
ROA	Rentabilita aktív
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROS	Rentabilita tržieb
tis.	Tisíc
VZZ	Výkaz zisku a strát

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Previazanosť výkazov – súvaha, výsledovka, Cash-flow (Zdroj: vlastné spracovanie).....	21
Obrázek 2 Výpočet Cash-flow priamou metódou (Zdroj: vlastné spracovanie)	24
Obrázek 3 Výpočet Cash-flow nepriamou metódou (Zdroj: vlastné spracovanie)	25
Obrázek 4 Štábne začlenenie controllingu do organizačnej štruktúry podniku (Zdroj: vlastné spracovanie).....	36
Obrázek 5 Líniové začlenenie controllingu do organizačnej štruktúry podniku (Zdroj: vlastné spracovanie).....	36
Obrázek 6 Úloha dlhodobého a krátkodobého plánovania v rámci procesu celkového plánovania, rozhodovania a kontroly (Zdroj: Drury, 2018, str. 591).....	40
Obrázek 7 Výsledok SWOT analýzy spoločnosti v kartézianskej sústave (Zdroj: vlastné spracovanie).....	56
Obrázek 8 Návrh databáze zákazníkov na liste „Zákazníci“ v pripravenom súbore excel (Zdroj: vlastné spracovanie)	69
Obrázek 9 Finančná analýza v pripravenom súbore excel (Zdroj: vlastné spracovanie)	70
Obrázek 10 Návrh kusovníka kuchyne na liste „Kalkulace“ v pripravenom súbore excel (Zdroj: vlastné spracovanie)	71
Obrázek 11 Ročné prevádzkové náklady spoločnosti na liste „Náklady“ v pripravenom súbore excel (Zdroj: vlastné spracovanie)	72
Obrázek 12 Návrh novej kalkulácie zakázky na liste „Kalkulace“ v pripravenom súbore excel (Zdroj: vlastné spracovanie).....	73
Obrázek 13 Časový harmonogram implementácie projektu.....	76

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 Štruktúra súvahy (Zdroj: vlastné spracovanie)	19
Tabuľka 2 Vertikálna a horizontálna forma výkazu ziskov a strát (Zdroj: vlastné spracovanie).....	22
Tabuľka 3 Portfólio spoločnosti KONdesign s.r.o. s predajnými cenami (Zdroj: vlastné spracovanie).....	50
Tabuľka 4 SWOT analýza spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	53
Tabuľka 5 Silné stránky spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)	54
Tabuľka 6 Slabé stránky spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	55
Tabuľka 7 Príležitosti spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	55
Tabuľka 8 Hrozby spoločnosti KONdesign s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	55
Tabuľka 9 Ukazovateľ čistého pracovného kapitálu v spoločnosti KONdesign s.r.o. a v odvetví (Zdroj: vlastné spracovanie)	60
Tabuľka 10 Ukazovatele rentability v spoločnosti KONdesign s.r.o. a v odvetví (Zdroj: vlastné spracovanie).....	61
Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity v spoločnosti KONdesign s.r.o. a v odvetví (Zdroj: vlastné spracovanie).....	62
Tabuľka 12 Ukazovatele zadĺženosti v spoločnosti KONdesign s.r.o. a v odvetví (Zdroj: vlastné spracovanie).....	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Súčava 2019

Příloha P I: VZZ 2019

Příloha P I: Súčava 2020

Příloha P I: VZZ 2020

Příloha P I: Súčava 2021

Příloha P I: VZZ 2021

Příloha P I: Cenový návrh kuchyne a spotřebičov

PŘÍLOHA P I: SÚVAHA 2019

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2019
(v celých tisících Kč)
IČ: 01755102

Název a sídlo účetní jednotky
KONdesign s.r.o.
Vrbátky 317/1
Svatobořice-Mistřín
69604

