

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



## Vytvoření systému reportingu sloužícího jako efektivní nástroj řízení společnosti

Vedoucí diplomové práce

Ing. Daniel Kopta, Ph. D.

Autor

Petr Spousta

2010

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že na diplomovou práci na téma Vytvoření systému reportingu sloužícího jako efektivní nástroj řízení společnosti jsem vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 12.5. 2010

Petr Spousta

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Danielu Koptovi, Ph. D. za odbornou pomoc a vedení při zpracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Tato práce měla za úkol identifikovat klíčové faktory pro hospodaření společnosti na základě rozboru účetních výkazů. Z těchto výkazů navrhnout či zlepšit reportingový systém. Analyzovaná společnost již reporting zavedený má, proto se navrhlo zlepšení systému, které spočívá ve zestručnění reportů, používání poměrových ukazatelů a větší interaktivitě vydávaných zpráv.

## **Abstract**

This work had the aim to identify the key performance indicators of managing company on the basis of analysis its account statements. From these statements propose or improve reporting system. Analyzed company already has reporting system, so there are improvements, which consist in condensing reports, using ratio indicators and more interactivity of published reports.

# Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>2. Teoretická část</b> .....	<b>- 6 -</b>
2.1.1    Definice Reportingu .....	- 6 -
2.1.2    Měření výkonnosti podniku .....	- 7 -
2.1.3    Využití účetních informací pro měření výkonnosti v podniku .....	- 9 -
2.1.4    Reporting jako součást controllingu.....	- 12 -
2.1.5    Porovnání plánu a skutečnosti.....	- 16 -
2.2.    Kalkulace .....	- 17 -
2.2.1.    Kalkulace – základní nástroj hodnotového řízení po linii výkonu.....	- 17 -
2.2.2.    Tvorba systému plánů a rozpočtů.....	- 19 -
2.2.3.    Rozpočtová výsledovka.....	- 20 -
2.2.4.    Rozpočtová rozvaha .....	- 21 -
2.2.5.    Rozpočet peněžních toků .....	- 21 -
2.3.    Finanční analýza .....	- 22 -
2.3.1.    Finanční analýza.....	- 22 -
2.3.2.    Základní metody finanční analýzy .....	- 26 -
2.3.3.    Absolutní ukazatele .....	- 26 -
2.3.4.    Klasifikace poměrových finančních ukazatelů .....	- 27 -
2.3.5.    Ukazatele celkové a dílčí nákladovosti .....	- 29 -
<b>3. Metodika</b> .....	<b>- 31 -</b>
3.1.    Charakteristika společnosti a reportingového systému.....	- 31 -
3.1.1.    Charakterizování společnosti .....	- 31 -
3.1.2.    Používaný reportingový systém .....	- 32 -
3.1.3.    Odběratelé reportingu.....	- 32 -
3.2.    Identifikace klíčových faktorů.....	- 32 -
3.2.1.    Rozbor stěžejních údajů .....	- 32 -
3.2.2.    Nákladová analýza .....	- 33 -
3.2.3.    Vytyčení hodnot .....	- 33 -
3.2.4.    Intervaly vyhotovování .....	- 33 -
3.3.    Zhodnocení systému a jeho možná zlepšení.....	- 34 -
3.3.1.    Vyhodnocení systému reportingu.....	- 34 -
3.3.2.    Návrhy na zlepšení .....	- 34 -
<b>4. Praktická část</b> .....	<b>- 35 -</b>
4.1.    Charakteristika společnosti .....	- 35 -
4.2.    Reportingový systém společnosti .....	- 36 -
4.2.1.    Organizační struktura společnosti .....	- 36 -
4.2.2.    Controllingový úsek společnosti .....	- 41 -
4.2.3.    Externí složky společnosti.....	- 43 -
4.2.4.    Zpracování reportingu .....	- 43 -
4.3.    Odběratelé reportingu .....	- 46 -
4.3.1.    Základní rozdělení.....	- 46 -
4.3.2.    Controlling – funkční týmy .....	- 47 -

4.3.3.	Rizikový management.....	- 48 -
4.3.4.	Strategie.....	- 49 -
4.3.5.	Management společnosti.....	- 50 -
4.3.6.	Marketing.....	- 50 -
4.3.7.	Koncern.....	- 51 -
4.3.8.	Rada ředitelů koncernu.....	- 51 -
4.3.9.	Auditorská společnost.....	- 52 -
4.3.10.	Veřejnost.....	- 53 -
4.4.	Rozbor stěžejních údajů.....	- 53 -
4.4.1.	Rozvaha.....	- 54 -
4.4.2.	Výkaz zisků a ztrát.....	- 55 -
4.4.3.	Přehled o peněžních tocích.....	- 56 -
4.4.4.	Finanční analýza.....	- 56 -
4.4.5.	Shrnutí výsledků finanční analýzy.....	- 60 -
4.5.	Nákladová analýza.....	- 60 -
4.5.1.	Základní nákladová analýza.....	- 60 -
4.5.2.	Podrobná nákladová analýza.....	- 61 -
4.5.3.	Přímé náklady.....	- 62 -
4.5.4.	Primární náklady.....	- 63 -
4.5.5.	Rozbor pomocí směrodatné odchylky.....	- 71 -
4.6.	Sledované hodnoty.....	- 71 -
4.6.1.	Základní rozdělení hodnoty.....	- 71 -
4.6.2.	Rozdělení plánů.....	- 73 -
4.6.3.	Speciální hodnoty a ukazatele.....	- 75 -
4.7.	Určení a častost reportingu.....	- 79 -
4.7.1.	Častost vyhotovování zpravodajství.....	- 79 -
4.7.2.	Doporučená častost hodnot.....	- 80 -
4.7.3.	Harmonogram reportingu.....	- 81 -
4.8.	Shrnutí reportingového systému společnosti.....	- 82 -
4.9.	Návrhy zlepšení systému.....	- 84 -
4.9.1.	Větší srozumitelnost zpráv.....	- 85 -
4.9.2.	Poměrové ukazatele.....	- 85 -
4.9.3.	„Nepapírové“ reporty.....	- 86 -
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>- 88 -</b>
<b>6.</b>	<b>Summary.....</b>	<b>- 90 -</b>
<b>7.</b>	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>- 92 -</b>
<b>8.</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>- 94 -</b>
<b>9.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>- 95 -</b>

# 1. Úvod

Nejprve je vhodné vysvětlit smysl slova reporting. Reporting jako takový se dá z anglického jazyka volně přeložit jako zpravodajství, tudíž podávání zpráv s určitou pravidelností o určitých událostech. V ekonomické praxi je de facto reporting využíván každou firmou, jelikož i účetní výkazy a vlastně účetnictví by se daly brát jako podnikové zpravodajství. Samozřejmě ovšem podnikový reporting je v současnosti spíše chápán jako přetvoření, jednak účetních a jednak i mimoúčetních, dat do srozumitelných, přesných, pravidelných a také včasných zpráv, na základě kterých mohou vrcholoví pracovníci rozhodovat o operativních, taktických a v některých případech i strategických rozhodnutí. Kvalitní reporting je základem každé lepší společnosti, jelikož bez vědomostí, „co se děje ve společnosti“, by vedení asi těžko volilo optimální a také včasné řešení.

Při podrobnějším pohledu na reporting vplouvají na světlo otázky: Jak vlastně řešit reportingový systém ve společnosti? Jaké hodnoty a ukazatele sledovat? Odkud tyto ukazatele získat? Pro jaké cílové skupiny je určen? A jak podrobně pro kterou skupinu? Jak často zprávy pro měřené hodnoty a ukazatele vyhotovovat? Souhrnem odpovědí na každou tuto otázku se dostane přesnější pohled na reporting.

Variací pro řešení reportingového systému je mnoho. Počínaje pro menší firmy hrubším shrnutím rozvahy a končícím pro nadnárodní společnosti speciálními soubory programů. Každá společnost může řešit reporting svým vlastní způsobem, je možné pouhé shrnování rozvahy, ovšem uplatnitelné spíše pro menší firmy, mohou se také používat běžně dostupné programy, které je možné nakonfigurovat přesně pro potřeby společnosti, například běžné „tabulkové“ programy, které obsahují balíky MS Office a OpenOffice. Dále je pak možné používat speciálně vyvinuté programy pro podnikové zpravodajství, které jsou buď úplně samostatně prodejné či jako část většího programu. A poslední odpovědí na tuto otázku je, že společnosti si mohou najmout speciální firmy, které jim reporting vyhotoví.

Další okruhem, na který je nutné se při zkoumání reportingu zaměřit, je jaké ukazatele se sledují. U každé společnosti jsou vitální jiné. Samozřejmě výrobní

společnost se zaměří prvotně a nejvíce na sledování výroby, oproti tomu společnost obchodní se na výrobu opravdu nezaměří a největší zřetel dá všem ukazatelům spojeným s prodejem zboží. Reportingový systém nesleduje ovšem pouze jednotlivé ukazatele typu náklady na materiál, osobní náklady, zboží a ostatní položky čerpající se ze základních účetních výkazů, ale také ukazatele souhrnné, respektive oblast finanční analýzy a s ní spojených oblastí. Zpravodajský systém má za úkol především poskytnout celkový pohled na podnik, k čemuž finanční analýza velice dobře napomáhá, jelikož agreguje nejdůležitější položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Čerpání podkladů pro reporting je založené hlavně na účetnictvím jako takovém. Primární zdroje dat jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát, ovšem se nesmí zapomínat na další účetní výkazy, jako například na knihu pohledávek a závazků, pokladnu, evidence spojené se skladováním zásob a další. Mimoúčetní data, jako například kalkulace, rozpočty a různé výhledy, je také nutné zahrnout do systému, jelikož se z nich mnohdy ukazují zásadní údaje pro vrcholové pracovníky. Což nasměrovává k další otázce: Pro koho?

Reporting je primárně určený pro management společnosti. Management společnosti ovšem nemusí být vždy pouze jedna skupina pracovníků, obzvláště ve větších společnostech se management dělí na několik vrstev. Nejvyšší top management, middle-management a operativní management. Obecně lze tedy říci, že určení reportingu je hlavně pro zaměstnance společností, kteří mají určité pravomoce. Z reportingu mohou také čerpat i ostatní skupiny, konkrétně externí. Banky, obchodní partneři, akcionáři, burzy, ratingové agentury a další.

S problematikou pro koho je reporting vyhotovován úzce souvisí i podrobnost jednotlivých vyhotovování. Každá skupiny má totiž jiné nároky. Top management chce hlavně celkový pohled na společnost, který je pro něj dostatečně agregovaný a přehledný a řeší všechny zásadní ukazatele společnosti. Middle-management se již nesoustředí na všechny zásadní ukazatele, nýbrž pouze na ty, za které nese zodpovědnost. Jako vhodný příklad je možné uvést zaměstnance, middle-manažera, řídicího pouze výrobní sektor, tudíž se zajímá pouze o tuto oblast a například marketingové zprávy ho jednak nezajímají a jednak k ním ani nemusí mít přístup. Tento příklad by se dal použít i pro operativní management, jelikož tito pracovníci také obdrží



jen zpravodajství, které se jich týká. Samozřejmě ovšem daleko podrobnější v jednotlivých položkách, než top management. Pro externí uživatele mohou být použity buď zprávy přejaté od jednotlivých složek vedení nebo se i pro tuto skupinu může vyhotovovat speciální zpravodajství. Pokud se vyhotoví speciální zprávy, tak ovšem nemusí obsahovat zásadní údaje, mohou například jen vyzdvihnout „dobré“ položky a špatné nezmiňovat, jelikož společnost z pochopitelných důvodů, hlavně se zřetelem na konkurenci, nechce, aby veřejnost znala její přesnou současnou situaci.

Poslední bodem je otázka, jak často vyhotovovat podnikové zpravodajství? Při této otázce je nutné vzít v potaz jednotlivé ukazatele, protože samozřejmě například stav materiálu a stav dlouhodobého hmotného majetku se sleduje s rozdílnou četností. Některé hodnoty také nemá smysl sledovat, pokud není provedena účetní uzávěrka, jelikož ta je značně ovlivňuje. Obecně lze říci že hodnoty, které se často mění a mají pro společnost význam, je vhodné reportovat často, což znamená alespoň jednou měsíčně. Zbylé hodnoty se reportují minimálně jednou ročně, ovšem optimálnější varianta obsahuje častější podávání zpráv o stavu těchto hodnot a ukazatelů.

Diplomová práce se ve své teoretické části zaměřuje na podrobné popsání reportingu a jím sledovaných ukazatelů. V praktické části se práce soustředí na srovnání teoretických poznatků s vybraným podnikem, jehož reportingový systém podrobně mapuje. Následně se reporting podniku zhodnotí a provede se návrh zlepšení. Podnik vybraný pro zkoumání v praktické části není fiktivní, ovšem si nepřeje být jmenován.

## **2. Teoretická část**

### **2.1 Reporting, jeho postavení v podniku a význam pro hospodaření firmy**

#### 2.1.1 Definice Reportingu

S dramatickou expanzí informačních technologií a touze po zvýšené konkurenceschopnosti na trhu, vzrostlo používání výpočetního výkonu k produkci jednotných zpráv, které spojovaly rozdílné pohledy na podnik.<sup>1</sup>

Termín firemní reporting zahrnuje dotazování s rozdílnými logickými metodami k vytvoření pro člověka smysluplné a čitelné zprávy. (Počítačový uživatel se musí dotázat databází lidských zdrojů a kapitálových zlepšeních přes celou firmu, aby viděl, jak efektivně je používán prostor.) Firemní reporting je podstatnou částí u zlepšování obchodní vzdělanosti a znalostního managementu. Realizace často zahrnuje procedury extrahování, transformace a vložení údajů do reportingové databáze s použitím jednoho nebo více nástrojů. Podávání zpráv může být ve formě tisku, emailu, prezentací nebo často přes podnikový intranet.

Reporting je velmi důležitým nástrojem při řízení a tvorbě podnikové strategie. Napomáhá nejen strategickému řízení, ale také operativnímu plánování. Způsob, jakým je reporting v podniku využíván, výrazně ovlivňuje jeho konkurenceschopnost a výkonnost.<sup>3</sup>

V praxi se často může objevit že:

- reporting určitých klíčových oblastí podniku zcela chybí,
- reporting je realizován manuálně, například v tabulkovém procesoru, což vede k časové náročnosti, chybovosti a vysoké pracnosti při realizaci změn a snaze o rozvoj,
- není využíváno potenciální bohatství podnikových dat,

- datová základna není integrována - data nejsou připravena ve formě vhodné pro reporting,
- reporting není centralizován - každé oddělení používá při tvorbě reportů své postupy a nástroje, neexistuje jednotná definice výkonnostních ukazatelů napříč společnostmi.<sup>3</sup>

Slovo reporting se může z anglického jazyka přeložit jako zpravodajství. Ve firemní praxi má často značný význam, hlavně u středních a větších podniků, které používají reportingové systémy.

### 2.1.2. Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku neboli úspěšnosti jeho podnikatelské činnosti v sobě skrývá dvě relativně samostatné otázky:

- Jak měřit výkonnost podnikatelské činnosti, konkrétněji jak měřit vstupy na straně jedné, výstupy na straně druhé a jakým způsobem je porovnávat?
- Pro koho měřit výkonnost podniku? Kdo a proč informaci o úspěšnosti podniku požaduje; konkrétněji, kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké má cíle?<sup>9</sup>

Vstupy a výstupy podnikatelského procesu je možné měřit nejrůznějším způsobem, v zásadě buď v naturálním, nebo v peněžním vyjádření. Peněžní vyjádření vstupů a výstupů, včetně celého procesu jejich transformace, je předmětem účetnictví. Ze znalosti účetnictví je známé, že při měření výsledku podnikatelské činnosti („výsledku hospodaření“) je základním problémem skutečnost, že toto měření lze provést pouze ve vymezeném časovém období a pouze s určitou mírou jistoty (lépe řečeno s přijatelnou mírou nejistoty).<sup>9</sup>

Základním úkolem účetních informací není zobrazení podnikatelského procesu pouze v okamžiku příjmu a výdeje peněz, ale zobrazení celého koloběhu peněz v průběhu celého složitého procesu jejich reprodukce. Předmětem účetnictví je

zobrazení výše a změn aktiv, vlastního kapitálu a závazků; výnosů, nákladů a zisku; příjmů a výdajů.<sup>9</sup>

Účetnictví lze stručně definovat jako uspořádaný systém informací, který v peněžním vyjádření zobrazuje podnikatelský proces (hodnotovou stránku podnikatelského procesu). Účetnictví je modelovým zobrazením reality, které je charakteristické použitými principy a metodami účetního zobrazení „rozpoznání“ podstaty hospodářských transakcí, pravidly jejich ocenění.<sup>9</sup>

Účetní informace umožňují komplexně propojit měření tak zvané finanční pozice, výkonnosti a změny ve finanční pozici. Pomocí účetních informací je možno hodnotit schopnost podniku vytvářet peníze, časové rozložení této schopnosti, a tak i posoudit i míru rizik do budoucnosti.<sup>9</sup>

Finanční pozice podniku je ovlivněna výší a strukturou aktiv, které podnik při své činnosti využívá, a strukturou kapitálu, který vlastníci pro financování těchto aktiv poskytl. Finanční pozice ovlivňuje likviditu a solventnost podniku. Informace o vlastnické struktuře kapitálu jsou užitečné pro předvídaní budoucích výpůjčních potřeb podniku a pro vyjádření toho, jak budou budoucí zisky a peněžní toky rozděleny mezi ty, kdo se jakkoli podílejí na činnosti podniku. Informace o finanční pozici jsou uvedeny v rozvaze.<sup>9</sup>

Informace o výkonnosti podniku, o jeho schopnosti zhodnotit spotřebované zdroje v daném období a vytvářet vlastní činností zisk, jsou důležité pro posouzení jeho potenciálního rozvoje. Informace o výkonnosti jsou obsaženy zejména ve výsledovce.

Informace o změnách ve finanční pozici (peněžních tocích) podniku umožňují zhodnotit schopnost podniku vytvářet peníze a peněžní ekvivalenty a zároveň vyjádřit potřeby podniku při využití těchto peněžních prostředků. Informace o vývoji peněžních toků vyjádřené ve výkazu peněžních toků propojují vhodným členěním informace z rozvahy a výsledovky.<sup>9</sup>

Měření finanční pozice, výkonnosti a změny ve finanční pozici spolu navzájem souvisejí. Odrážejí různé aspekty stejných transakcí, umožňují jejich komplexní analýzu. Ačkoliv rozvaha, výsledovka a výkaz o peněžních tocích se navzájem liší, žádný z nich neposkytuje veškeré potřebné informace pro konkrétní rozhodování.

Například výsledovka neposkytuje úplný obraz o výkonnosti, pokud není použita ve spojení s rozvahou a s výkazem změn ve finanční pozici.<sup>9</sup>

### 2.1.3. Využití účetních informací pro měření výkonnosti v podniku

Konkrétní obsah a podoba účetních informací pro měření výkonnosti a jejich vypovídací schopnost závisí na tom, komu jsou tyto informace poskytovány, jaké rozhodovací úlohy řeší, tedy jaké informace uživatelé účetních informací pro posouzení výkonnosti požadují.<sup>9</sup>

Ekonomické výsledky podniku zajímají nejen vlastníky kapitálu a manažery, ale například také státní orgány, obchodní partnery či zaměstnance. Aby se podnik mohl dlouhodobě rozvíjet, je pro něj důležité splnit nejen očekávání vlastníků (které spočívá především v požadovaném zhodnocení vloženého kapitálu), ale i zaměstnanců (kteří se zajímají o výši mezd, kvalitu pracovních podmínek a sociální zajištění, možnost odborného růstu, spolurozhodování a další.), obchodních partnerů, obecně celého tržního okolí. Tržní okolí podniku se skládá ze stávajících nebo potencionálních obchodních partnerů (zákazníků a dodavatelů), patří k němu také konkurenti, média státní orgány a další.<sup>9</sup>

Tyto subjekty se z hlediska jejich vztahu k podniku tradičně člení na externí uživatele, interní uživatele a stát. Účetní zobrazení podnikatelského procesu pro externí uživatele je cílem účetních informací finančního účetnictví, pro interní uživatele manažerského účetnictví a pro splnění daňové povinnosti daňového účetnictví.<sup>9</sup>

Rozdílný přístup externích a interních uživatelů k účetním informacím, odlišnost systému kritérií hodnocení, který používají, a odlišnost v časové orientaci jejich měření vedou ve svém důsledku k odlišnostem účetních informací finančního a manažerského účetnictví.<sup>9</sup>

Zajištění různorodých informačních potřeb jednotlivých uživatelů účetních informací klade relativně vysoké nároky na systémy jejich zpracování. Výchozí jediný zpracovatelský způsob informačního zobrazení reality, konkrétních hospodářských transakcí, by měl vyústit do tří uživatelsky odlišných subsystémů.<sup>9</sup>

Při vedení finančního účetnictví a sestavení účetních výkazů je nutno dodržovat pravidla, která garantují externím uživatelům vypovídací schopnost účetních informací, jejich srovnatelnost v čase a mezi podniky. Je zřejmé, že při splnění požadavků externích uživatelů nemohou informace finančního účetnictví zároveň splňovat i požadavky řídicích pracovníků (interních uživatelů). Koncepční rámec Mezinárodních účetních standardů jednoznačně připomíná, že řídicí pracovníci nejsou uživateli informací finančního účetnictví.<sup>4</sup>

Řídicí pracovníci požadují pro řízení výkonnosti firmy kritické informace, které umožňují nejen analyzovat minulý vývoj, ale zejména ovlivňovat jeho skutečný průběh. Systematická analýza vztahu (porovnání) předem stanoveného a skutečného vývoje činnosti umožňuje včas hledat způsoby řešení na odstranění kritických a úzkých míst, podporovat pozitivní změny, přijímat konkrétní opatření a tak aktivně měnit chování podniku v celé jeho složitosti vnitropodnikových vazeb a struktur.<sup>9</sup>

Externí uživatelé se zajímají především o vývoj celkové finanční pozice podniku a jeho dlouhodobou efektivnost. Výkazy finančního účetnictví obsahují tyto informace:

- Rozvaha zachycuje ke konkrétnímu datu celkovou výši aktiv podniku a zdroje jejich financování, včetně podrobnějšího členění aktiv podle likvidnosti a účelu použití a pasiv jednak podle vlastníků kapitálu (vlastní a cizí kapitál), jednak podle lhůty splatnosti dluhů (dlouhodobé a krátkodobé),
- Výkaz zisku a ztrát zobrazuje hospodářský výsledek (zisk či ztrátu) za sledované účetní období v členění na provozní, finanční a mimořádný,
- Výkaz peněžních toků informuje o hlavních příčinách vývoje peněžních prostředků ve sledovaném účetním období, s rozdělením na běžnou provozní a mimořádnou, investiční a finanční činnost.<sup>4</sup>

Příčiny výsledků mohou hodnotit externí uživatelé pouze globálně, pomocí systému ukazatelů finanční analýzy, které jsou využívány především pro syntetickou analýzu faktorů ovlivňujících výnosnost, rentabilitu kapitálu a schopnost podniku hradit své závazky, jeho solventnost a likviditu.<sup>4</sup>

Relativně samostatné místo mezi externími uživateli má stát v souvislosti se zjištěním daňové povinnosti. Cílem daňového účetnictví je správné vyjádření základu daně z příjmu, popřípadě ostatních daňových pohledávek a závazků. Míra vlivu

daňového pojetí nákladů, výnosů a zisku na informace ve finančním účetnictví se velmi liší v jednotlivých zemích. Jedním z rozhodujících faktorů je způsob regulace finančního účetnictví (státem či nezávislými profesními organizacemi) a rozhodující způsob financování podnikatelské sféry (bankami či kapitálovými trhy). Především požadavky kapitálových trhů a mezinárodní harmonizace obsahu a vypovídací schopnosti informací finančního účetnictví působí na celém světě na relativně větší osamostatňování účetních informací od daňových souvislostí a předpisů.<sup>4</sup>

Je-li na jedné straně zdůrazněna potřeba odlišných informací finančního a manažerského účetnictví, je zároveň užitečné na druhé straně připomenout potřebnost jejich informační návaznosti. I když mají řídicí pracovníci přístup k manažerským informacím, jsou pro ně informace vykazované v účetní závěrce velmi důležité.<sup>9</sup>

Struktura informací vykazovaných ve finančním účetnictví je ovlivněna také skutečností, že jejich zveřejňovaná část (zejména účetní závěrka) je k dispozici i konkurenčním podnikům. V rámci stále vzrůstajících požadavků na rozsah zveřejňovaných informací se podnik snaží spíše „skrýt“ hlavní faktory svého podnikatelského úspěchu (zejména informací o zisku z prodeje konkrétních výkonů, zákazníků, distribučních kanálů). Zveřejňované informace finančního účetnictví jsou proto relativně syntetické.<sup>9</sup>

Z hlediska časové orientace zobrazují informace finančního účetnictví výsledky dosažené v minulosti, posuzované z hlediska základních tendencí vývoje podniku. Na těchto výsledcích závisí růst hodnoty podniku, výše vyplácených dividend, rozdělení zisku, výše daňové povinnosti. V zásadě jsou poskytovány jednou ročně, pouze v konkrétních případech (například na základě požadavků kapitálových trhů a burz, bankovního dohledu centrální banky) je stanovena povinnost sestavovat mezitímní výkazy.<sup>4</sup>

Řídicí pracovníci požadují účetní informace nejen s minimálním zpožděním za skutečným průběhem hospodářských operací, ale zároveň i jejich vyhodnocení v porovnání s předem stanovenými cíli (plány, rozpočty). Toto porovnání, které je u menších podniků prováděno zpravidla mimoúčetně, což znamená, že informace o plánu (rozpočtu) nákladů, výnosů a zisku nejsou předmětem účetního zobrazení, vyžaduje ve větších podnicích systém informací manažerského účetnictví (controllingu). V tomto

systemu jsou účetně zobrazeny nejen informace o skutečných nákladech, výnosech a zisku, ale i informace o jejich plánovaném vývoji.<sup>9</sup>

Pokud jsou informace o skutečném a předem stanoveném průběhu zobrazeny v účetním systému, dostává se informační zajištění hodnotového řízení na kvalitativně vyšší úroveň. Účetní zobrazení podnikatelského procesu je komplexnější, s ucelenou vnitřní kontrolou formální správnosti, s nároky na průkaznost a věcnou správnost informací. Srovnání skutečnosti s předpokládaným stavem je pokladem nejen pro operativní krátkodobá hodnocení a rozhodnutí, ale je i důležitou informací pro taktické a strategické řízení.<sup>9</sup>

Je zřejmé, že informace manažerského účetnictví musí zůstat utajené a nepřístupné externím uživatelům; jsou považovány za chráněný nehmotný majetek podniku, jeho know-how.<sup>9</sup>

#### 2.1.4. Reporting jako součást controllingu

Samostatný pojem controllingu, který vznikl z anglického „to control“, do češtiny nejčastěji překládaného jako ovládat, řídit, nemá jednotně vymezený obsah, neexistuje pro něj jednotná definice. Nejobecněji je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů. Analýza odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm systému, je důležitá i z hlediska účinného motivačního působení celého systému řízení.<sup>4</sup>

Controlling je jako relativně samostatná vědní disciplína rozšířen v německy mluvících zemích. Pro názornost lze uvést alespoň některé z definic controllingu:

Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.<sup>5</sup>



Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření.<sup>10</sup>

Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.<sup>7</sup>

Controller sám aktivně neplánuje a neřídí, to přísluší vedoucím pracovníkům. Controller má odpovědnost za sběr informací, jejich zpracování a uspořádání pro potřeby řízení. Řídící pracovníci mají odpovědnost za rozhodování a schvalování plánů. Controller je hospodářským svědomím podniku.<sup>8</sup>

Je zřejmé, že obsah controllingu není nový, jedná se v podstatě o široce aplikovanou metodu řízení. Co je na controllingu nového je zdůraznění systematického propojení a jednotného funkčního zastřešení. Není přitom bez zajímavosti, že i když funkce controllera v podniku pochází z USA, že v této oblasti se nenalezne samostatné publikace věnované controllingu.<sup>4</sup>

Poprvé byla funkce controllera zaváděna v rychle se rozvíjejících amerických podnicích již na počátku 20. století. Vedle pracovníků, kteří se tradičně zabývali problematikou výboje finanční a ekonomické situace podniku jako celku (treasurera), se nezbytným článkem vrcholového řízení podniku stali i pracovníci zodpovědní za informace vnitropodnikového řízení (controlleři). Do Evropy se pojem controller dostal zhruba na konci 50. let, kdy začala být tato funkce nově zřizována u evropských dceřiných společností amerických firem.<sup>4</sup>

Cílem informací controllingu je komplexní podchycení nejdůležitějších událostí tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení. Systém měření a hodnocení by měl zahrnovat všechny oblasti podniku, měl by být transparentní, používat objektivní a jednoznačné principy vyhodnocování, to znamená s předem vymezenými a prodiskutovanými pravidly, konkrétními kritérii měření a hodnocení.<sup>4</sup>

Jsou-li na jedné straně předmětem zájmu controllingu všechny základní oblasti podnikatelského procesu, které je možno členit podle nejrůznějších kritérií do relativně samostatných částí, je na druhé straně každý podnikatelský proces relativně synteticky

zastřešen svou hodnotovou stránkou, hodnotovým (finančním) řízením. Tvorba zisku je základním a syntetickým kritériem úspěšnosti podniku jako takového.<sup>4</sup>

Je-li možno se na jedné straně v podniku setkat jak s relativně samostatným naturálním controllingem, bezprostředně souvisejícím s řízením věcné, naturální stránky podnikatelského procesu, zaměřeného zejména na řízení tvorby výkonu v úzkém slova smyslu (výroby), tak i controllingem marketingu, prodeje, personálního řízení a tak dále, bude na straně druhé controlling obecně spojován především s informačním zajištěním vnitropodnikového hodnotového řízení, bude proto souhrnně vystupovat controlling finanční (nákladový).<sup>4</sup>

Jak vyplývá i z konkrétní organizační struktury nadnárodní americké společnosti zachycené ve výše uvedeném schéma, jednou ze základních funkcí controllera je zajištění relativní propojenosti či naopak odlišnosti účetních informací za podnik jako celek vykazovaných navenek v účetních výkazech a informacích pro vnitropodnikové řízení a rozhodování.<sup>4</sup>

Obecně je hlavní a v podstatě jediná rozhodovací pravomoc controllera v oblasti informačního zajištění řízení uvnitř podniku, pojetí informací pro vnitropodnikové hodnotové řízení, ve vymezení jejich odlišností či naopak návaznosti na informace finančního účetnictví, v konkrétní volbě přístupů podrobnosti členění informací uvnitř podniku. Základní úkol controllingu spočívá především v oblasti přípravy podkladů pro plánování a rozhodování, koordinace obsahu informací finančního účetnictví a manažerského účetnictví, výkaznictví a statistiky. Zároveň zajišťuje i interpretaci vypovídací schopnosti těchto informací pro řídicí pracovníky, zajišťuje poradenství v této oblasti. Controller by měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, který sám nerozhoduje o konkrétních záměrech budoucího ekonomického vývoje podniku.<sup>4</sup>

Mezi základními funkcemi controllingu jsou zpravidla uváděny:

- funkce plánovací (ve smyslu koordinační a poradenská),
- funkce informační (funkce zjišťovací, dokumentační a kontrolní)
- reporting

Úkolem reportingu, jako jedné z velmi důležitých částí controllingu, je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Výkazy a zprávy by měly být uspořádané podle potřeb jejich uživatelů, vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování.<sup>4</sup>

Je důležité, aby výkazy a zprávy:

- Měli požadovanou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování.
- Nebyly příliš mnoho nebo málo podrobné. Podrobnost informací souvisí s úrovní podnikové hierarchie, která je má využívat. Obecně platí, že dochází k agregaci informací směrem nahoru.
- Byly srozumitelné a přehledné. Vhodné je využití grafických prostředků pro zvýšení názornosti.
- Vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny, kvantifikované jak v peněžním, tak i v naturálním vyjádření.

Zprávy a v nich obsažené výkazy slouží nejen vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, ale i jako nástroj vrcholového řízení, který má umožnit rozpoznat jak dalece jsou plněny (neplněny) jednotlivé předem stanovené cíle, a to na každém stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání. Do systém výkaznictví by měly být zahrnuty všechny oblasti a stupně existující v podniku, to znamená v podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo“.<sup>4</sup>

Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách konkrétního podniku. Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy nebo ne, se reporting dělí na:

- Standardní – jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu, například informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, analýzy odchylek, výpočty očekávaných hodnot na konci období a podobné. Obvyklé je měsíční, čtvrtletní a roční (souhrnné) podávání zpráv, ale v případě potřeby nelze vyloučit ani týdenní nebo

čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů. I zde je ale třeba brát v úvahu efektivnost poskytovaných služeb.<sup>4</sup>

- Mimořádný – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádně z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy, například analýza rizika, analýza sortimentních skupin a tak podobně, které nejsou běžně vyhotovovány.<sup>4</sup>

### 2.1.5. Porovnání plánu a skutečnosti

Z hlediska informačního zajištění jednotlivých fází řídicího cyklu (plánování, zadávání, vykonávání, kontrolování) je věnována pozornost zejména jejich propojení. Je nutné zajistit nejen koordinaci jednotlivých složek plánování uvnitř podniku, jednotlivých oblastí činnosti, ale i koordinaci plánu a jeho následné kontroly, to znamená zajistit, aby byly porovnávány srovnatelné hodnoty.<sup>4</sup>

Kontrolní funkce controllingu je v oblasti operativního a taktického hodnotového řízení efektivnosti nezastupitelná. Zjištění skutečného stavu, jeho porovnání s plánem, analýza zjištěných odchylek a navrhování opatření, umožňuje řídit zisk, rentabilitu a hospodárnost, a to nejen za podnik jako celek, ale i v průřezu středisek, procesů, výkonů či zákazníků.<sup>4</sup>

Porovnání by měla být prováděna v pravidelných intervalech konkrétně souvisejících s časovým horizontem a obsahem řízení (operativní, taktické, strategické), úrovní řízení a významnosti sledovaných položek. Základním časovým obdobím hodnotového operativního řízení je zpravidla měsíc, přičemž pro příslušné odpovědné pracovníky by měla být tato porovnání k dispozici nejpozději první týden následujícího měsíce, aby mohla být zavedena včas potřebná opatření. U položek, které významně ovlivňují hospodářský výsledek a vývoj peněžních toků, je vyhodnocování prováděno dokonce denně. Mezi tyto položky patří spotřeba základního materiálu, mzdové náklady, tržby z prodeje a marže, vývoj pohledávek a závazků a další.<sup>4</sup>

Vedle porovnání skutečných a plánovaných hodnot běžného období je účelné při sestavování vnitropodnikových výkazů, pokud to srovnatelnost obsahu informací umožňuje, porovnání i se skutečností stejného období minulého roku a výpočet odhadů konečných celkových očekávaných hodnot do konce běžného roku. Tyto prognózy jsou zpravidla počítány třikrát ročně – po prvním, druhém a třetím čtvrtletí. Výpočet po čtvrtém čtvrtletí nemá smysl, protože jsou již známy skutečné celkové hodnoty. Získané očekávané hodnoty jsou porovnávány s celkovými plánovanými hodnotami. Tyto doplňující informace zvyšují vypovídací schopnost a usnadňují plánovací proces.<sup>4</sup>

K podstatným charakteristikám s vysokým působením na zlepšování výsledků, je porovnání skutečných a optimálních hodnot. Optimální hodnoty jsou stanoveny jako hodnoty, které jsou dosažitelné v nejlepším případě při „normálním“ tržním vývoji, dobře fungujícím vnitřním systémem (skladové hospodářství, logistika, operativní zpracování dat a tak dále) a „normálním“ vývoji podniku. Tyto optimální hodnoty nemohou být většinou dosaženy, ale mají signální působení.<sup>4</sup>

Dalším základem řízení během roku je měsíční porovnávání plánovaných a skutečných hodnot. Odchylka od požadovaného stavu je výrazem nedosažení nebo překročení sjednaných cílů. Důležitá je analýza těchto odchylek, jejímž cílem je zjistit příčiny těchto odchylek a následně nalézt proti příčině oprávněná protipatření. Čím intenzivněji a pečlivěji je tato fáze prováděna, tím menší je nebezpečí, že příslušné protipatření bude působit pouze na okolní vlivy a ne na hlavní příčinu.<sup>4</sup>

## **2.2. Kalkulace**

### **2.2.1. Kalkulace – základní nástroj hodnotového řízení po linii výkonu**

Kalkulací se v nejobecnějším slova smyslu rozumí propočítání nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v odvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu. Přitom nejčastěji

využívanou formou kalkulací jsou propočty orientované na zjištění nebo stanovení nákladů na konkrétní výkon (výrobek, práci nebo službu), který je předmětem prodeje externím zákazníkům.<sup>17</sup>

Velmi důležitá informace o tom, kolik „stojí“ podnik jeho konkrétní výkony není pouze záležitostí a problémem použití vhodné metodiky propočtu nákladů. Postavení a využití kalkulace souvisí s rozhodovacími úlohami, pro které je kalkulace využita, v její provázanosti s ostatními nástroji a informacemi hodnotového řízení (rozpočty, vnitropodnikovými cenami, manažerským účetnictvím). Pokud je kalkulace využívána jako nástroj hodnotového řízení (nákladů a zisku), objektivizují se přiřazované hodnotové veličiny výkonu právě tím, že informace o jejich skutečné a předem stanovené výši je propojena i s řízením hospodárnosti konkrétní nákladové položky, s hodnocením a motivací středisek. Ocenění vnitropodnikových výkonů je důležitým kritériem pro uznání nákladů střediska.<sup>16</sup>

Kalkulace zahrnuje v podstatě tři relativně samostatné problémy:

- metodické otázky přiřazování nákladů (způsoby přiřazování nákladů), řešení otázky jak přiřadit, zjistit či stanovit náklady výkonu. V této souvislosti je nutno konkrétně vymežit předmět kalkulace, rozsah a strukturu kalkulovaných nákladových položek, vhodnou metodu přiřazování nákladů<sup>16</sup>
- vymezení základní oblasti využití kalkulace (ocenění výkonu) jako informace pro řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh. Řešení otázky proč se přiřazují náklady konkrétním výkonům, pro řešení jakých rozhodovacích úloh má tento propočet sloužit, jaké požadavky na kalkulaci (ocenění výkonu) jednotlivé rozhodovací úlohy kladou, jak tyto požadavky nejspíše splnit,<sup>16</sup>
- postavení kalkulace jako nástroje hodnotového řízení, především hospodárnosti nákladů. Kalkulace je v této souvislosti součástí systému informací manažerského účetnictví, jejichž úkolem je nejen zjistit skutečné náklady, ale především vhodným způsobem stanovit úkoly v předpokládaném vývoji a vyhodnotit skutečný vývoj. V tomto případě dochází k systematickému propojení informací o skutečnosti zjišťovaných na účtech skutečných nákladů a jejich porovnáním s předem stanovenými

náklady, uznanými náklady pomocí kalkulací, rozpočtů a vnitropodnikových cen. Kalkulace je součástí systému vzájemně propojených propočtů zpracovaných pro různé účely, které obsahově souvisejí zejména se zjišťováním informací o skutečně vynaložených nákladech na účtech výkonů a útvaru s poskytováním informací o předem stanovených nákladech, které jsou určeny dvěma základními nástroji řízení nákladů – kalkulacemi (normotvornou základnou) a rozpočty.<sup>16</sup>

Pro odlišení toho, zda je předmětem zájmu v souvislosti s kalkulací výkonů spíše řešení metodických otázek přiřazování nákladů napomáhá i použití pojmového aparátu, namísto pojmu metody kalkulace je přesnější použít metody přiřazování nákladů. Naproti tomu pojem kalkulace se používá v obecném významu pojmu, pro postavení kalkulace ve vzájemně propojeném systému nástrojů hodnotového řízení, nástroje pro řízení po linii výkonů (prostřednictvím ocenění výkonů). Informace manažerského účetnictví tvoří komplexní systém, který systematicky propojuje kalkulace, rozpočty a účetnictví.<sup>16</sup>

Kalkulace a rozpočty, jako dva základní nástroje řízení nákladů, jsou nedílnou součástí systematického zobrazení hodnotové stránky podnikatelského procesu pomocí operativního controllingu. Umožňují vytvořit propojený systém účetních informací, které měří a vyhodnocují základní faktory vývoje hospodárnosti (nákladů) a efektivnosti (zisku).<sup>4</sup>

### 2.2.2. Tvorba systému plánů a rozpočtů

Smyslem podnikových plánů a rozpočtů je konkretizovat cíle podniku jako celku, formulované podnikovými politikami, a to do podoby kvantifikovatelných výstupů. Jakkoli je celý systém charakteristický snahou o systémovou naturálně hodnotovou integraci jednotlivých rozpočtovaných oblastí, které jsou rozpočtovány odděleně, je třeba zdůraznit, že základní triumvirátu rozpočtů, tvořeném rozpočtovou výsledovkou, rozpočtovou rozvahou a rozpočtem peněžních toků. Syntéza těchto tří

podnikových rozpočtů se někdy označuje jako hlavní rozpočet, protože vyjadřuje základní cíle podniku pro takticky vymezené, obvykle roční období.<sup>18</sup>

### 2.2.3. Rozpočtová výsledovka

Hospodářský výsledek – zisk nebo ztráta – se tradičně považuje za základní rozpočtové kritérium. Jeho základem je rozpočet výnosů, odvozený z rozpočtu prodeje, a na něj navazující tři typy rozpočtu nákladů:

- rozpočet jednicových nákladů, odvozený z rozpočtů výroby a využívající zejména informace o nákladové náročnosti výkonů.<sup>18</sup>
- rozpočet přímých výrobních nákladů, odvozený z informací rozpočtů některých strategicky orientovaných a servisních činností, ale i ze známých údajů o externích vztazích.<sup>18</sup>
- rozpočet režijních nákladů, kde se odděleně rozpočtuje minimálně jejich fixní a variabilní složka.<sup>18</sup>

Z této charakteristiky je zřejmé, že – na rozdíl od výkazů zisků a ztrát finančního účetnictví – je základem rozpočtování účelové členění nákladů, kombinované s členěním nákladů podle závislosti na objemu výkonů. Jako obsahový základ rozpočtové výsledovky se tak v progresivních firmách využívá zejména retrogradně uspořádaná kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů, respektive kalkulace relevantních nákladů, v některých případech rozšířená o prvky kalkulace sestavené metodou ABC. Z hlediska řešení rozhodovacích úloh, které se na základě informací rozpočtové výsledovky řeší, se pak absolutní rozpočtované údaje transformují i do relativní nebo procentní podoby.<sup>18</sup>

Je vhodné zdůraznit, že bez ohledu na způsob členění nákladů se nejdříve sestavují dílčí rozpočty nákladů a výnosů a teprve potom sama výsledovka. Vnitropodnikové rozpočty se nevážou proto obvykle přímo na rozpočtovou výsledovku, ale na tyto dílčí rozpočty.<sup>18</sup>



#### 2.2.4. Rozpočtová rozvaha

V krátkodobých a takticky orientovaných rozpočtech bývá rozvaha méně podrovná než příslušný účetní výkaz. V těchto rozpočtech se někdy podrobně nerozpočtují obraty, nýbrž jen změna stavu jednotlivých skupin aktiv nebo pasiv.<sup>18</sup>

To platí zejména o oběžných aktivech a krátkodobých závazcích, jejichž rozpočet vychází z rozpočtu peněžních toků a primárně směřuje ke zjištění pracovního kapitálu – výše dlouhodobé vázaného kapitálu, kterou bude třeba uvolnit ke krytí průměrné výše oběžných aktiv, respektive čistého pracovního kapitálu, kterým se rozumí výše oběžného majetku bez finančních prostředků, krytá dlouhodobými zdroji. Rozpočet pracovního kapitálu je pak důležitou informací spojující rozvahu s rozpočtem peněžních toků.<sup>18</sup>

U stálých aktiv a dlouhodobého kapitálu jsou však již uvedeny i podrobnější údaje o potřebách jejich pořízení, respektive financování. Ty vycházejí hlavně z dlouhodobých investičních a kapitálových plánů a vážou se nejen na rozpočtovou rozvahu, ale také na rozpočet peněžních toků v oblasti investiční činnosti a financování.<sup>18</sup>

#### 2.2.5. Rozpočet peněžních toků

Rozpočet peněžních toků plní zpravidla dvě funkce, využívá se jako nástroj řízení solventnosti a likvidity a jako informační podklad řízení koordinačních vztahů mezi základními sférami (aktivitami), které jsou zdrojem tvorby finančních prostředků a jejich racionálního umístění.<sup>18</sup>

Informačním podkladem řízení solventnosti a likvidity jsou zejména dvě složky rozpočtu peněžních toků.

- Takzvaný rozpočet stálé potřeby financování, který kvantifikuje úroveň výše zmíněného pracovního kapitálu – propočet vychází z délky podnikatelského cyklu a bere v úvahu zejména počet dní obrátky zásob, délku průměrného

odchodního úvěru poskytovaného odběratelům a naopak délku průměrného obchodního úvěru, který podniku poskytují dodavatelé a ostatní obchodní věřitelé.<sup>18</sup>

- Rozpočet peněžních roků z hlavní výdělečné činnosti firmy – na rozdíl od výkazu o peněžních tocích, který je součástí účetní závěrky finančního účetnictví, se při rozpočtování využívá daleko více přímá metoda. Ve vazbě na celý systém vychází tento rozpočet ze čtyř dílčích rozpočtů: z rozpočtu tržeb, z rozpočtu výdajů spojených s nákupem materiálu, z rozpočtu mzdových a ostatních osobních nákladů a konečně z rozpočtu ostatních, zejména režijních výdajů.<sup>18</sup>

## **2.3. Finanční analýza**

### **2.3.1. Finanční analýza**

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást soustavy podnikového řízení. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku, propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení, jejichž význam v tržní ekonomice vystupuje výrazně do popředí. Jejich vzájemný vztah je obvykle výstižně charakterizován tak, že účetnictví je jazykem financí v tom smyslu, že poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkaz zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow). Tyto výkazy jsou sestaveny na podkladě finančního účetnictví jako procesu, který shromažďuje, eviduje třídí a dokumentuje údaje o hospodaření podniku.<sup>6</sup>

Účetnictví poskytuje finančnímu manažerovi údaje momentálního typu, v podobě převážně stavových absolutních veličin uváděných k určitému datu, respektive za určité období, které jednotlivě mají malou vypovídací schopnost. Samotné souhrnné výstupy neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, trendech a celkové kvalitě hospodaření. Na

pomoc přichází finanční analýza jako formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozlišuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí.<sup>6</sup>

Účelem finanční analýzy je především vyjádřit pokud možno komplexně finanční situaci podniku, tzn. podchytit všechny její složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou ze složek finanční situace (rozbor zadluženosti, rozbor rizik platební neschopnosti atd.). Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.<sup>6</sup>

Uspokojivá finanční situace podniku se v anglosaské literatuře často nazývá pojmem finanční zdraví podniku (financial health). Za finančně zdravý podnik je možné považovat takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopen naplňovat smysl své existence. V podmínkách tržní ekonomiky to prakticky znamená, že je schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu (míry rizika), která je požadována investory (akcionáři) vzhledem k výši rizika, s jakým je příslušný druh podnikání spojen. Odrazem této schopnosti ve finančně - účetní oblasti je určitá majetková a finanční struktura a rovněž struktura hospodářského výsledku. Na kapitálovém trhu je míra perspektivní schopnosti zhodnocovat vložený kapitál "ohodnocena" investory prostřednictvím tržní ceny akcií, případně cenami jiných cenných papírů emitovaných podnikem. Všechny tyto informace slouží proto logicky jako podklad pro analýzu finanční situace podniku.<sup>6</sup>

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tak zvané finanční poměrové ukazatele (financial ratio). Jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně - účetní informace. Poměrové ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti. Konstrukce a výběr ukazatelů je podřízen hlavně tomu, co chceme změřit, musí být relevantní zkoumanému problému či prováděnému rozhodnutí.<sup>6</sup>

Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství. V některých případech je navrženo i několik různých ukazatelů pro hodnocení stejné charakteristiky finanční situace (například ukazatel běžné likvidity a doba obratu

pracovního kapitálu pro hodnocení likvidity). V této souvislosti je třeba zdůraznit, že prosté nahromadění velkého množství různých ukazatelů, které jsou schopny vyprodukovat některé nabízené počítačové programy, nelze ještě považovat na provedenou finanční analýzu. Hlavní důraz z hlediska finančního manažera i ostatních uživatelů je kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení.<sup>6</sup>

Zároveň ovšem nelze vyvozovat závěry pouze na základě jednoho ukazatele, který se jeví příliš vysoký nebo příliš nízký. Také pokud se týče velikosti vypočtených hodnot jednotlivých ukazatelů, je častým omylem představa, že lze stanovit nějaké pevně "doporučené" či dokonce "optimální" hodnoty poměrových ukazatelů, které mají universální platnost. Pak by stačilo pouhým porovnáním naměřených hodnot s těmito vzorovými rozhodnout, zda jsou dobré nebo špatné. Ekonomická realita není bohužel takto jednoduchá a poměrové ukazatele nepředstavují naprosto přesná měřítko pro sledované charakteristiky hospodaření podniku, ale mají víceméně pravděpodobnostní charakter.<sup>6</sup>

Jako každá analogie, tak i analogie mezi prací finančního analytika a prací doktora po určité míry kulhá. Jestliže vám pan doktor naměří teplotu 40,1 stupňů celsia, tak hned pozná, že vám není zrovna dobře. Zatímco pokud změříte rentabilitu podniku ve výši 4,8 procenta, tak v podstatě nevíte vůbec nic. Proč to ví pan doktor tak jistě? Ví to proto, že normální tělesná teplota u 99,99 procent lidské populace vykazuje v klidovém stavu hodnotu v rozmezí 36,5 až 37 stupňů celsia, a pokud se tělesná teplota vyšetřované osoby vymyká tomuto intervalu hodnot, pak to signalizuje určité potíže v lidském zdraví. Rovněž i v případě finanční analýzy, pokud se chtějí interpretovat vypočtené hodnoty, musí se pro tyto účely použít určité srovnávací báze, neboť izolované posuzování hodnot ukazatelů nemá žádný smysl.<sup>12</sup>

V úvahu přichází následující čtyři hlavní báze: čas, prostor, plán a expertní zkušenosti. Z časového hlediska se může hodnotit růst hodnoty rentability jako žádoucí a její pokles jako nežádoucí – pochopitelně až na výjimky. Mimoto změna použité účetní metodiky v průběhu analyzovaného období může vést k porovnávání neporovnatelného. Například velmi těžko lze interpretovat růst či pokles doby obratu zásob, pokud v jednom účetním období byl pro jejich ocenění na skladě použit vážený

aritmetický průměr a v druhém účetním období metoda FIFO.<sup>12</sup>

Pokud se chce využít pro interpretaci prostorová báze, potom se musí nejdříve nalézt analyzovanému podniku podniky co nejvíce srovnatelné, to je podniky pokud možno stejně velké, ze stejného oboru a regionu, se stejným sortimentem a počtem pracovníků a podobně. Avšak žádné dva podniky na světě nikdy nejsou naprosto totožné, a proto se musí počítat s tím, že každé prostorové srovnání bude vždy více či méně zkreslující. Za předpokladu, že se takovýto srovnatelný podnik skutečně našel. Potom by mělo platit: je-li hodnota rentability námi analyzovaného podniku větší než hodnota rentability podniku konkurenčního, pak je na tom analyzovaný podnik lépe, a naopak je-li větší hodnota rentability konkurenčního podniku, potom je na tom analyzovaný podnik hůře. Samozřejmě ovšem až na výjimky. V případě srovnávání podniků ze dvou nebo více zemí, se musí vzít v úvahu navíc nejenom devizový kurs, ale i další kritéria, která vytváří specifické ekonomické prostředí pro podnikání v tom či onom státě, jako je míra inflace, výše úrokových sazeb, prvky daňové a pojistné soustavy, státní podpora a podobné.<sup>12</sup>

Druhá možnost, jak využít prostorovou bázi k interpretaci vypočtených hodnot ukazatelů, spočívá v jejich srovnání se středními hodnotami, například za obor, odvětví či ekonomiku jako celek. V praxi se pro tyto čely používají především prosté a vážené aritmetické průměry, mediány a řidčeji také móduy.<sup>12</sup>

Jako další základna pro interpretaci hodnot ukazatelů může posloužit plán. Opět by analogicky mělo platit, pokud hodnota rentability sledovaného podniku bude větší než hodnota plánovaná, pak lze z toho usuzovat na kladný vývoj hospodaření, a bude-li menší než plánovaná, tak naopak na vývoj záporný. Rovněž i z tohoto pravidla existují výjimky.<sup>12</sup>

Poslední srovnávací bázi je báze expertních zkušeností, na níž zakládají své hodnocení zpravidla specializované poradenské firmy. Ne vždy jde v případě některých poradců o skutečné vědomosti získané vlastním poznáním, v některých případech lze spíše hovořit o zastíracím manévru. Za určitou formu expertních zkušeností se mohou vedle toho považovat i požadavky bank na klient při poskytování úvěrů.<sup>12</sup>

### 2.3.2. Základní metody finanční analýzy

Ve finanční analýze jsou zpravidla aplikovány dvě rozborové techniky, a to tak zvaný procentní rozbor a poměrová analýza. Východiskem obou technik jsou absolutní ukazatele, to je jak stavové, tak tokové veličiny tvořící obsah účetních výkazů. Technika procentního rozboru spočívá v rozboru absolutních vstupních dat a zpracování rozboru vertikální a horizontální struktury účetních výkazů. Na rozbor absolutních vstupních veličin navazuje další postupový krok, který je vytvoření soustavy ukazatelů. Základní přístupy k budování „tradičních“ ukazatelových soustav jsou dva, a to soustavy paralelní a soustavy pyramidové. U pyramidové soustavy je klíčový účel analýzy, od účelu se odvíjí vrchol, hlavní kritérium analýzy, které je v dalších postupových krocích rozkládáno na dílčí čitatele, jejichž smyslem je vysvětlit změnu chování vrcholu. Příkladem pyramidové soustavy je soustava rozkládající vrcholový ukazatel rentability celkových aktiv.<sup>15</sup>

### 2.3.3. Absolutní ukazatele

Základním zdrojem jsou data obsažená ve finančních výkazech a jsou v hodnotovém vyjádření. Důležitým aspektem je, že se jedná o data v absolutním vyjádření, měřící rozměr určitých jevů, například majetku, kapitálu nebo peněžního toku, podle toho, zda vyjadřují určitý stav, nebo informují o údajích za určitý interval, hovoří se o veličinách stavových a tokových. Toto rozlišení má pro finanční analýzu zásadní význam, neboť by se mělo dbát na srovnatelnost dat. Veličiny stavové tvoří obsah účetního výkazu rozvaha. Naproti tomu účetní výkaz zisků a ztrát, jakož i výkaz cash flow, obsahuje veličiny tokové. Absolutní ukazatele tvoří základní východisko rozboru. Je to velmi důležitá součást práce, kde jde o rozbor vertikální a horizontální struktury účetních výkazů.<sup>15</sup>

Rozbor horizontální struktury účetních výkazů znamená, že se hledá odpověď na dvě základní otázky:

- O kolik jednotek se změnila položka v čase?
- O kolik procent se změnila příslušná jednotka v čase?