Sestaveno dne: 11.8.2020

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Truhlářské práce

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	9 685	2 451	7 234	6 691
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	4 883	2 451	2 432	2 843
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	4 883	2 451	2 432	2 843
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	4 883	2 451	2 432	2 843
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	4 752	0	4 752	3 778
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	1 360	0	1 360	2 603
1.	Materiál	39	549	0	549	593
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	811	0	811	2 010
3.	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	122	0	122	114
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	122	0	122	114
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	19	0	19	114
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	103	0	103	0
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	109	0	109	5
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	0	0	0	0
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	-6	0	-6	-5
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	3 270	0	3 270	1 061
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	3 270	0	3 270	1 061
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	50	0	50	70
1.	Náklady příštích období	79	50	0	50	70
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	7 234	6 691
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	1 970	652
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	452	253
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	452	253
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	1 318	199
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	5 258	6 070
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	5 258	6 070
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	0	0
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	5 258	6 070
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	2 803	2 881
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	1 826	2 743
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	64	221
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	565	225
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	144	116
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	85	67
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	332	36
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	3	3
8.7.	Jiné závazky	62	1	3
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	6	-31
1.	Výdaje příštích období	67	6	-31
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam

PŘÍLOHA P I: VZZ 2019

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ: 01755102

Název a sídlo účetní jednotky

KONdesign s.r.o.

Vrbátky 317/1

Svatobořice-Mistřín

69604

Sestaveno dne: 11.8.2020

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Truhlářské práce

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	17 820	11 988
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	10 612	9 785
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	8 992	7 872
3.	Služby	06	1 620	1 913
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	1 200	-2 010
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	3 127	2 764
D.1.	Mzdové náklady	10	2 252	1 975
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	875	789
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	753	671
2.2.	Ostatní náklady	13	122	118
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	1 005	973
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 005	973
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 005	973
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	5	2
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	5	2
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	14	13
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	4	4
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	10	9
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	1 867	443

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	113	107
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	113	107
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	17	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	141	113
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-237	-220
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	1 630	223
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	312	24
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	312	24
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	1 318	199
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	1 318	199
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	17 842	11 968

Podpisový záznam

PŘÍLOHA P I: SÚVAHA 2020

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: 01755102

Název a sídlo účetní jednotky
KONdesign s.r.o.
Vrbátky 317/1
Svatobořice-Mistřín
69604

Sestaveno dne: 25.6.2021

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Truhlářské práce

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	12 644	3 578	9 066	7 234
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	6 305	3 578	2 727	2 432
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	6 305	3 578	2 727	2 432
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	5 680	3 578	2 102	2 432
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	625	0	625	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	625	0	625	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	6 301	0	6 301	4 752
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	2 148	0	2 148	1 360
1.	Materiál	39	527	0	527	549
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	1 621	0	1 621	811
3.	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	386	0	386	122
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	386	0	386	122
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	72	0	72	19
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	314	0	314	103
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	209	0	209	109
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	110	0	110	0
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	-5	0	-5	-6
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	3 767	0	3 767	3 270
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	3 767	0	3 767	3 270
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	38	0	38	50
1.	Náklady příštích období	79	38	0	38	50
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	9 066	7 234
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	2 011	1 970
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	1 770	452
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	1 770	452
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	41	1 318
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	7 052	5 258
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	7 052	5 258
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	449	0
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	449	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	6 603	5 258
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	2 593	2 803
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	3 605	1 826
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	139	64
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	266	565
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	148	144
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	87	85
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	21	332
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	5	3
8.7.	Jiné závazky	62	5	1
C.III.	Časové rozlišení pasív (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasív (D.1. + D.2.)	66	3	6
1.	Výdaje příštích období	67	3	6
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam

PŘÍLOHA P I: VZZ 2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

IČ: 01755102

Název a sídlo účetní jednotky

KONdesign s.r.o.

Vrbátky 317/1

Svatobořice-Mistřín

69604

Sestaveno dne: 25.6.2021

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Truhlářské práce

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	14 276	17 820
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	10 457	10 612
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	20	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	8 444	8 992
3.	Služby	06	1 993	1 620
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-810	1 200
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	3 157	3 127
D.1.	Mzdové náklady	10	2 402	2 252
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	755	875
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	649	753
2.2.	Ostatní náklady	13	106	122
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	1 127	1 005
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 127	1 005
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 127	1 005
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	0	5
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	0	5
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	65	14
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	5	4
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	60	10
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	280	1 867

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	90	113
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	90	113
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	5	17
K.	Ostatní finanční náklady	47	135	141
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-220	-237
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	60	1 630
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	19	312
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	19	312
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	41	1 318
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	41	1 318
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	14 281	17 842

Podpisový záznam

PŘÍLOHA P I: SÚVAHA 2021

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2021
(v celých tisících Kč)
IČ: 01755102

Název a sídlo účetní jednotky
KONdesign s.r.o.
Vrbátky 317/1
Svatobořice-Mistřín
69604

Sestaveno dne: 30.6.2022
Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM
Předmět podnikání účetní jednotky: Truhlářské práce
Spisová značka:
V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	16 261	4 585	11 676	9 066
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	9 837	4 585	5 252	2 727
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	9 837	4 585	5 252	2 727
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	9 444	4 585	4 859	2 102
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	393	0	393	625
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	393	0	393	625

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	6 413	0	6 413	6 301
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	2 195	0	2 195	2 148
1.	Materiál	39	759	0	759	527
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	1 436	0	1 436	1 621
3.	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	795	0	795	386
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	795	0	795	386
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	354	0	354	72
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	441	0	441	314
4.1.	Pohledávky za společníky	62	45	0	45	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	164	0	164	209
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	232	0	232	110
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	-5
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	3 423	0	3 423	3 767
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	3 423	0	3 423	3 767
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	11	0	11	38
1.	Náklady příštích období	79	11	0	11	38
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	11 676	9 066
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	1 289	2 011
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	1 811	1 770
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	1 811	1 770
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	-722	41
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	10 385	7 052
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	10 385	7 052
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	3 083	449
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	3 083	449
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	7 302	6 603
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	2 256	2 593
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	4 416	3 605
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	272	139
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	358	266
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	221	148
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	117	87
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	10	21
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	5	5
8.7.	Jiné závazky	62	5	5
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	2	3
1.	Výdaje příštích období	67	2	3
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam

PŘÍLOHA P I: VZZ 2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2021

(v celých tisících Kč)

IČ: 01755102

Název a sídlo účetní jednotky

KONdesign s.r.o.

Vrbátky 317/1

Svatobořice-Mistřín

69604

Sestaveno dne: 30.6.2022

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Truhlářské práce

Spisová značka:


V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	17 468	14 276
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	12 094	10 457
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	20
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	9 745	8 444
3.	Služby	06	2 349	1 993
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	185	-810
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	4 085	3 157
D.1.	Mzdové náklady	10	3 094	2 402
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	991	755
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	969	649
2.2.	Ostatní náklady	13	22	106
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	1 533	1 127
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 533	1 127
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 533	1 127
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	159	0
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	83	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	76	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	22	65
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	10	5
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	12	60
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-292	280

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	199	90
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	199	90
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	27	5
K.	Ostatní finanční náklady	47	258	135
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-430	-220
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-722	60
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	0	19
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	0	19
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-722	41
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-722	41
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	17 654	14 281