Rozbor může být zpracován buď meziročně, kdy se porovnává dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. Pak pro druhý krok lze počítat buď Intel řetězové, nebo indexy bazické. Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin a to absolutně a relativně a změřit jejich intenzitu.<sup>15</sup>

Kromě horizontálního a vertikálního rozboru účetních výkazů je důležité dopočítat rovněž některé další tak zvané rozdílové ukazatele, se kterými se obvykle ve finanční analýze pracuje. Pravděpodobně nejdůležitějším z nich je výpočet pracovního kapitálu. Základem pro jeho výpočet je rozvaha.<sup>15</sup>

#### 2.3.4. Klasifikace poměrových finančních ukazatelů

Za dlouhou dobu používání poměrových ukazatelů jako metodického nástroje finanční analýzy bylo navrženo velké množství, řádově desítky ukazatelů, z nichž některé se navzájem liší pouze drobnými modifikacemi. Praktickým používáním se však vyčlenila určitá skupina ukazatelů všeobecně akceptovaných, které umožňují vytvořit si základní představu o finanční situaci daného podniku.<sup>6</sup>

Ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Zpravidla se uvádí dělení na 4 základní skupiny, podle posuzované vlastnosti objektu, respektive skutečnosti, na kterou se zaměřuje. Zároveň je nutné upozornit, že ani počet skupin ani jejich obsahové vymezení není standardní.<sup>6</sup>

První skupina ukazatelů tvoří ukazatele rentability (profitability ratios), to je různé formy míry zisku (poměr zisku a kapitálu) jako všeobecně akceptovaného

vrcholového ukazatele efektivity podniku. V rámci této skupiny jsou často uváděny i bezprostřední analytické ukazatele míry zisku, poměr zisku k tržbám, který vyjadřuje rentabilitu odbytu a poměr zisku k nákladům, který vyjadřuje rentabilitu nákladů. Patří se zejména následující ukazatele<sup>6</sup>:

- rentabilita celkového vloženého kapitálu (zisk / vložený kapitál)
- rentabilita vlastního kapitálu (zisk / vlastní kapitál)
- rentabilita odbytu (zisk / tržby)
- rentabilita nákladů (zisk / náklady)

Zvláštní skupinu často tvoří tzv. ukazatele aktivity (asset utilization ratios). Jedná se o ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv, neboli ukazatele rychlosti nebo doby obratu zásob (materiálových, nedokončené výroby, hotových výrobků), pohledávek, vázanosti hmotného investičního majetku. Patří sem hlavně tyto ukazatele<sup>6</sup>:

- rychlost obratu celkového kapitálu (tržby či náklady / celkový kapitál)
- rychlost obratu nebo doba obratu zásob (tržby či náklady / zásoby , 365 / (tržby či náklady / zásoby)
- rychlost obratu nebo doba obratu pohledávek (tržby či náklady / pohledávky , 365 / (tržby či náklady / pohledávky)
- obratovost, respektive relativní vázanost hmotného investičního majetku (tržby či náklady / investiční majetek)

Druhá skupina sdružuje ukazatele zadluženosti (debt ratios) hodnotící finanční strukturu podniku. Zahrnuje řadu ukazatelů, které porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje. Za nejdůležitější se považují tyto ukazatele<sup>6</sup>:

- celkové závazky k celkovým aktivům, tzv. věřitelské riziko
- vlastní jmění k celkovým aktivům
- celkové závazky k vlastnímu jmění
- úrokové krytí, respektive zisková úhrada úroku (zisk před zdaněním / celkový úrok)



Třetí skupina je složena z ukazatelů platební schopnosti, tj. solventnosti a likvidity (liquidity ratios). Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit se k potenciální schopnosti podniku hradit promptně své splatné závazky. Platební schopnost se vyjadřuje v podobě těchto hlavních ukazatelů<sup>6</sup>:

- solventnost neboli běžná likvidita (oběžný majetek / krátkodobé závazky)
- pohotová likvidita (oběžný majetek - zásoby / krátkodobé závazky)
- hotovostní (peněžní) likvidita (peněžní prostředky / krátkodobé závazky)

Čtvrtá skupina obsahuje ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu, jednalo-li se o akciovou společnost, jejíž akcie jsou volně obchodovatelné. Jedná se především o tyto ukazatele<sup>6</sup>:

- výplatní poměr (dividenda na 1 akcii / zisk na akcii)
- dividendový výnos (dividenda na 1 akcii / tržní cena akcie)
- P/E, tj. tržní cena akcie dělená ziskem na 1 akcii (tržní cena akcie / zisk po zdanění na 1 akcii)

### 2.3.5. Ukazatele celkové a dílčí nákladovosti

Analýza nákladovosti obecně slouží k vyhodnocení výše nákladů, které byly vynaloženy na dosažení, zajištění a udržení výnosů nebo jiných výsledků činnosti podniku. Proto se ukazatele nákladovosti konstruují obvykle jako poměr celkových nebo dílčích nákladů k celkovým či dílčím výnosům, výkonům, tržbám nebo jiným veličinám vyjadřujícím zvýšení ekonomického prospěchu.

Pro sledování celkové nákladovosti se jeví jako nejvhodnější poměřovat celkové náklady k celkovým výnosům, a to proto, že výnosy představují nejkomplexnější veličinu zobrazující zvýšení ekonomického prospěchu podniku. Navíc rozdíl mezi výnosy a náklady se rovná výsledku hospodaření, a tak má takto zkonstruovaný ukazatel celkové nákladovosti z výnosů i přímou vazbu na ukazatel rentability výnosů.

Celková nákladovost = Náklady / výnosy

Ohledně žádoucí výše hodnoty tohoto ukazatele se může bez znalostí příslušného oboru podnikání prohlásit jen tolik, že tato hodnota musí být u prosperujícího podniku menší než jedna, neboť v opačném případě by takovýto podnik byl ve ztrátě. Hodnoty ukazatele se velmi silně liší v závislosti na oboru, v němž podnikatel, který provozuje příslušný podnik, podniká.<sup>12</sup>

## **3. Metodika**

### **Cíle metodiky:**

- 1) Charakteristika společnosti a jejího reportingového systému
  - a) charakterizovat společnost
  - b) zjistit jaký reportingový systém společnost používá
  - c) určit odběratele reportingu
  
- 2) Identifikace klíčových faktorů
  - a) rozbor stěžejních údajů společnosti
  - b) nákladová analýza
  - c) vytyčit sledované hodnoty, z nich zjistit nejvíce důležité
  - d) intervaly vyhotovování reportingu
  
- 3) Zhodnocení systému a jeho možná zlepšení
  - a) vyhodnocení systému reportingu
  - b) návrh na zlepšení systému reportingu

### **3.1. Charakteristika společnosti a reportingového systému**

#### **3.1.1. Charakterizování společnosti**

Společnost byla popsána hlavně z internetového portálu obchodního rejstříku, kde se zjistily základní údaje o jejím předmětu podnikání a právní formě. Dále se z obchodního rejstříku použila nejaktuálnější zpráva auditora, která umožnila získat podrobnější informace jako stručná historie, počet zaměstnanců a hlavní cíle společnosti.

### 3.1.2. Používaný reportingový systém

Z vnitropodnikových směrnic se zjistilo zda společnost řeší reporting a jestli pro reporting má i speciální organizační útvar. Tato informace byla vyhledána z organizační struktury společnosti. Dále jaké softwarové vybavení bylo používáno k práci s reportingovým systémem a jaký byl způsob zpracování.

### 3.1.3. Odběratelé reportingu

Opět z vnitropodnikových směrnic se určilo, jakým skupinám reportingový systém sloužil. Pro každou skupinu se zjistily jejich požadavky na systém, konkrétně pět faktorů – častost a pravidelnost, šíře a přesnost obsahu, srozumitelnost, prezentace a posledním faktorem byla odpovědnost.

## **3.2. Identifikace klíčových faktorů**

### 3.2.1. Rozbor stěžejních údajů

Na základě údajů zjištěných ze zprávy auditora se prozkoumala rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích. Z těchto výkazů se zdůraznily nejvyšší a nejdůležitější položky. Dále se v tomto bodě provedla finanční analýza, která měla za úkol ještě komplexněji popsat hospodaření společnosti. Čerpala opět ze zprávy auditora, ovšem v rozmezí několika let. Optimální časový interval pro zkoumání byl pět let a výše. Vzorce pro výpočet finanční analýzy obsahuje Příloha 1.

### 3.2.2. Nákladová analýza

V nákladové analýze se určilo, jaké náklady byly pro reportingový systém společnosti nejpodstatnější jak z ohledu na jejich absolutní výši, tak z ohledu na jejich kolísavost. Podklady pro nákladovou analýzu již musely být podrobnější, proto se čerpaly z vnitropodnikových dat.

### 3.2.3. Vytyčení hodnot

Tento bod se zaměřil na hodnoty vhodné pro sledování. Začal s rozčleněním základních účetních výkazů. Dále následovalo členění plánů společnosti, jakožto zásadních mimoúčetních informací. Poté se již definovaly konkrétní finanční a funkční hodnoty a ukazatele pro reportingový systém společnosti.

### 3.2.4. Intervaly vyhotovování

Popsala se četnost sledování ve společnosti. U sledovaných faktorů bylo určeno, jak často je nutné a jak často je vhodné zprávy vyhotovovat. U hodnot, které vycházely z provozní činnosti se kontrolovalo, zda byly sledovány dostatečně často, to je alespoň jednou měsíčně. Dále se zkoumalo, jak rychle po uskutečnění operace byly zprávy vyhotovovány, tedy harmonogram vyhotovení reportů.

### **3.3. Zhodnocení systému a jeho možná zlepšení**

#### 3.3.1. Vyhodnocení systému reportingu

Shrnutí bodů do komplexního hodnocení. Byly zdůrazněny kvality a nedostatky reportingového systému zkoumané společnosti.

#### 3.3.2. Návrhy na zlepšení

Návrhy na zefektivnění, zrychlení, zpřesnění a obecně na zlepšení systému reportingu, pokud nějaká byly možná.

## **4. Praktická část**

### **4.1. Charakteristika společnosti**

Společnost si v souvislosti s touto prací nepřála být jmenována a i na základě toho, údaje o ní budou částečně zkráceny. Jejím zaměřením jsou telekomunikační technologie. Konkrétním předmětem podnikání podle obchodního rejstříku je:

- zřizování a provozování sítě elektronických komunikací na základě kmitočtových přidělů pro sítě GSM, UMTS a 872 Mhz, na základě generálních oprávnění a na základě jakýchkoli dalších oprávnění vydaných v budoucnosti Českým telekomunikačním úřadem
- zřizování a provozování veřejné pevné sítě elektronických komunikací včetně veřejné pevné telefonní sítě
- poskytování veřejně dostupných služeb elektronických komunikací, včetně veřejně dostupné telefonní služby
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Právní forma je akciová společnost a jedná se o společnost, která má zhruba 2 500 zaměstnanců, což jí řadí do kategorie „velkých“. Na českém trhu má velmi dobré postavení. Společnosti se podařilo na trhu uchytit již v době jeho vzniku, a jelikož se jednalo o „mobilní“ trh, tak se mohla i díky tomu velice rychle a dynamicky rozvíjet. Její tradice sahá do roku 1996, kdy se ještě soustředila na více druhů činností. Postupem času narůstala její specializace na předmět podnikání v současnosti zapsaný v obchodním rejstříku. Pro společnost byl zlomový rok 2002. Do té doby existoval pouze jeden vlastník, který držel veškeré akcie. V tomto roce se uskutečnil prodej zhruba šedesáti procent akcií společnosti německému nadnárodnímu koncernu. Ten působí v mnoha zemích a má globální značku, která také byla použita jako nový název společnosti. I díky této změně vlastnictví se společnost se ještě dynamičtěji rozvíjela, jelikož mohla využívat nadnárodního telekomunikačního koncernu. Ten například

poskytl již zmiňovanou globální značka; možnost sdílet cenné znalosti a zkušenosti; efektivní postup při společném nákupu, vývoji, uvádění nových služeb a mnohé další. Dalo by se také říci, že po roce 2002 se stala společnost českým oddělením německého nadnárodního koncernu.

Hlavním cílem společnosti je držet se na přední pozici v oblasti inovací a přínosu k rozvoji mobilního trhu. Což také v minulosti potvrdila řadou domácích i mezinárodních ocenění. Aby tohoto cíle společnost dosáhla, důkladně se zaměřuje na zaměstnance, kterých má také početnou řadu. Pro vystihnutí náhledu společnosti na zaměstnance je vhodné použít výňatek z výroční zprávy: „Zaměstnanci jsou tou nejcennější investicí, kterou jsme v celé naší historii učinili. Žádného z úspěchů v loňském roce nebo těch předchozích bychom nedosáhli bez skvěle pracujícího týmu lidí!“ Společnost se tedy vydává v dnešní době velice populární a žádanou cestou inovace a rozvoje lidských zdrojů.

## **4.2. Reportingový systém společnosti**

### **4.2.1. Organizační struktura společnosti**

Jak již bylo uvedeno v charakteristice – společnost spadá do kategorie velkých. Reporting používají i střední a některé malé společnosti, z čehož vyplývá, že velká společnost si nemůže dovolit zpravodajství neřešit. Spíše by díky své rozloze měla reporting řešit velmi pečlivě. Reporting jako takový řeší selektivně a de facto i ve spolupráci s externí firmou. Odpověď na otázku, zda společnost řeší reporting samostatně či je přidružen k jiné oblasti činností, lze nalézt v organizační struktuře. Základní organizační jednotkou společnosti je úsek, ten se dále rozděluje na útvary, pod útvary spadají jednotlivá oddělení a nejmenší organizační jednotkou společnosti je tým. Ve společnosti působí šest hlavních úseků:

- generální ředitel
- marketing



- finanční úsek
- technologie
- prodej a služby zákazníkům
- lidské zdroje

Pro reportingový systém je důležitý hlavně finanční úsek, ten je vhodné již podrobněji rozvést. Dělí se na tyto čtyři útvary:

- nákup a logistika
- zákaznické finance
- účetnictví, daně a řízení rizik
- controlling

Útvar nákup a logistika má za hlavní funkce především vybírání dodavatelů, vystavování nákupních objednávek a řízení dodavatelů. Pro reportingové účely není důležitý, proto postačí jen rozdělení útvaru na jednotlivé týmy s tím že činnost těch, které mají v náplni práce reporting, se mírně upřesní:

- tým řízení objednávek – všeobecný
- tým řízení objednávek – technologie
- oddělení nákupu sítě
- oddělení nákupu marketingových a všeobecných komodit
- oddělení přípravy lokalit
- oddělení nákupního reportingu, systémů a procesů – mimo jiné zajišťuje veškerý nákupní reporting v rámci společnosti a koordinuje mezinárodní nákupní reporting v rámci skupiny

Útvar zákaznických financí je zodpovědný za zajištění optimální procesní podpory a výkon finanční administrace zákazníka od počátku až po ukončení smluvního vztahu. Pro reportingové účely také není důležitý, takže je uvedeno pouze rozdělení na jednotlivá oddělení bez podrobnějšího popisu:

- ochrana výnosů a fakturace
- zákaznické platby

- c) řízení kreditních rizik a pohledávek
- d) řízení rizik a podvodů

Útvar účetnictví má za hlavní úkol účtovat veškeré hospodářské transakce tak, aby účetnictví podávalo ve všech významných ohledech věrný a poctivý obraz aktiv, závazků a vlastního kapitálu společnosti, výsledků jejího hospodaření a jejích peněžních toků v souladu se zákonem o účetnictví a ostatními příslušnými předpisy. Účetní útvar vede rovněž účetní záznamy v souladu s mezinárodními účetními standardy (IFRS) a sestavuje finanční výkazy podle US GAAP. Účetnictví má na reporting již návaznost větší než předchozí dva útvary. Dělí se na tyto oddělení:

- a) Daňová metodika – sleduje vývoj legislativy týkající se daní v České republice a Evropské Unii a jeho následný dopad na aktivity společnosti. Reportuje daně do koncernového ředitelství.
- b) Řízení rizik – zajištění funkčnosti interního kontrolního systému ve společnosti. Na základě koncernového Risk Management Manuálu byl vytvořen na míru upravený Risk Management Manual společnosti. Řízení rizik slouží k odhalení nových rizik v jejich raném stádiu, což napomáhá k systematickému řízení a monitorování těchto rizik a včasnému zavedení protopatření.
- c) Podpora informačních systémů účetnictví – jeho hlavními funkcemi jsou podpora uživatelů podnikového softwaru, primárně z účetního oddělení, údržba a rozvoj účetních modulů podnikového softwaru, řízení vývoje, rozvoje a mnohé další.
- d) Účetní závazky – hlavní náplní jeho práce je účtování přijatých faktur mimo partnerských společností, vyúčtování služebních cest, vyúčtování drobných závazků, pokladna, úhrada závazků v CZK i cizích měnách, účtování pokladničních operací, rezervy, podmíněné závazky a další.
- e) Hlavní kniha a účetnictví partnerských společností – toto oddělení hlavně pracuje na účetním zachycení transakcí.
- f) Finanční výkaznictví a metodologie – zabývá se primárně aplikací IFRS, CAS standardů ve společnosti; přípravou měsíčního, kvartálního a ročního

zpravodajského balíku podle IFRS; přípravou ročních statutárních výkazů CAS, vyhotovení výkazů pro český statistický úřad a dalšími.

Posledním útvarem finančního úseku je útvar controllingu. Zastřešuje a podílí se na krátkodobém a střednědobém plánování, reportingu a finančních analýzách, přípravě investiční strategie firmy, kalkulacích a reportingu českému telekomunikačnímu úřadu. Je primárním partnerem v otázkách řízení rozpočtu a finanční podpory pro úseky společnosti. Pod controlling přímo spadá reporting, takže tento útvar je vhodné detailně sledovat, konkrétně i druhy činností jednotlivých oddělení. Předchozí útvary nebyly primárně zaměřeny na reportingový systém, ale také s ním souvisí, jelikož útvary finančního úseku jsou mezi sebou propojeny a spolupráce mezi ostatními útvary a controllingovým útvarem je velmi častá. Controllingový útvar se dělí na tyto oddělení:

- technologický controlling
- controlling funkcí společnosti
- controlling prodeje a služeb zákazníkům
- marketing controlling
- podnikové plánování a reporting
- controllingové systémy a zpracování dat

Technologický controlling se zabývá těmito skupinami činností:

- a) Krátkodobé a střednědobé plánování – toto je zaměření hlavně na vyčíslování nákladů souvisejících s provozem mobilní sítě GSM/TDD a také IT platforem společnosti. Dále na plánování nákladových položek na IT outsourcing, nájemné síťových lokalit, údržbu a opravy sítě, údržba IT platforem, spotřebu elektrické energie, poplatky českého telekomunikačního úřadu za přidělené spektrum, pronajaté přenosové linky a konzultace související s projekty.
- b) Reporting a finanční analýzy – pracuje se na měsíční a kvartální bázi sloužící k podpoře řízení technologického úseku (lokálního i mezinárodního). Poskytuje finanční a nefinanční ukazatele související s provozem a výstavbou jak mobilních sítí, tak také IT infrastruktury.

- c) Příprava investiční strategie společnosti – zohledňují se veškeré nejdůležitější oblasti budoucího rozvoje společnosti – především investice do 2G / 3G / projektovou Roadmapu a také ostatní investiční aktivity mimo mobilní sítě a IT. Strategie je vytvářena v úzké spolupráci s ostatními úseky společnosti.
- d) Lokální projektový management a portfolio management – tato činnost úzce souvisí s mezinárodní a i lokální projektovou kanceláří, finančně řídí projekty v rámci společnosti, vyhodnocuje projekty a jejich rozpočtování, zabývá se také projektovým reportingem a dalšími úkoly.
- e) Rozpočty sítě a reporting českému telekomunikačnímu úřadu – analyzuje se nákladovost služeb. Pracuje také na analýzách prováděných pro ostatní úseky společnosti, kde poskytuje primární vstupy pro tarify, evaluaci klíčových zákazníků, nastavení propojovacích poplatků a tak dále.

Controlling funkcí se zabývá těmito skupinami činností:

- a) Plánování – připravují se krátkodobé (rozpočty i předpovědi) i střednědobé plány pro všechna nákladová střediska úseků generálního ředitele, lidských zdrojů a financí.
- b) Reporting – zaměřuje se na měsíční reporty čerpání nákladů pro jednotlivá střediska úseků generálního ředitele, lidských zdrojů a financí a jejich porovnání s plánem plus komentáře a doporučení. Sumarizuje pro manažery - krátké prezentace obsahující měsíční reporty porovnání skutečného čerpání a plánu (z pohledu jednotlivých nákladových středisek, celého úseku, celé společnosti). Vydává celopodnikové reporty, pravidelné reporty pro vybrané oblasti, ad-hoc reporty a také reportuje do centrály v Německu.
- c) Denní controlling – hlavními činnostmi jsou: Nepřetržitá podpora / finanční poradenství / finanční analýzy interním zákazníkům v úsecích generálního ředitele, lidských zdrojů a financí pro podporu jejich rozhodování.
- d) Procesní efektivita – zabývající se aktivní samostatnou činností i spoluprací na aktivitách / projektech směřujících ke zvýšené efektivitě (procesní i nákladové) interních procesů.

#### 4.2.2. Controllingový úsek společnosti

Controlling prodeje a služeb zákazníkům se zabývá těmito skupinami činností:

- Pravidelné týdenní a měsíční reporty pro management – zpravodajství zpracovávající prodeje a služby zákazníkům.
- Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování – činnost zabývající se plány v oblasti prodeje a služeb zákazníkům
- Finanční analýzy a jednotlivé projekty – rozebírá jednotlivé finanční analýzy a projekty spojené se zákazníky

Marketing controlling se zabývá primárně jedinou činností:

- a) Plánování a reporting – zpracovává pravidelné reporty pro úsek marketingu a je zodpovědné za finanční analýzy pro podporu rozhodování marketingu, vedení společnosti i koncernovému vedení.
- b) Tvorba projektových studií – pracuje na krátkodobém plánování výnosů a přímých nákladů jednotlivých služeb a plánování výnosů zákaznických segmentů.

Podnikové plánování a reporting se zabývá těmito skupinami činností:

- a) Zpracování pravidelných výkazů pro vedení společnosti – tato činnost se soustředí na měsíční zprávy o finančních výsledcích pro vedení společnosti, měsíčním reportingu a komentářích pro koncernové vedení, měsíční zprávy o finančních výsledcích pro akcionáře, podporu měsíční závěrky a další.
- b) Krátkodobé a dlouhodobé plánování – dlouhodobé plánování zpracovává jednou ročně na následující tři roky. Krátkodobé plánování (roční rozpočet) je zpracován koncem roku v měsíčním členění a schvaluje jej představenstvo společnosti. Dále se tento tým také podporuje zpracování předpovědí, které jsou upřesněním rozpočtu. Tvoří se čtvrtletně a částečně také obsahují skutečnost. (Například předpověď 3+9 v sobě zahrnuje 3 měsíce skutečnosti a 9 měsíců odhadu budoucnosti.)

- c) Sledování trhu a konkurence – má tři základní funkce – sledování finančních výsledků konkurence, vyhodnocování firemních cílů v oblasti postavení na trhu a analýzu + podporu strategie v oblasti postavení na trhu.
- d) Administrace křížových nákladů – hlavním úkolem této činnosti je zpracování podkladů pro účtování, plánování v krátkodobých plánech a podpora procesu uzavírání smluv.

Controllingové systémy a zpracování dat se zabývají těmito skupinami činností:

- a) Modul podnikového softwaru – zabývá se nastavováním a evidencí uživatelských přístupů a oprávnění, konfigurací a údržbou objektů v podnikovém softwaru a jejich dokumentace, tvorbou uživatelských reportů, řízení závěrkových operací v podnikovém softwaru, zajištěním konzistence mezi jednotlivými podnikovými softwary, metodickou podporou a školením uživatelů a i dalšími činnostmi spojenými s podnikovým softwarem.
- b) Projekty – pracuje se na vedení projektů realizovaných pro potřeby controllingu, na tvorbě i podpoře při zadávání projektů, na připomínkování firemních požadavků k projektům jiných oddělení s potenciálním dopadem na controlling a v neposlední řadě se také účastí podílí v projektových týmech jiných úseků a oddělení.
- c) DT-MIP / Essbase (DT-MIP je portálová platforma, kam se posílají data pro koncernové vedení; Essbase je lokální systém, který se používá pro data z data warehouse) – zabývá se správou manažerského systému, koordinováním implementace změny požadavků, nahrávání a posílání dat do DT-MIPu / Essbase a také komunikací se specialisty koncernu v oblasti metodiky manažerského reportingu.
- d) Data warehouse (podniková „studnice“ dat) – zajišťuje kvalitu a konzistenci dat v datových skladech a reportech používaných v controllingu, dohlíží na konzistenci mezi daty v účetních systémech a data warehouse, podporuje a školí uživatele systému data warehouse a mnohé další činnosti spojené s podnikovými daty.

Jak lze vidět z podnikové struktury, společnost věnuje reportingu opravdu velkou pozornost, jelikož přímo controllingový útvar se velice detailně zabývá i mimo jiné reportingem. Hlavní způsob firemního zpravodajství si tedy zajišťuje společnost vlastními silami. Údaje byly získány z vnitropodnikových směrnic.

#### 4.2.3. Externí složky společnosti

Druhým způsobem zajišťujícím zpravodajství je externí společnost, tedy konkrétněji společnost zajišťující čtvrtletní audit. Jelikož se jedná o celkový audit, je samozřejmě zpravodajství postaveno jinak, než jak ho prezentují jednotlivé reportingové složky společnosti, protože je i určeno jiným uživatelům. Hlavním úkolem a i účelem auditorské společnosti je zajistit čtvrtletní náhled na kompletní účetnictví společnosti, obzvláště potom účetních výkazů. S auditorskou společností samozřejmě spolupracují jednotlivé úseky, oddělení a i týmy, protože by se dalo říci, že auditoři vlastně pouze schvalují a kontrolují účetnictví společnosti. Jelikož jsou auditorské zprávy k nahlédnutí i širší veřejnosti, obsahují i agregující ukazatele finanční analýzy, která je obzvláště vhodná pro rychlejší hodnocení celé firmy.

#### 4.2.4. Zpracování reportingu

Nedílnou součástí reportingového systému společnosti je samozřejmě software. Pro účely zpravodajství se nejvíce pracuje s pěti programy:

- SAP R/3
- Oracle
- Data warehouse
- MS Excel
- MS PowerPoint

Software SAP je v podnikové praxi velice často používáný. Má za úkol hlavně vytvořit komplexní podnikovou síť, která propojí všechny úseky a umožní jim efektivnější práci. Společnost si SAP R/3 nastavila „k obrazu svému“ a používá se alespoň pro finanční agendu v každém úseku. V tomto programu se vedou primárně všechna finanční data. Společnost má tyto moduly programu:

- finance / asset management – hlavně spravuje finanční účetnictví dodavatelů a odběratelů, správa bank a majetku
- controlling – nákladové druhy, zakázky, nákladová střediska, profit centra a další
- projektový systém – sledování projektů, funkce z controllingu, microsoft project
- lidské zdroje - zaměstnanci, rozvojové programy, personální informace, mzdy a další oblasti spojené se zaměstnanci
- údržba – údržba majetku (sítě), hlášení poruch a jejich řešení a podobné
- materiální management – primárně organizuje materiál, objednávky, sklady
- tržby a distribuce – produkty, služby, obchodní partneři a další

Oracle je databázový program, tento program má za úkol vést převážně nefinanční data, takzvaná funkční data, která jsou vhodná pro další specifikaci dat finančních. Zatímco SAP je určen primárně pro data finanční. Například tržby jsou díky tomuto programu rozčleněny i podle druhu výkonu i podle druhu odpovědnosti.

Data warehouse je v nadneseném slova smyslu podniková studnice dat. Jejím hlavním účelem je evidence, skladování a zálohování všech dat, které s fungováním společnosti vzniknou. Pokud by se měla srovnat co do objemu dat s programem SAP S/3, lze SAP například označit jako malé jablko a data warehouse jako velký meloun. Podniková databanka obsahuje veškeré možné údaje od finančních dat, které čerpá ze SAPu, přes veškeré podrobnosti jednotlivých hovorů – jaký byl použit tarif, jak dlouho hovor probíhal, do jaké sítě účastník volal a další; až třeba po údaje, kdy si jaký pracovník vybral dovolenou a kolik mu ještě zbývá čerpat.

Tabulkový program microsoft excel se využívá hlavně k vyhodnocování dat. Je program uživatelsky jednoduchým a všeobecně známým. Zaměstnanci, jejichž náplní



práce je reporting nebo věci s ním spojené, v něm našli zálibu hlavně díky jednoduchosti. Program je kompatibilní jak se softwarem SAP, tak i s podnikovou databankou, tudíž export dat není problematický. Samozřejmostí je i kompatibilita s programem powerpoint.

Prezentační program microsoft powerpoint je na konci řetězce reportování. Umožňuje konečnou fázi reportingu a tou je předání zpráv vedení společnosti, případně by se obecně dalo říci „nadřiznému“. Jelikož je ve společnosti zavedeno většinou předávání zpráv ústně, neboli prezentací současného stavu, je některý z prezentačních programů pro prezentujícího určitě vhodnou volbou, jelikož vizuálně podpoří jeho přednes. Přednes je samozřejmě doplněn papírovými podklady dané prezentace. Není ovšem pravidlem, že se vždy výsledky reportu prezentují, ať už s programem powerpoint tak bez něj. Při „menších“ reportech je možné výsledky pouze zaslat v excelu uživateli, který si je vyžádal.

Další částí zkoumanou v tomto bodu je otázka, jakým způsobem reportingový systém pracuje. Dalo by se také říci, jaký je proces, který je spojen s reportováním. Tento proces se může rozdělit na několik částí:

- 1) Plánování – společnost tomuto bodu věnuje velkou pozornost, jelikož má i několik specializovaných týmů, které se zabývají tvorbou plánů pro různé oblasti společnosti. Plány je možné rozdělit od jednotlivých plánů projektů, takzvané business cases, přes rozpočty jednotlivých oddělení, útvarů, úseků až po celopodnikový plánovaný rozpočet. Nejpoužívanější plánování reportingem je krátkodobé. Dalo by se říci, že plán je základem reportování.
- 2) Uskutečnění události – základním rysem reportingu jako takového je pojednávání o vzniklých skutečnostech, takže aby bylo vůbec co reportovat, musí se počkat, až událost nastane.
- 3) Sběr dat – co nejdříve po nastání dané skutečnosti reportingové týmy shromažďují data. Nejčastějšími zdroji v mnou zkoumané společnosti jsou jednotlivé programy, konkrétně SAP R/3 a data warehouse.
- 4) Vyhodnocení dat – nejdůležitějším aspektem vyhodnocování je srovnávání plánu se skutečností. Což může vyústit v odchylku, která se také zkoumá. Respektive pokud je odchylka u agregovaného ukazatele, bývá obvyklé si ji

detailně rozčlenit. Samozřejmě už sám ukazatel skutečnosti je také důležitý, když je získán dostatečně rychle.

- 5) Předání reportu – finálním a de facto nejpodstatnějším krokem je předání reportu nadřízené osobě, případně uživateli, který si zpravodajství vyžádal nebo na něj má právo. Forma předání může být jednak pouze písemnou formou, či formou ústní, která také může být i podpořena prezentačním programem.

Posledním tématem této části práce je úloha zaměstnanců controllingového oddělení vůči společnosti. Což je vlastně shrnutí jejich nejzásadnější a nejpřínosnější práce pro společnost. Jsou to tyto úlohy:

- kontaktní bod mezi úsekem controlling a zbytkem firmy (rozpočtový manažeři) pro oblast plánování
- informování rozpočtových manažerů o termínech a cílech týkajících se tvorby plánu
- kontrola úplnosti, konzistence a metodické správnosti plánování (správné zařídění do nákladových druhů a controllingových objektů)
- Nahrání funkčních dat do manažerského informačního systému

### **4.3. Odběratelé reportingu**

#### **4.3.1. Základní rozdělení**

Systém společnosti je nastaven tak, že týdenní interval má za úkol spíše informovat vedoucí jednotlivých oddělení a týmů o dění ve společnosti a měsíční a méně časté reporty poté vrcholové vedení jak společnosti tak i koncernu. Ovšem reporting není jen a pouze pro řídicí pracovníky společnosti. Uživateli reportů jsou ve tyto skupiny:

- Interní:

- controlling – funkční týmy
- rizikový management
- strategie
- management společnosti
- marketing – segmenty (analýzy CZ trhu)
- Externí:
  - koncern
  - rada ředitelů koncernu
  - auditorská společnost
  - veřejnost

Každá tato skupina má na zpravodajství trochu jiné požadavky co se týče častosti, pravidelnosti, šíři a přesnosti obsahu; srozumitelnosti a také formy prezentace. Další faktorem, ke kterému mají jednotlivé skupiny rozdílný přístup je odpovědnost za nesrovnalosti, odchylky a obecně za problémy zjištěné při reportování. Tedy jak jsou skupiny zodpovědné a jaké mají učinit kroky při zjištění problému.

Tyto jednotlivé faktory je proto na místě podrobněji popsat v návaznosti na skupiny. Všechny výše uvedené skupiny jsou odběrateli reportingových zpráv, pouze controlling je i vyhotovuje.

#### 4.3.2. Controlling – funkční týmy

Tato skupina lidí má za hlavní úkol reporting tvořit a předkládat. Což hodně ovlivní jejich požadavky na jednotlivé zprávy. Upřesňující faktory:

- častost a pravidelnost – oba tyto faktory, ostatně jako většinu, se tato skupina snaží maximalizovat;. zprávy si mezi sebou prezentuje jednou týdně a pokud je potřeba, tak i častěji, zásadní interval pro celopodnikový controlling je ovšem měsíc, což je nejkratší termín vydání celopodnikového reportu, kvůli dostupnosti uzavřených finančních dat

- šíře a přesnost obsahu – opět se snaží o maximalizace, jelikož je poté dále předkládá a lépe se poté samozřejmě shrnuje, než-li se domýšlí chybějící údaje
- srozumitelnost – na tento faktor se nemusí brát zřetel, jelikož se předpokládá, že lidé tvořící reporty jim dokonale rozumí, i když pro ostatní jsou hůře pochopitelné
- prezentace – skupina si mezi sebou může zvolit formu prezentace takřka jakoukoli, od ústní až po zaslání emailu; reporty se řeší často, tudíž zas taková formálnost zde být nemusí
- odpovědnost – zaměstnanci controllingového oddělení, kteří tvoří reporty mají odpovědnost spíše za zprávy, než jejich obsah; pokud nastane drobná odchylka, například skutečnosti vůči plánu mají pravomoce na to, aby ji řešili (obvykle dohledají odpovědnou osobu za problém a na základě její zprávy vyhodnotí problém), ovšem závažnější problémy předávají vyšší místům; při problému větší závažnosti mají povinnost informovat vedoucí pracovníky (rychleji než při běžném reportu)

#### 4.3.3. Rizikový management

Primárním úkolem rizikového managementu je monitorovat rizika, pokoušet se rizika řídit a také zavádět protopatření. Upřesňující faktory:

- častost a pravidelnost – dostatečná častost u této skupiny je měsíční, pravidelnost je už trochu odlišná. Měsíční pravidelný report je nutný, ovšem při zjištěném problému je nutné upozornit, tudíž skupina vyžaduje i příležitostné nepravidelné reporty
- šíře a přesnost obsahu – šíře nemusí být maximální, spíše je nutné se soustředit na přesnost, tedy pokud nastane problém, musí být přesně definován

- srozumitelnost – zprávy musí být pro rizikový management čitelné, je nutné rizika z reportu vyčíst
- prezentace – tento faktor je již de facto na reportingových pracovnících, jelikož rizikový management není primárním odběratelem reportů, záleží tedy na volbě a domluvě
- odpovědnost – možnost zásahu po analyzování reportu tato skupina určitě má, tudíž částečnou odpovědnost za možné problémy na ní také spadá

#### 4.3.4. Strategie

Zaměstnanci zpracovávající strategii především řeší dlouhodobější plány, možná ještě taktické. Operativní plánování je ve společnosti v kompetenci controllingu. Upřesnění faktorů:

- častost a pravidelnost – pravidelné zpravodajství určitě strategické oddělení vyžaduje, ovšem častost je poměrně nízká, kvartální reporty jsou dostačující.
- šíře a přesnost obsahu – opět i zde jsou nižší požadavky oproti předchozím skupinám, této skupině stačí pouze hrubý nástin dodržování plánu, nemusí se zacházet do přesných detailů
- srozumitelnost – report pro toto oddělení je stručný a srozumitelný, což je způsobeno i obsahem
- prezentace – zpravodajství také není primárně určeno pro tuto skupinu, tudíž záleží na dohodě s reportingovým oddělením
- odpovědnost – je nízká, strategičtí pracovníci spíše sledují, ovšem pokud by nastala zásadní změna oproti plánu, musí plán tedy i strategii přizpůsobit

#### 4.3.5. Management společnosti

Pro tuto skupinu zaměstnanců společnosti je reportingový systém primárně určen. Upřesňující faktory:

- častost a pravidelnost – měsíční interval je pro manažery optimální, při problémech může být interval kratší, samozřejmě se manažerům zasílají i kvartální a roční reporty
- šíře a přesnost obsahu – optimální jsou stručnější přesné reporty, záplava čísel pro vedoucí pracovníky nemá význam
- srozumitelnost – nutnost vyzdvižení důležitých hodnot, jinak pro celou společnost nastane problém, tudíž reporty musí být srozumitelné, ovšem reporty pro vedení jsou mnohdy až moc obsáhlé, obzvláště díky množství grafů
- prezentace – ve společnosti se manažerům prezentuje výhradně ústně s podporou prezentačního softwaru
- odpovědnost – nejvyšší možná, jelikož vedení odpovídá za celou společnost, reporty slouží jako důležitý podklad pro rozhodování

#### 4.3.6. Marketing

Poněkud specifická skupina uživatelů reportingu, ve společnosti se marketingový pracovníci zabývají převážně funkčními daty, finanční je až tolik nezajímají. Upřesňovací faktory:

- častost a pravidelnost – pro marketingové zaměstnance je report na vyžádání, pouze marketingové oddělení si vede týdenní zpravodajství, které je ovšem určeno primárně jim
- šíře a přesnost obsahu – zajímají se pouze o hodnoty, které napoví jak je marketing úspěšný

- srozumitelnost – část marketingových zaměstnanců společnosti ve finanční datech nemá dostatečný přehled, což naznačuje, že reporty dostávají ve velmi srozumitelnějším pojetí, což je zaměření spíše na funkční data (pokud se jedná o reporty celopodnikové)
- prezentace – po dohodě s reportingovým týmem
- odpovědnost – při reportech má marketing odpovědnost malou, možnost změny nulovou

#### 4.3.7. Koncern

Tato skupina by se v tomto případě konkrétněji dala nazvat jako koncernová databanka, tedy příjemce veškerých dat. Upřesňující faktory:

- častost a pravidelnost – do Německa společnost zasílá měsíční již schválené účetní i mimoúčetní výkazy; nepravidelné častější posílání reportů zde není nutná, jen v době nejvyšší krize
- šíře a přesnost obsahu – jelikož je to „databanka“ celého koncernu, tak je rozhodující šíře, není nutno vyzdvihovat nejdůležitější data
- srozumitelnost – není nutná, koncernový software může data zasláná vyhodnotit samostatně
- prezentace – tento faktor odpadá, komunikuje se výhradně emailem, maximálně upřesnění přes telefonní hovor
- odpovědnost – tato skupina nenesou žádnou odpovědnost, pouze eviduje

#### 4.3.8. Rada ředitelů koncernu

Nadřízení managementu společnosti, kteří mají na zpravodajství z české pobočky samozřejmě zájem. Upřesňující faktory:

- častost a pravidelnost – společnost posílá pravidelné měsíční reporty; nepravidelné častější posílání reportů zde také není nutné, jen v nejkrizovějších případech
- šíře a přesnost obsahu – podobně jako u vedoucích pracovníků společnosti i u rady ředitelů menší šíře s přesnými údaji
- srozumitelnost – vyzdvižení důležitých hodnot, zprávy spíše kratšího charakteru
- prezentace – společnost s radou ředitelů komunikuje výhradně přes firemní software
- odpovědnost – dalo by se říci průměrná, jelikož rada ředitelů má právo měnit rozhodnutí manažerů společnosti, ovšem v operativních hodnotách jim nechává volnější ruku

#### 4.3.9. Auditorská společnost

Kontrolující orgán společnosti, který má hlavní úkol podat nezávislý náhled na společnost široké veřejnosti. Upřesňující faktory:

- častost a pravidelnost – výhradně kvartální periodicita, případné častější zpravodajství mohou auditoři s controllingovými pracovníky dohodnout
- šíře a přesnost obsahu – kompletní účetní hodnoty, o mimoúčetní auditoři zájem nemají
- srozumitelnost – zaměstnanci auditorské společnosti preferují srozumitelné reporty, aby nemuseli procházet záplavu čísel
- prezentace – ústně pouze na vyžádání, jinak výhradně písemnými nástroji
- odpovědnost – minimální, vzniklé problémy neřeší vůbec a případnou chybu v kvartální zprávě si může dovolit, jelikož zprávu vydává i možný procentem chyb



#### 4.3.10. Veřejnost

Do této skupiny spadají například minoritní akcionáři, konkurence, stát a i běžní občané. Upřesňující faktory:

- častost a pravidelnost – nejkratším intervalem je zde čtvrtletí, pro výroční zprávu i roční periodicitu
- šíře a přesnost obsahu – oba tyto faktory značně omezené, jelikož společnost nechce vyrazovat příliš svých interních informací
- srozumitelnost – zprávy pro tuto skupinu jsou psány velice srozumitelně
- prezentace – žádná prezentace se nekoná, zprávy se pouze umístí na veřejně dostupná místa či na internet
- odpovědnost – tato skupina lidí nemá na operativní chod společnosti žádnou návaznost, tudíž odpovědnost je nulová, maximálně by se dalo říci, že konkurence svými akcemi může podnítit společnost k určitým krokům

### 4.4. Rozbor stěžejních údajů

Jelikož se jedná o nevýrobní a i o neobchodní společnost, samozřejmě tomu bude i podmíněno vytyčení stěžejních údajů. Společnost se sice zaměřuje primárně na poskytování služeb, ale obchodní činností se také zabývá, i když procento prodaných kusů zboží oproti službám je nízké. Pro vhodné stanovení stěžejních hodnot nejlépe poslouží základní účetní výkazy –výkaz zisků a ztrát, rozvaha a přehled o peněžních tocích. Konkrétně výkazy přejeté ze zprávy auditora k roku 2009 obsahuje Příloha 2. Pro zachování anonymity, nebo spíše horšího možného dohledání společnosti se v rozvaze, výkazu zisků a ztrát a v přehledu o peněžních tocích neuvedou měrné jednotky, kterými se hodnoty násobí k dosažení skutečných čísel. Dále také v rozvaze bude sloučen účet základního kapitálu a emisního ážia, opět z důvodu větší anonymity společnosti. Za významné hodnoty jsou ve výkazech považovány čtyř ciferné hodnoty, případně důležité účty jako například peníze a účty v bankách.