Podpisový záznam

PŘÍLOHA P I: CENOVÝ NÁVRH KUCHYNE A SPOTREBIČOV

CN kuchyň - NÁVRH				
		cena	ks/m	součet
Korpus 18mm	Bílá hladká	2290	10,5	24045
Dvířka 18mm	W1100 ST9	3030	3,5	10605
Dvířka 18mm	U763 ST9	3030	1	3030
Atyp	Šuplík + sklo pod mikrovlnku	2390	1	2390
Dtdl výsuvy 16mm	Bílá hladká	2230	1,5	3345
P.D. 600mm 38mm		0	0	0
P.D. 920mm 38mm	W1000 ST76	6670	1,5	10005
Zástěna	F812	4220	2	8440
Atyp	H3303	3370	1	3370
P.D. kompozitní 12mm		0	0	0
Těsnící lišta		0	0	0
Hdf záda 3mm	Bílé korpusové záda hdf 3mm	400	4	1600
Led osvětlení		1290	3,3	4257
HPL umakart 0,8mm		0	0	0
PUR	PUR - voděodolné hranování dvířek	5000	1	5000
Abs 23/1	Bílá hladká	30	210	6300
Abs 23/1		30	290	8700
Abs 23/1	16mm bílá hladká - výsuvy	30	15	450
Abs 43/1 tupl		60	6	360
Abs 100/1 blok		150	7	1050
Blum výsuvy bílé M	Antaro M s nosností 65kg	0	0	0
Blum výsuvy bílé D	Antaro D nosností 65kg	1890	6	11340
Atyp	Výsuv pro utěrku	860	1	860
Blum výsuvy bílé 65 D+	Antaro 450 D+reling s nosností 65kg - výsuv koš	2290	1	2290
Blum výsuvy bílé 1+4	Antaro s nosností 65kg 1+4 potravinka	11870	1	11870
Blum	Vnitřní šuplík	2230	1	2230
TOB	Antaro TOB	0	0	0
Servo	Servo koš	0	0	0

Blum výsuvy bílé 2xD	Řešení úzkého prostoru 2x D výsuv	3380	1	3380
Drát nebo roh systém	Ledvinka Kassebohmer	0	0	0
Příborník-plast šedý	Plastový příborník bílý do 600 mm s příslušenstvím	780	1	780
Koš- plast šedý	Franke 3x14L	1300	1	1300
Blum výklop HK-xs	Dvířka o maximálním rozměru 300x600mm	0	0	0
Blum výklop HK-TOP	Dvířka o maximálním rozměru 350x600mm	1190	3	3570
Blum výklop HK	Dvířka o maximálním rozměru 400x900mm	0	0	0
Blum výklop HL, HF, HS	Dvířka o maximálním rozměru 600x1200mm	3790	3	11370
Madla J+C+svislý+profil	bílá	480	16	7680
Dveře		0	0	0
Blum speciální panty	Blum 155, lednicový, příložený ...	255	10	2550
Blum panty	Blum naložený pant 100 stupňů	48	18	864
Blum tlumení	Blumotion- naklapávací tlumení	59	9	531
Tip on	Bezúchytkové otevírání dvířek	180	7	1260
Nožky + háky	Rektifikační nožky a zavěšení horních skříněk	90	18	1620
Příslušenství+likvidace	Šrouby, kotvení, lepidla + likvidace odpadu	2000	1	2000
Doprava		15	210	3150
Materiál bez DPH		1	1	16159
	0%	1	1	2
Výroba	Naše kompletní výroba KONdesign s.r.o.	500	108	54000
Montáž	Naše kompletní montáž KONdesign s.r.o.	600	40	24000
Bez DPH				23959
DPH	15%			2
Celková cena				35939
				27553
				1

Datum:
m: 12.4.2023
Podpis

Cenová nabídka

KUCHYNĚ
— kondesign.cz —
design nejen pro náročná...

KON
DESIGN®

CN: **Spotřebiče SIEMENS**

Zákazník:

	typ	Cena		poplatek za montáž
Trouba	Siemens HB675G0S1	16070	+	600
Mikrovlňka	Siemens CF634AGS1	14820	+	600
Odsavač	Falmec Airmec CBIN 50	6480	+	600
Varná deska	Siemens EH651FFC1E	12380	+	600
Myčka	Siemens SN63X14CE	15940	+	600
Lednice	Siemens KI82LADE0	21640	+	600
Dřez	Franke CNG 611-78 TL/2 matná černá	6200		600
Baterie	Franke FC6018 LINA černá	2700		
Dávkovač				
Cena bez DPH				96230
Poplatek za montáž				4200
Celkem bez DPH				100430
DPH	15%			15065
Celkem				115495