#### 4.4.1. Rozvaha

Při řazením rozvahy stanoveném podle zprávy auditora začnu rozbořem aktiv společnosti, jejichž celková hodnota činí 32 771 netto, brutto poté 68 070. První rozebíranou složkou je dlouhodobý majetek. Jeho celková suma je 49 542, což je brutto hodnota. Netto hodnota dosáhla výše 17 769. Výše netto hodnoty značí, že majetek je již z větší části odepsán. Významnými položkami dlouhodobého majetku v netto hodnotách jsou:



Dalšími složkami aktivní části rozvahy jsou oběžná aktiva a časové rozlišení. Časové rozlišení má zanedbatelnou hodnotu (53), tudíž mu dále nebude věnována pozornost. Oběžná aktiva jsou určitě pro společnost důležitou složkou. Jejich hodnota brutto je 18 475 a hodnota netto je 14 949. Významnými položkami oběžných aktiv v netto hodnotách jsou:



Následující částí rozvahy jsou pochopitelně pasiva, jejichž celková hodnota se samozřejmě rovná hodnotě aktiv. První pasivní složkou rozvahy je vlastní kapitál, jehož celková hodnota je 24 193. Významnými položkami vlastního kapitálu jsou:

Dvě poslední složky rozvahy jsou cizí zdroje a časové rozlišení. Časové rozlišení v pasivní části opět nedosahuje významné hodnoty, ovšem je značně vyšší než v aktivní části rozvahy (817). Cizí zdroje společnosti dosahují hodnoty 7 761 a jejich významnými položkami jsou:

• ostatní rezervy	2 862
• závazky z obchodních vztahů	1 337
• dohadné účty pasivní	2 866

#### 4.4.2. Výkaz zisků a ztrát

Druhým zásadním účetním dokumentem je výkaz zisků a ztrát. Tento výkaz se dělí na dvě části provozní a finanční. Finanční část je pro společnost nedůležitá, jelikož výsledek hospodaření z finanční činnosti je pouze 328, jediné dvě položky, které stojí za zmínění jsou tržby z prodeje cenných papírů a prodané cenné papíry obě ve výši 4 300. Provozní činnost má tyto významné výnosy a náklady:

• náklady vynaložené na prodané zboží	2 358
• tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	32 131
• náklady na služby	12 654
• mzdové náklady	1 674
• odpisy	4 774
• změna stavu rezerv a opravných položek	1 777
• ostatní provozní výnosy	3 119

U výkazu zisků a ztrát jsou také důležité součtové veličiny. Ještě před uvedením těchto veličin je vhodné uvést výši daně z příjmu za běžnou činnost, která je 2 234.

Součtové veličiny výkazu zisků a ztrát :

• obchodní marže	- 1 363
• přidaná hodnota	17 469
• provozní výsledek hospodaření	10 947

•	finanční výsledek hospodaření	328
•	výsledek hospodaření před zdanění	11 275
•	výsledek hospodaření za běžnou činnost	9 041

#### 4.4.3. Přehled o peněžních tocích

Zobrazení hotovostních toků má pro podnikové sledování také význam, ovšem větší důležitost přikládám rozvaze a výkazu zisků a ztrát, tudíž zmíním pouze součtové veličiny přehledu o peněžních tocích. Jimiž jsou:

•	čistý peněžní tok z provozní činnosti	16 951
•	čistý peněžní tok z investiční činnosti	- 5 709
•	čistý peněžní tok z finanční činnosti	- 10 517
•	čisté zvýšení peněžních prostředků	725
•	stav peněžních prostředků na počátku roku	859
•	stav peněžních prostředků na konci roku	1 584

#### 4.4.4. Finanční analýza

Na základě výkazu zisků a ztrát a rozvahy z let 2004 – 2008 (výkazy byly v jednotlivých letech vždy čerpány ze zprávy auditora) je možné provést finanční analýzu společnosti. Finanční analýza má pět základních skupin. Údaje ze kterých byla finanční analýza počítána obsahuje Příloha 3.

Analýzu jsem začal ukazateli rentability, které jsou shrnuté v Tabulce 1.

Tabulka 1: Rentabilita

Rentabilita	2008	2007	2006	2005	2004	průměr
Vlastního kapitálu	37,37%	30,46%	23,25%	17,91%	19,57%	25,71%
Aktiv	33,92%	29,51%	22,35%	18,41%	20,67%	24,97%
Investovaného kapitálu	37,35%	29,59%	21,99%	16,67%	17,81%	24,68%
Tržeb	30,64%	29,67%	24,46%	22,75%	22,98%	26,10%

Zdroj: vlastní výpočty

Celkově lze říci, že rentabilita společnosti je vysoká. Trend jednotlivých rentabilit je rostoucí a hodnoty v posledních letech velmi vysoké.

Druhou analyzovanou skupinou jsou ukazatele aktivity. Ty jsou obsaženy v Tabulce 2.

Tabulka 2: Aktivita

Aktivita	2008	2007	2006	2005	2004	průměr
Obrat zásob	85,57	67,85	108,18	48,21	44,58	70,88
Doba obratu zásob	4 dny	5 dnů	3 dny	8 dní	8 dní	6 dní
Obrat aktiv	1,26	1,10	0,95	0,83	0,91	1,01
Doba obratu aktiv	290 dní	331 dní	384 dní	439 dní	403 dní	369 dní
Obrat DM	2,32	1,84	1,43	1,26	1,05	1,58
Doba obratu DM	157 dní	198 dní	255 dní	290 dní	347 dní	250 dní

Zdroj: vlastní výpočty

Jelikož se společnost nezabývá ani výrobní ani obchodní činností, vypovídací schopnost ukazatelů obratu zásob a doby obratu zásob je zanedbatelná. V ukazatelích ohledně dlouhodobého majetku a aktiv společnost dosahuje nadprůměrných hodnot, obzvláště díky vysokým tržbám. Trend je stejně jako u rentability rostoucí, neboli jde říci, že se doby obratu postupem času snižovaly.

Třetí z pěti analyzovaných skupin je likvidita. Výsledky dosažené propočty jednotlivých stupňů likvidity jsou v Tabulce 3.

Tabulka 3: Likvidita

Likvidita	2008	2007	2006	2005	2004	průměr
Běžná	3,34	2,44	2,04	2,39	1,13	2,27
Pohotová	3,24	2,35	1,99	2,28	0,97	2,16
Peněžní	1,34	1,40	1,23	1,59	0,12	1,14

Zdroj: vlastní výpočty

Likvidita společnosti je velmi dobrá, což značí, že je schopna splatit kdykoliv své krátkodobé závazky. Naopak spíše hodnota peněžní aktivity je příliš vysoká, což je hlavně způsobeno položkou krátkodobých cenných papírů, které mají velmi vysokou hodnotu. Jediná zde zarážející hodnota je peněžní likvidita v roce 2004, která má velice nízkou hodnotu, což je způsobeno hlavně drasticky nižší hodnotou krátkodobých cenných papírů než v následujících letech (pouze 271, například rok 2007 měl hodnotu 7 109).

Předposlední sledovanou skupinou finanční analýzy je zadluženost. Její ukazatele obsahuje Tabulka 4.

Tabulka 4: Zadluženost

Zadluženost	2008	2007	2006	2005	2004	průměr
Vlastní kapitál ku cizím zdrojům	3,12	3,44	3,04	3,05	2,79	3,09
Krytí aktiv vlastním kapitálem	0,74	0,75	0,73	0,73	0,71	0,73
Celková zadluženost	0,26	0,25	0,27	0,27	0,29	0,27
Úrokové krytí	11115,00	10047,00	7515,00	6701,00	17,80	7 079,16

Zdroj: vlastní výpočty

Zadluženost společnosti je nižší. Cizí zdrojů se skládají cca ze čtyřiceti procent z rezerv, je tedy možné říci, že zadluženost je malá. Ukazatel úrokového krytí je extrémně vysoký, tudíž věřitelé společnosti nemají nejmenší problém se splacením svých úroků. Trend zadluženosti je v pěti sledovaných letech téměř neměnný, pouze úrokové krytí má velmi vysoké výkyvy, což je způsobeno nákladovými úroky, které od roku 2005 měly konstantní hodnotu 1. V roce 2004 dosáhly výše 358.

Poslední skupinou jsou ukazatele tržní hodnoty a tržního rizika. Některé tyto ukazatele nebylo možné spočítat, jelikož společnost nemá obchodovatelné akcie na české burze. Ukazatele obsahuje Tabulka 5.

Tabulka 5: Tržní hodnota a riziko

Tržní hodnota a riziko	2008	2007	2006	2005	2004	průměr
Dividenda na akcii	20,23	12,84	14,78	0,29	0,00	9,63
Zisk na akcii	17,39	15,04	10,97	9,13	8,24	12,15
Výplatní poměr	1,16	0,85	1,35	0,03	0,00	0,68
Aktivační poměr	-0,16	0,15	-0,35	0,97	1,00	0,32
Míra růstu investovaného kapitálu	-0,06	0,04	-0,08	0,17	0,20	0,05

Zdroj: vlastní výpočty

Jelikož společnost není na burze, jsou tyto hodnoty zajímavé jen pro držitele akcií. Při konstantní sumě akcií všech pět sledovaných let, lze z tohoto rozboru dobře vidět, že zisk a vyplácené dividendy mají silně rostoucí trend. Další zajímavou položkou je zde výplatní poměr, jehož hodnota je dva roky nad jedna, což značí, že výše vyplacených dividend byla vyšší než výše zisku v tom roce. To lze vysvětlit platbou dividend například z nerozděleného zisku minulých let.

#### 4.4.5. Shrnutí výsledků finanční analýzy

Společnost měla takřka ve všech ukazatelích ve sledovaném období růstový trend. Lze říci, že ve všech ukazatelích finanční analýzy dosahuje společnost velmi dobrých hodnot. Pro reportingové účely však není finanční analýza dostačujícím podkladem. Je vhodné výsledky finanční analýzy doplnit nákladovou analýzou.

### 4.5. Nákladová analýza

#### 4.5.1. Základní nákladová analýza

Za prvotní a obecnou nákladovou analýzu společnosti je možné považovat nákladovost, přidružený ukazatel ziskovosti a také rozebrání celkového složení nákladů. Nákladovost a výnosnost je obsažena v Tabulce 6.

Tabulka 6: Nákladovost

Nákladovost	2008	2007	2006	2005	2004	průměr
Celková nákladovost	0,78	0,79	0,82	0,84	0,85	0,82
Ziskovost	0,22	0,21	0,18	0,16	0,15	0,18

Zdroj: vlastní výpočty

Ziskovost společnosti je poměrně vysoká a má rostoucí trend. Oproti tomu nákladovost má samozřejmě opačné vlastnosti.

Podrobnější rozbor nákladů (jednotlivý náklad / celkové náklady) je uveden v Tabulce 7.



Tabulka 7: Druh nákladů

Druh nákladů	2008	2007	2006	2005	2004	průměr
Prodané zboží	7,31%	9,44%	9,22%	9,94%	9,09%	9,00%
Služby	39,25%	40,98%	43,30%	40,16%	41,70%	41,08%
Mzdové	5,19%	5,30%	5,72%	5,19%	5,13%	5,31%
Odpisy	14,81%	14,34%	20,26%	20,14%	21,78%	18,27%
Prodané CP a podíly	13,34%	11,25%	3,43%	2,35%	0,00%	6,07%
DzP za běžnou činnost	6,93%	7,81%	7,22%	7,95%	7,70%	7,52%
Ostatní	13,18%	10,87%	10,86%	14,27%	14,60%	12,75%

Zdroj: vlastní výpočty

Zbylé náklady nedosahují procentní výše hodné pozornosti, tudíž jsou zařazeny v položce ostatní. Pro reportingové operativní účely je vhodné z těchto nejvýznamnějších nákladů společnosti sledovat pouze první tři položky – prodané zboží, služby a osobní náklady – jelikož zbylé nemají na provozní chod společnosti velký vliv, i když tvoří zhruba větší třetinu celkových nákladů. Dalo by se říci, že pro měsíční reporting jsou nejdůležitější položky tvořící ukazatel EBITDA (čistý příjem před úroky, daněmi a odpisy – hmotného i nehmotného majetku).

#### 4.5.2. Podrobná nákladová analýza

Podrobná nákladová analýza již bude čerpat z vnitropodnikových výkazů, tudíž se jednotlivé náklady vynásobí jednotným koeficientem, aby tyto citlivé údaje společnosti nemohly být zneužity. Konkrétně využiji údaje za poslední čtvrtletí roku 2009, které zprůměrnuji do období jednoho měsíce, aby byla analýza vhodná pro měsíční reportování. Podle vnitropodnikových výkazů se náklady tvořící ukazatel EBITDA skládají ze třech základních položek:

- přímé náklady spojené s využitím sítě
- přímé náklady nespojené s využitím sítě

- primární náklady

#### 4.5.3. Přímé náklady

Přímé náklady společnosti tvoří cca 55 % operativních měsíčních nákladů. Tyto náklady nejde dále dělit na jednotlivé úseky, jelikož souvisí s chodem celé společnosti. Přímé náklady společnosti zobrazuje Tabulka 8.

Tabulka 8: Přímé náklady

Položky nákladů	měsíc		odchylka	odchylka v %
	aktuální	plánovaný		
<b>Přímé náklady spojené s využitím sítě</b>	<b>500918</b>	<b>438293</b>	<b>-62625</b>	<b>-14,29%</b>
Náklady z propojení	440785	377276	-63509	-16,83%
Náklady roamingu	55124	43376	-11748	-27,08%
Ostatní náklady	5009	17641	12632	71,61%
<b>Přímé náklady nespojené s využitím sítě</b>	<b>225110</b>	<b>245210</b>	<b>20100</b>	<b>8,20%</b>
Náklady na získání zákazníků	85339	84194	-1145	-1,36%
Náklady na udržení zákazníků	91483	74633	-16850	-22,58%
Ostatní náklady	48288	86382	38094	44,10%
<b>Celkové přímé náklady</b>	<b>726028</b>	<b>683503</b>	<b>-42525</b>	<b>-6,22%</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Nevyšší složkou těchto nákladů jsou náklady z propojení, což je u mobilního operátora očekávané. Všechny přímé náklady poměrně kolísaly, což lze přisoudit menšímu vlivu společnosti na ně. Největší kolísavosti dosáhly oba druhy ostatních nákladů, což je známka toho, že jsou velice nesourodé a špatně se plánují. Společnost

by se samozřejmě přímým nákladům měla velice podrobně věnovat kvůli tomu, že každý měsíc značně kolísají a jejich absolutní výše je z nákladového hlediska podstatná.

#### 4.5.4. Primární náklady

Primární náklady společnosti jsou již rozdělitelné na jednotlivé úseky společnosti, proto umožňují daleko podrobnější rozebrání než náklady přímé. Přímé náklady tvoří větší část nákladů část než náklady primární, ovšem 45 % je hodno podrobného zkoumání. Společnosti dělí své primární náklady na pět základních složek:

- náklady na zboží a služby
- mzdové náklady
- ostatní provozní náklady
- jiné poplatky
- náklady spojené s koncernem

Ostatní provozní náklady jsou velmi široká položka, kterou je nutné dále rozčlenit. Dělí se na:

- jiné neprodukční služby
- jiné mzdové náklady
- půjčky a leasingy
- údržba a opravy
- marketing
- cestovné a reprezentace
- právnícké poplatky
- poradenské poplatky
- ostatní náklady

Nejvyšší primární náklady má úsek technologie. Primární náklady spojené s tímto úsekem obsahuje Tabulka 9.

Tabulka 9: Primární náklady úseku technologie

Položky nákladů	měsíc		odchylka	odchylka v %
	aktuální	plán		
<b>Náklady za zboží a služby</b>	<b>107 348</b>	<b>111 176</b>	<b>3 828</b>	<b>-3,44%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>52 065</b>	<b>50 422</b>	<b>-1 643</b>	<b>3,26%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>82 963</b>	<b>89 879</b>	<b>6 916</b>	<b>-7,69%</b>
Jiné neprodukční služby	1 111	1 216	104	-8,57%
Jiné mzdové náklady	1 970	2 946	977	-33,15%
Půjčky a leasingy	32 715	32 619	-95	0,29%
Údržba a opravy	24 183	27 708	3 525	-12,72%
Marketing	101	52	-49	93,36%
Cestovné a reprezentace	1 134	1 825	691	-37,86%
Právnícké poplatky	10	0	-10	0,00%
Poradenské poplatky	1 910	2 677	767	-28,65%
Ostatní náklady	19 829	20 835	1 006	-4,83%
<b>Jiné poplatky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Celkové náklady bez koncernu</b>	<b>242 376</b>	<b>251 477</b>	<b>9 102</b>	<b>-3,62%</b>
<b>Náklady spojené s koncernem</b>	<b>55 284</b>	<b>47 342</b>	<b>-7 943</b>	<b>16,78%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>297 660</b>	<b>298 819</b>	<b>1 159</b>	<b>-0,39%</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Technologický úsek je co do absolutní výše primárních nákladů pro společnost nejpodstatnější, což je i z tohoto rozboru patrné, jelikož kolísavost tohoto úseku je velice nízká, tedy dobrá. Při kolísání jednotlivých nákladů nad deset procent je jejich absolutní výše buď úplně zanedbatelná či nízká. Odchylka celkových primárních nákladů je -0,39 % (úspora 1 159), což nejlepší číslo celé společnosti.

Dalším zkoumaným úsekem společnosti je marketing. Jeho primární náklady jsou v Tabulce 10.

Tabulka 10: Primární náklady úseku marketing

Položky nákladů	měsíc		odchylka	odchylka v %
	aktuální	plán		
<b>Náklady za zboží a služby</b>	<b>716</b>	<b>763</b>	<b>47</b>	<b>-6,14%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>13 254</b>	<b>13 237</b>	<b>-17</b>	<b>0,13%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>45 374</b>	<b>56 523</b>	<b>11 149</b>	<b>-19,73%</b>
Jiné neprodukční služby	335	282	-53	18,72%
Jiné mzdové náklady	669	862	193	-22,41%
Půjčky a leasingy	5	5	0	0,00%
Údržba a opravy	524	91	-433	476,13%
Marketing	49 872	55 192	5 320	-9,64%
Cestovné a reprezentace	1 200	437	-763	174,70%
Právnícké poplatky	0	500	500	-100,00%
Poradenské poplatky	0	0	0	0,00%
Ostatní náklady	-7 231	-846	6 385	755,18%
<b>Jiné poplatky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Celkové náklady bez koncernu</b>	<b>59 344</b>	<b>70 523</b>	<b>11 179</b>	<b>-15,85%</b>
<b>Náklady spojené s koncernem</b>	<b>89</b>	<b>122</b>	<b>33</b>	<b>-27,16%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>59 433</b>	<b>70 645</b>	<b>11 212</b>	<b>-15,87%</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Pro úsek marketingu je pochopitelně nejdůležitější nákladovou položkou marketing, který tvoří zhruba 80 % nákladů tohoto úseku. Kolísavost jednak nákladů na marketing a jednak celkových nákladů je vyšší, ovšem záporná procenta vyjadřují úsporu nákladů, což je pro společnost určitě dobře.

Následuje pro tvorbu reportingu zásadní úsek, ovšem vliv na celkové primární náklady společnosti takový nemá. Jedná se o úsek controllingu, jehož primární náklady obsahuje Tabulka 11.

Tabulka 11: Primární náklady úseku controlling

Položky nákladů	měsíc		odchylka	odchylka v %
	aktuální	plán		
<b>Náklady za zboží a služby</b>	<b>10 526</b>	<b>9 268</b>	<b>-1 258</b>	<b>13,57%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>76 705</b>	<b>71 010</b>	<b>-5 696</b>	<b>8,02%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>61 013</b>	<b>58 393</b>	<b>-2 620</b>	<b>4,49%</b>
Jiné neprodukční služby	3 021	2 757	-264	9,58%
Jiné mzdové náklady	2 122	3 578	1 455	-40,68%
Půjčky a leasingy	139	89	-50	56,67%
Údržba a opravy	2 039	1 096	-943	85,98%
Marketing	18 333	14 470	-3 863	26,70%
Cestovné a reprezentace	877	1 169	292	-24,98%
Právnícké poplatky	0	0	0	0,00%
Poradenské poplatky	0	129	129	-100,00%
Ostatní náklady	34 482	35 106	624	-1,78%
<b>Jiné poplatky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Celkové náklady bez koncernu</b>	<b>148 245</b>	<b>138 671</b>	<b>-9 574</b>	<b>6,90%</b>
<b>Náklady spojené s koncernem</b>	<b>165</b>	<b>213</b>	<b>48</b>	<b>-22,33%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>148 410</b>	<b>138 884</b>	<b>-9 526</b>	<b>6,86%</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Co do absolutní výše druhý nejnákladnější úsek společnosti. Nejpodstatnější složkou této tabulky jsou osobní náklady, které tvoří zhruba 50 % celkových nákladů úseku. Kolísání jednotlivých nákladů je poměrně vysoké, ale z hlediska celkových nákladů odchylka 7 % není vysoká hodnota.

Jako čtvrtý úsek je zkoumán úsek lidských zdrojů. Jeho primární náklady jsou obsaženy v Tabulce 12.

Tabulka 12: Primární náklady úseku lidské zdroje

Položky nákladů	měsíc		odchylka	odchylka v %
	aktuální	plán		
<b>Náklady za zboží a služby</b>	<b>4 036</b>	<b>6 139</b>	<b>2 102</b>	<b>-34,25%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>5 934</b>	<b>7 625</b>	<b>1 691</b>	<b>-22,18%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>36 008</b>	<b>40 345</b>	<b>4 337</b>	<b>-10,75%</b>
Jiné neprodukční služby	441	330	-111	33,50%
Jiné mzdové náklady	1 118	2 298	1 180	-51,37%
Půjčky a leasingy	25 724	25 527	-197	0,77%
Údržba a opravy	-372	3 696	4 067	-110,05%
Marketing	45	35	-10	27,30%
Cestovné a reprezentace	180	255	75	-29,50%
Právnícké poplatky	-1 003	186	1 189	-639,05%
Poradenské poplatky	107	500	393	-78,55%
Ostatní náklady	9 768	7 518	-2 250	29,92%
<b>Jiné poplatky</b>	<b>146</b>	<b>150</b>	<b>4</b>	<b>-2,64%</b>
<b>Celkové náklady bez koncernu</b>	<b>46 124</b>	<b>54 258</b>	<b>8 134</b>	<b>-14,99%</b>
<b>Náklady spojené s koncernem</b>	<b>267</b>	<b>374</b>	<b>108</b>	<b>-28,74%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>46 391</b>	<b>54 633</b>	<b>8 242</b>	<b>-15,09%</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Úsek lidských zdrojů by se dal nazvat průměrným úsekem společnosti co do výše primárních nákladů. Jeho nevyšším nákladem jsou půjčky a leasingy, u kterých se takřka drží plánu. Ostatní nákladové položky jsou ovšem velmi kolísavé. Nejzajímavější položkou u tohoto úseku jsou právnícké poplatky, na kterých se ušetřilo úctyhodných 693 % (1 189).

Předposledním úsekem je úsek financí, který je z nákladového hlediska podrobněji rozebrán v Tabulce 13.

Tabulka 13: Primární náklady úseku finance

Položky nákladů	měsíc		odchylka	odchylka v %
	aktuální	plán		
<b>Náklady za zboží a služby</b>	<b>315</b>	<b>312</b>	<b>-3</b>	<b>0,98%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>16 666</b>	<b>16 132</b>	<b>-534</b>	<b>3,31%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>7 193</b>	<b>8 562</b>	<b>1 369</b>	<b>-15,99%</b>
Jiné neprodukční služby	1 334	1 175	-159	13,55%
Jiné mzdové náklady	1 155	1 466	311	-21,20%
Půjčky a leasingy	0	0	0	0,00%
Údržba a opravy	96	97	0	-0,44%
Marketing	57	5	-52	1036,25%
Cestovné a reprezentace	390	528	138	-26,10%
Právnícké poplatky	59	1 660	1 601	-96,42%
Poradenské poplatky	0	0	0	0,00%
Ostatní náklady	4 101	3 631	-470	12,94%
<b>Jiné poplatky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Celkové náklady bez koncernu</b>	<b>24 174</b>	<b>25 005</b>	<b>832</b>	<b>-3,33%</b>
<b>Náklady spojené s koncernem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>24 174</b>	<b>25 005</b>	<b>832</b>	<b>-3,33%</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Finanční úsek tvoří hlavně osobní náklady, jelikož zaměstnanci tohoto úseku de facto nemají jiné nákladové požadavky, než mzdy. Celková kolísavost je nízká, za povšimnutí stojí překročení plánu u položky marketing, které bylo přes tisíc procent. Ovšem v absolutní výši je tato položka zanedbatelná.

Posledním zkoumaným úsekem je úsek generálního ředitele společnosti. Primární náklady spojené s tímto úsekem jsou v Tabulce 14.



Tabulka 14: Primární náklady úseku generální ředitel

Položky nákladů	měsíc		odchylka	odchylka v %
	aktuální	plán		
<b>Náklady za zboží a služby</b>	<b>144</b>	<b>150</b>	<b>6</b>	<b>-3,85%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>9 932</b>	<b>10 054</b>	<b>122</b>	<b>-1,22%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>11 173</b>	<b>11 544</b>	<b>371</b>	<b>-3,22%</b>
Jiné neprodukční služby	286	56	-230	413,12%
Jiné mzdové náklady	355	1 512	1 157	-76,51%
Půjčky a leasingy	0	676	676	-100,00%
Údržba a opravy	289	220	-69	31,40%
Marketing	3 231	795	-2 436	306,39%
Cestovné a reprezentace	542	1 221	678	-55,58%
Právnícké poplatky	1 023	930	-93	9,95%
Poradenské poplatky	322	200	-122	61,00%
Ostatní náklady	5 126	5 936	810	-13,64%
<b>Jiné poplatky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Celkové náklady bez koncernu</b>	<b>21 248</b>	<b>21 747</b>	<b>499</b>	<b>-2,30%</b>
<b>Náklady spojené s koncernem</b>	<b>298</b>	<b>353</b>	<b>55</b>	<b>-15,54%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>21 546</b>	<b>22 100</b>	<b>554</b>	<b>-2,51%</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Tento poslední úsek je poslední také v nákladové náročnosti pro společnost, je zřejmé, že co do velikosti se ostatním úsekům nemůže rovnat. Průměrné náklady na pracovníka jsou zde samozřejmě nejvyšší, z čehož vlastně i vyplývá, že nejvyšším nákladem tohoto úseku jsou osobní náklady. Celková kolísavost je poměrně nízká. Nejvýznamnější položkou co do kolísání je zde určitě marketing, který byl překročen o 306 % (2 436).

Celková suma primárních měsíčních nákladů všech úseků společnosti je obsažena v Tabulce 15.

Tabulka 15: Celkové primární náklady

Položky nákladů	měsíc		odchylka	odchylka v %
	aktuální	plán		
<b>Náklady za zboží a služby</b>	<b>123 085</b>	<b>127 808</b>	<b>4 722</b>	<b>-3,69%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>174 556</b>	<b>168 479</b>	<b>-6 076</b>	<b>3,61%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>243 723</b>	<b>265 245</b>	<b>21 522</b>	<b>-8,11%</b>
Jiné neprodukční služby	6 528	5 815	-712	12,25%
Jiné mzdové náklady	7 389	12 662	5 273	-41,64%
Půjčky a leasingy	58 582	58 915	333	-0,57%
Údržba a opravy	26 759	32 907	6 148	-18,68%
Marketing	71 638	70 549	-1 089	1,54%
Cestovné a reprezentace	4 323	5 434	1 111	-20,45%
Právnícké poplatky	89	3 276	3 187	-97,28%
Poradenské poplatky	2 339	3 506	1 166	-33,27%
Ostatní náklady	66 075	72 180	6 106	-8,46%
<b>Jiné poplatky</b>	<b>146</b>	<b>150</b>	<b>4</b>	<b>-2,64%</b>
<b>Celkové náklady bez koncernu</b>	<b>541 510</b>	<b>561 682</b>	<b>20 172</b>	<b>-3,59%</b>
<b>Náklady spojené s koncernem</b>	<b>56 104</b>	<b>48 404</b>	<b>-7 699</b>	<b>15,91%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>597 614</b>	<b>610 087</b>	<b>12 473</b>	<b>-2,04%</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Největší část primárních nákladů společnosti tvoří osobní náklady (174 556), které byly mírně překročeny (3,61 %), další vysokou položkou jsou náklady za zboží a služby (123 085), které byly pro změnu mírně uspořeny (3,69 %). Z dalších nákladů je ještě vhodné zmínit náklady spojené s koncernem (56 104), které překročeny o 15,91 %, což už je vyšší hodnota, ovšem stále ne extrémně vysoká. Celkově se primární náklady drží plánu a kolísají hlavně složky ostatních provozních nákladů a již zmiňované náklady spojené s koncernem.

#### 4.5.5. Rozbor pomocí směrodatné odchylky

Posledním bodem nákladové analýzy je rozbor nákladů pomocí směrodatné odchylky, která jako doplňující údaj určí úsek vhodné pro nejpodrobnější sledování. Zkoumají se hlavní primární náklady, což jsou zvýrazněné položky z předchozích tabulek (bez součtových řádků) a ostatní provozní, které v tabulkách zvýrazněny nejsou. Tyto údaje jsou obsaženy v Tabulce 16.

Tabulka 16: Směrodatná odchylka primárních nákladů

Úsek	směrodatná odchylka			
	hlavní primární		ostatní provozní	
	skutečné	plánované	skutečné	plánované
Technologie	35926	38376	11989	12423
Marketing	17484	21783	16031	17299
Controlling	32595	30595	11205	10985
Lidské zdroje	13548	15011	8271	7794
Finance	6522	6459	1263	1136
Generální ředitel	5113	5231	1653	1708

Zdroj: vlastní výpočty

Na základě této tabulky je patrné, že největší důraz v reportování bude přisouzen úsekům technologie a controllingu.

## 4.6. Sledované hodnoty

### 4.6.1. Základní rozdělení hodnoty

Jak již bylo zmíněno, společnost není výrobní, ani se primárně nezaměřuje na obchodní činnost, nýbrž její hlavní náplní činnosti a také by se mohlo říci tržeb, jsou

služby. Stěžejní hodnoty pro reportingové účely je vhodné ještě dále upravit rozdělením na krátkodobé a dlouhodobé hodnoty:

- dlouhodobé rozvahové:
  - software
  - ocenitelná práva
  - stavby
  - samostatné movité věci a soubory movitých věcí
  - nedokončený dlouhodobý hmotný majetek
  - základní kapitál + emisní ážio
  - výsledek hospodaření minulých let
  - výsledek hospodaření běžného účetního období
  - rezervy
  
- krátkodobé rozvahové:
  - pohledávky z obchodních vztahů
  - pohledávky za ovládající a řídicí osobou
  - dohadné účty aktivní
  - peníze
  - účty v bankách
  - krátkodobé cenné papíry a podíly
  - závazky z obchodních vztahů
  - dohadné účty pasivní

Dlouhodobé hodnoty, jak je již z názvu patrné, se nemění příliš často. Tudíž reporting se zaměřuje spíše na krátkodobé hodnoty, do kterých samozřejmě patří také položky z výkazu zisků a ztrát, které de facto tvoří základ operativního zpravodajství.

Reportingový systém však plně mapuje veškeré hodnoty podniku. Zde jsou spíše na místě otázky kdo a jak často. Pokud se budu držet rozdělení na dlouhodobé a krátkodobé hodnoty, lze říci, že krátkodobé hodnoty sleduje hlavně sama společnost a dlouhodobé sleduje společnost i za pomoci auditorské firmy. Větší pozornost je však věnována krátkodobějším hodnotám, jelikož zajišťují „chod“ společnosti.

Nejzásadnějšími hodnotami pro sledování a i zpravodajství společnosti jsou pak hlavně krátkodobé operativní hodnoty, které se často mění a mají velký vliv na zisk společnosti. Již konkrétní hodnoty se mohou určit pomocí největší reportingové struktury společnosti a to pomocí oddělení podnikového plánování a reportování (business planning and reporting). Největší pozornost přikládá toto oddělení pěti nejzásadnějším obecným hodnotám. Jsou jimi:

- tržby
- náklady
- zisk
- zákazníci
- nevyfakturované objednávky

Zjištění finančních případně i účetních údajů je pro reporting společnosti velice snadné pomocí SAPu. I k mimoúčetním údajům mají zaměstnanci pracující na zpravodajství výborný přístup, jelikož všechny údaje jsou obsaženy v data warehouse, takže jednotlivé reportingové týmy, pokud mají příslušné oprávnění na dané údaje, mohou bez problémů čerpat veškeré údaje pomocí tohoto programu. Údaje, které nejsou v účetních výkazech podrobněji mapují reportovací oddělení nežli auditorská společnost. Ta se samozřejmě více specializuje na hlavní účetní výkazy.

#### 4.6.2. Rozdělení plánů

Velice důležitou složkou, která není vedena ve standardním účetnictví, jsou plány. Plánování by se dalo charakterizovat jako projekce budoucích důsledků dnešních rozhodnutí. Jak již bylo z organizační struktury patrné, společnost této oblasti přikládá velikou váhu. Pro reporting je plánování velice důležité, jelikož bez možnosti srovnávání by zpravodajství nemělo takovou váhu a vypovídací schopnost. Ve společnosti je reporting i úzce spjat s plánováním, respektive za vše mluví název a i funkce jednoho vybraného týmu – podnikové plánování a reporting. Díky důležitosti plánování je vhodné plány a jejich proces dále rozčlenit:

- proces přehodnocení strategie – strategie společnosti
  - strategické a finanční cíle společnosti (5 let)
  - společenská strategie versus strategie koncernu
  - koncern schvaluje – výkonná komise
  - controlling připravuje:
    - market model (zákazníci společnosti + CZ trh)
    - opakující se výnosy (společnost + CZ trh)
    - v případě nutnosti i další finanční ukazatele (př. EBITDA)
- proces stanovení cílů – střednědobé cíle společnosti
  - stanovení finančních cílů společnosti pro iPF
  - vyjednávání s útvarem koncernových financí (finanční a funkční controlling)
- střednědobé plánování – iPF
  - časový horizont 5 let
  - plánuje se na roční bázi (první rok = Budget, tzn. měsíční rozpad)
  - důraz je kladen primárně na následující dva roky
- krátkodobé plánování – zkontrolovaný rozpočet
  - krátkodobý roční plán, základem je většinou poslední předpověď (například předpověď 9+3)
  - pro radu ředitelů se používá porovnání celý rok
- krátkodobé plánování – předpověď
  - krátkodobý roční plán, kvartální periodicita (předp. 3+9, 6+6, 9+3)
  - využití pro interní účely a koncern
- dlouhodobé plánování – zhoršování
  - dlouhodobý plán, navazuje na iPF (používá všech 5 let z iPF)
  - model na deset let, ověřuje hodnotu společnosti ve finančních výkazech koncernu

### 4.6.3. Speciální hodnoty a ukazatele

Zde se již obecné ukazatele konkretizují a i se určí, jaké hodnoty společnost sdružuje do ukazatelů. Společnost má vytyčeny pro ni nejdůležitější takzvané KPIs (key performance indicators) tedy klíčové ukazatele výkonnosti. Každý z těchto ukazatelů je ještě složen z mnohých dalších, a tedy i díky tomuto počtu čítají reporty několik desítek stran. V práci se soustředím hlavně na měsíční reporty a ty mají zhruba kolem čtyřiceti stran.

Pro reportingový systém společnosti je vhodné sledované hodnoty a ukazatele rozčlenit na finanční a funkční. Hlavní funkční hodnoty a ukazatele sleduje společnost tyto:

- celkový počet zákazníků – všechny SIM karty (zákaznické, zaměstnanecké, volné a další)
- hrubý přírůstek zákazníků (GA) – počet nových zákazníků z trhu (buď od konkurence, nebo dosud telefon neměli)
- čistý přírůstek zákazníků (NA) – čistá změna zákaznické báze, rozdíl stavu mezi obdobími
- deaktivace – celkový počet zrušených SIM karet ve společnosti, dělí se na:
  - nucené odpojení – odpojí společnost
  - dobrovolné – zákazník zruší sám
- změny v zákaznické struktuře – dělí se na zákazníky kteří:
  - zachovali smlouvu (prodloužili)
  - zachovali předplacenou službu
  - přešli ze smlouvy na předplacenou službu
  - přešli z předplacené služby na smlouvu
- neaktivní zákazníci – SIM karta nic nepřijímala ani neodesílala po dobu:
  - 1 měsíc
  - 3 měsíce
- využití sítě (usage) – měří rozsah užití síťové kapacity zákazníky. Zahrnuje také zpoplatněné služby, které negenerují příjmy, nezpoplatněné služby (například hlasovou schránku, informační linku)

- tržby – jejich rozdělení je založené na:
  - hrubých tržbách generovaných zákazníky
  - hrubých tržbách generovaných zákazníky v jednom kalendářním měsíci v kontrastu k zobrazení účtů
  - transakci funkčních ukazatelů – může být rozdílné oproti finančním ukazatelům z účetních důvodů
- náklady na získání zákazníků (SAC)
  - spotřeba SIM karet
  - dotace na telefon
  - provize dealerům na získání zákazníka
  - příspěvek dealerům na marketingové náklady
- SAC ku GA – náklad na získání jednoho nového zákazníka
- náklady na udržení zákazníků (SRC)
  - provize dealerům na udržení zákazníka
  - dotace na telefon
  - náklady spojené s migrací zákazníků (z předplacené služby na smlouvu a podobně)
- konkrétnější rozdělení zákazníků, spotřeby, tržeb SAC a SRC na:
  - segmenty
    - fyzické osoby (běžní zákazníci, zaměstnanci)
    - firemní zákazníci – ti dále na malé, střední a velké podniky
  - typy plateb
    - smlouva
    - předplacená služba
  - jednotlivé kanály
    - dealeři
    - vlastní prodejny
    - telefonní centrum
    - internetové obchody
  - typy služeb
    - hlasové



- nehlasové (SMS, data transfer, internet a další)
- variabilní – podle využití
- fixní – měsíční paušály

KPI finanční hodnoty společnost tvoří tyto hodnoty a ukazatele:

- celkové čisté výnosy – ty mají ještě tři hlavní podskupiny:
  - čisté výnosy mobilních služeb
  - čisté výnosy nemobilních služeb
  - čisté výnosy prodeje zboží (převážně z mobilních telefonů)
- měsíční periodické výnosy kalkulovaného stavu
- průměrné tržby za zákazníka (ARPU) – poměrový ukazatel, jehož číselník obsahuje tržby za hlasové a nehlasové služby, roaming, měsíční paušály, výnosy z propojení a příslušné slevy. Neobsahuje visitorské volání, výnosy W-lan a tak zvané ARPU nerelevantní výnosy (zapůjčení telefonu, asistent a podobné). Jmenovatel obsahuje průměrnou zákaznickou základnu (což zahrnuje i neaktivní zákazníky).
- průměrný příjem za aktivního zákazníka (ARPAU) – také poměrový ukazatel, číselník stejný jako u ukazatele ARPU. Jmenovatel obsahuje průměrnou zákaznickou základnu sníženou neaktivními zákazníky.
- hrubá marže mobilních služeb – skládá se z:
  - čistých výnosů spojených s mobilními službami
  - výkonové spotřeby – ta je dále složená z:
    - náklady na nehlasové a doplňkové služby
    - roamingových nákladů
    - náklady z propojení
    - ostatních přímých nákladů
- primární náklady – součet nákladových položek mezi které patří zejména:
  - náklady na zboží a služby
  - osobní náklady
  - ostatní provozní náklady

- kapitálové náklady (CAPEX) – jinak také investiční náklady jsou náklady společnosti na pořízení nového nebo obnovu starého (jak hmotného, tak nehmotného) majetku
- EBITDA – zisk před zdaněním, úroky a odpisy (jak hmotného tak nehmotného majetku)
- čistý zisk
- volné finanční prostředky

Na základě nákladové analýzy je vhodné primární náklady dále sledovat také pro jednotlivé úseky společnosti. Obzvláště poté pro úsek technologie a controllingu, které tvoří největší část primárních nákladů.

Jak je patrné z finanční a funkčních hodnot a ukazatelů společnosti uvedené výše, sdružování jednotlivých hodnot do ukazatelů u společnosti probíhá. Pokud by se ovšem mělo mluvit o tradiční finanční analýze, tak by se ve společnosti těchto ukazatelů moc nenašlo. Například klasické ukazatele aktivity jako jsou rychlosti obratu zásob a materiálu mají pro společnost i pramalý význam. Klasickým skupinám finanční analýzy společnost nevěnuje velkou pozornost, respektive její reportingové potažmo controllingové oddělení. Analyzování podniku, ať už finančně či nefinančně probíhá spíše pomocí absolutních a relativních hodnot, které se vždy srovnávají s daným plánem. Určité poměrové ukazatele upravené společností lze ovšem také nalézt. Například ukazatele jako průměrné tržby za zákazníka nebo náklady na získání jednoho nového zákazníka jsou toho důkazem.

## 4.7. Určení a častost reportingu

### 4.7.1. Častost vyhotovování zpravodajství

V předchozí části práce již byly určité intervaly reportování zmíněny. Intervalem se rozumí doba, za kterou jsou zpětně údaje reportovány. Pro úplnost je vhodné si uvést rozdělení, které se skládá ze všech jednotlivých intervalů:

- týdenní
- měsíční
- čtvrtletní
- roční

Nejkratší dobou pro častost reportu je týden. V tomto krátkém intervalu se reportují převážně velice operativní hodnoty (například tržby, zákazníci, objednávky, výkonová spotřeba), které slouží spíše jednotlivým oddělením (péče o zákazníky, marketing a prodej), respektive jejich vedoucím. Pouze při zjištění problému se zprávy podávají i vedení společnosti.

Měsíční interval je pro společnost nejspíše nejvíce používaným intervalem. Reportují se v něm všechny zásadní operativní hodnoty a také průběžné stavy účetních výkazů společnosti a to jednak vedoucím pracovníkům společnosti a jednak i koncernovému vedení v Německu. Na tento interval se v práci také nejvíce zaměřuji, jelikož mu přiřkládám největší důležitost. Společnost pro interní účely provádí měsíční účetní závěrku, která slouží jako základní podklady pro zpravodajství.

Kvartální interval reportování je spojen již i s auditorskou společností. Tento interval umožňuje reportovat kompletní údaje z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o finančních tocích, jelikož toto jsou údaje nutné pro audit. Společnost také v každém čtvrtletí provádí účetní závěrku, ze které auditor čerpá, takže nehrozí, že vykazované údaje budou zkreslené neprovedením například operací, které jsou doloženy pouze vnitropodnikovými doklady (odpisy, časové rozlišení, dohodné položky a další) a společnost si je de facto tvoří sama.

Konec hospodářského roku je ve společnosti a reportingovém systému spojen ročními výkazy, které se poté i začleňují do koncernového účetnictví. Jelikož společnost vykonává i čtvrtletní audit, není tento roční údaj tak důležitý jako u jiných společností, které uzavírají účetnictví pouze jednou ročně. Ovšem pro společnost samozřejmě roční vykazování význam má, jelikož může shrnout své celoroční výsledky. Jednou ročně také společnost vydává velice specifický report a to sice výroční zprávu.

#### 4.7.2. Doporučená častost hodnot

Týdenní sledování si vyžadují hodnoty, které mají velký vliv na společnost a mění se často, mezi tyto hodnoty patří hlavně tržby za služby, výkonová spotřeba a zákazníci a vše s nimi spojené. Ovšem tyto hodnoty jsou sledovány spíše předběžně, jelikož společnost průběžně uzavírá výkazy jednou měsíčně. Pokud by se tyto hodnoty nesledovali ani předběžně jednou za týden, společnosti by mohly nastat problémy. Například rapidní pokles či nárůst nákladů může zapříčinit velkou ztrátu, čemuž se týdenním sledováním těchto hodnot může zamezit či to alespoň zmírnit.

Perioda sledování jednou za měsíc je ve společnosti nejpodstatnější. Je vhodné při ní sledovat stejné hodnoty jako při týdenním sledováním, dále rozšířené o mzdové náklady, provozní a finanční výsledek hospodaření, krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a také krátkodobé závazky.

Kvartální a i roční interval je možné sloučit. Zde se sledují hlavně rozvahové položky dlouhodobého majetku, vlastního kapitálu a náklady i výnosy spojené právě s dlouhodobým majetkem, což jsou například odpisy či tržby za prodej dlouhodobého majetku. Tyto hodnoty společnost sleduje i měsíčně, ovšem není to nutné, jelikož se mění zřídka kdy a jejich změna bývá obvykle plánována nebo by se dalo říci, že nedochází k velkým výkyvům oproti očekávání tedy plánu.

### 4.7.3. Harmonogram reportingu

Další částí tohoto bodu práce je harmonogram vyhotovování měsíčních reportů. Týdenní reporty – data od neděle do soboty – se zpracovávají každé následující pondělí. Měsíční reporty jsou pro společnost více důležité než-li týdenní, tudíž jsem se na ně primárně soustředil. Harmonogram je uveden ve dnech následujících po konci měsíce. Rozdělení:

- 1. – 2. den – příprava na účetní závěrku
- 2. den – tak zvaný flash meeting, což je zkoumání ještě neuzavřeného období a zkoumání odchylek výkazu zisku a ztrát controllingovými pracovníky
- 3. den – zaslání údajů z flash meetingu do koncernové databáze
- 4. den – závěrka v SAP R/3, zaslání těchto údajů koncernu, který je využívá jako podklady pro přípravu auditorů
- 7. den – prezentace měsíčních výsledků na controllingové koordinaci, prezentace managementu společnosti
- 7. den – zasílání první části již prezentovaných dat koncernu (výkaz zisků a ztrát, zákazníci, spotřeba, kapitálové výdaje)
- 10. den – zasílání druhé části již prezentovaných dat koncernu (výnosy, slevy, náklady na získání zákazníka, náklady na udržení zákazníka, data lidských zdrojů)
- 11. den – prezentace radě ředitelů koncernu pomocí tak zvaného management reporting book
- 13. den – při kvartální závěrce zaúčtování odložené daně a její dohrání do koncernového softwaru

S harmonogramem souvisí i další podstatná část reportingového systému, tedy odpovědnost za nastalé problémy nebo lépe řečeno, jak se zjistí, kdo je odpovědný a za jak dlouho se tento problém může vyřešit. První odhalení případných nesrovnalostí, odchylek či obecně problémů nastává při tak zvaném flash meetingu. Pokud je odchylka v normě (obvykle do pěti procent oproti plánu), controllingový pracovníci tuto hodnotu

neřeší. Při vyšší hodnotě se zjišťuje, kdo je za odchylku zodpovědný. Zodpovědnost je ve společnosti velice dobře zjiřitelná pomocí funkčních dat a i díky tomu, že tyto data obsahuje software společnosti, což také tento proces výrazně zrychluje. Reportingové týmy následně dotyčnou osobu kontaktují, zjistí příčinu odchylku a zaznamenají komentář, který prezentují v následném měsíčním reportu.

## **4.8. Shrnutí reportingového systému společnosti**

V tomto předposledním bodě praktické části práce se výše uvedené údaje stručně shrnou a zhodnotí se kompletní reportingový systém společnosti.

Nejen díky své velikosti společnost reportingový systém řešit musí, nemůže si dovolit jej zanedbat, či úplně přeskočit, díky čemuž jsem samozřejmě reportingový systém nemohl navrhovat, spíše jen upravovat. Její základním zdrojem zisků jsou služby, což se také plně projevuje ve zpravodajství. Při nákladové analýze bylo zjiřtáno, že náklady společnosti se dělí hlavně na přímé a primární, obě tyto skupiny jsou bedlivě sledovány, ovšem primární se dále ještě dají rozčlenit podle úseků, tudíž sledovat více podrobně. Při vytyčení nejzásadnějších údajů se z rozvahy mohou vyčlenit krátkodobé závazky a pohledávky – tedy vlastně ukazatel zákazníků; z výkazu zisků a ztrát trochu obecně tržby a náklady za služby, poté marže a určitě také zisk. Tyto údaje jsou prvním směrem určujícím, co by společnost měla sledovat a co také sleduje. Již při konkrétním zaměření se na reporty je vidět, že největší důraz klade společnost na sledování:

- zákazníků – a všem kolem jich, počínaje například celkovým počtem zákazníků přes objednávky a konče například náklady na udržení zákazníka
- výnosů – všechny výnosy spojené s provozováním mobilní i nemobilní sítě i prodej zboží
- nákladů – kompletní výčet z výkazu zisků a ztrát, z toho nejdůležitější výkonová spotřeba, osobní náklady a ostatní provozní náklady
- zisků – zde nejvíce sleduje společnost čistý zisk a EBITDA

Sdružování jednotlivých hodnot do ukazatelů společnost příliš nevyužívá, například klasická finanční analýza se v reportech určitě nenajde. Seskupování ukazatelů se spíše uvádí v průměrných výnosech či nákladech na zákazníka, poté se převážně sledují jednotlivé hodnoty. Velkou důležitost má při reportování plán, bez něho by reportingový systém byl poloviční, jelikož by neměl s čím srovnávat a na co se odkazovat. Běžný report má proto tři sloupce údajů a to:

- skutečnost
- plán
- odchylku

Hlavním pilířem reportingového systému společnosti je útvar controllingu. Ten má i mnoho oddělení, která se více či méně zabývají přímo reportováním a i plánováním. Zaměstnanci v oblasti reportingu mají k dispozici mnoho softwarových nástrojů. Pro běžnou práci se nejvíce používá program microsoft Excel, k získávání dat programy SAP R/3, Oracle a Data warehouse. Obecný reportingový proces nejen ve sledované společnosti probíhá následovně:

- plánování
- uskutečnění události
- sběr dat
- vyhodnocování
- prezentace

Nejdůležitějším intervalem pro reporty je jeden měsíc, na který jsem se také zaměřil. Pro úplný výčet společnost sleduje ještě údaje za týden, čtvrtletí a rok. Měsíční report má velice širokou strukturu, takže se dá říci, že sleduje opravdu všechny údaje pro společnost podstatné, což je ovšem někdy na škodu, jelikož zprávy ztrácí na srozumitelnosti. Reporty jsou primárně určeny vedení společnosti a koncernu, ovšem se najdou i další uživatelé. Manageři společnosti mají také největší pravomoce a odpovědnost při zjištění odchylek vůči plánu, ovšem dalo by se říci, že čím vyšší odchylka a čím delší dobu, tím se tento problém řeší na vyšších místech, což znamená, že velké pravomoce má i koncernové vedení, nevyužívá je ve společnosti ale příliš

často. Měsíční report za uplynulý měsíc se managementu prezentuje obvykle za týden po skončení měsíce. Prezentace je ústní s podporou programu microsoft power point a skládá se jak z grafů, tak i z hodnot vedených v tabulkách a následných komentářů odchylek.

Mezi silné stránky reportingového systému konkrétně měsíčních reportů společnosti se mimo jiné mohou zařadit následující faktory:

- speciální reportingové oddělení, controllingový útvar
- kompletní pokrytí všech hodnot a ukazatelů
- provázaný podnikový software (kompatibilita jednotlivých programů mezi sebou)
- škála a četnost reportů
- velmi dobré zpracování strategie a plánů
- rychlé zpracování dat – první flash meetingy již za dva dny po konci měsíce

Slabých stránek má reportingový systém společnosti již méně, především má nedostatky při reportování manažerů. Slabé stránky:

- horší srozumitelnost manažerům
- přílišné množství základních údajů v reportech
- měsíční reporty pouze „papírové“

Ke konci tohoto bodu je vhodné učinit závěr o reportingovém systému společnosti. Až na několik drobných nedostatků má společnost reportingový systém velmi dobře zpracován.

## **4.9. Návrhy zlepšení systému**

Jak již bylo patrné z minulého bodu, reportingovému systému společnosti není moc co vytýkat. Zásadní změny v jejím systému jsou tudíž zbytečné a návrhů na zlepšení je tedy po málu. Nejeftektivnější změny by mohla společnost učinit ve formě



reportů pro manažery. Jednotlivým návrhům na zlepšení jsou věnovány samostatné odstavce.

#### 4.9.1. Větší srozumitelnost zpráv

Měsíční reporty má společnost zvládnuty určitě precizně, co se týče kvality i množství dat, ovšem faktor množství převládá nad faktorem srozumitelnosti. Což není problém například pro controlling či koncern, ovšem manažery nezajímají kompletně všechny ukazatele a hodnoty až do posledního detailu, nýbrž chtějí vidět zásadní ukazatele a vysoké odchylky, zejména v oblastech, za které nesou odpovědnost. Reporty by proto bylo vhodné zestručnit ze současných zhruba čtyřiceti stran na polovinu, tedy stran dvacet. Toho lze například dosáhnout použitím:

- agregace hodnot a ukazatelů
- vynecháním nepodstatného
- použitím poměrových ukazatelů
- používáním grafů pouze u zásadních ukazatelů

#### 4.9.2. Poměrové ukazatele

Společnost poměrovým ukazatelům v reportech pozornost příliš nevěnuje, snad až na průměrné náklady či výnosy na zákazníka se vše uvádí pouze v hodnotách. Poměrové ukazatele společnost také zpracovává, ovšem do měsíčních reportů je nezahrnuje. Zahrnutím těchto ukazatelů by se reporty buď mohli zestručnit, či pouze při doplnění těchto ukazatelů do současných reportů by se mohlo manažerům umožnit komplexnější nahlédnutí na společnost. Do reportingového systému by se mohly zapracovat tyto ukazatele:

- rentability
- likvidity

- aktivity
- zadluženosti
- nákladovosti
- produktivity práce

Ukazatele kapitálového trhu pro reportingový systém společnosti nemají až takový význam, jelikož společnost je de facto pobočka koncernu (tyto ukazatele řeší spíše koncernové vedení) a nejsou tak operativní. Ze všech skupin by se ovšem daly vyloučit ukazatele týkající se výroby, jelikož společnost je nevýrobní. Například doba obratu výrobků a materiálů je pro společnost v celkovém kontextu takřka nepoužitelná. Samozřejmě ani další skupiny poměrových ukazatelů by se nemohly zahrnout kompletní, společnost by je musela upravit k „obrazu svému“. Osobně mi v reportu nejvíce chybí ukazatele produktivity práce, rentability, nákladovosti a samozřejmě pyramidové rozklady jednotlivých ukazatelů. Tuto možnost zlepšení bych vřele doporučil na začlenění do měsíčních reportů.

#### 4.9.3. „Nepapírové“ reporty

Při měsíčních reportech se manažerům sice dostává ústní prezentace s doplněním tištěného reportu, ovšem jak jsem zjistil při konzultacích ve společnosti, manažeři nemají nebo i spíše nevyužívají možnost reportů v interaktivní elektronické podobě. Ústní forma prezentace s následným komentářem je samozřejmě výborné řešení, ale možnost získání elektronické interaktivní podoby reportu před prezentací by manažeři nezávisle na controllingu mít mohli. Mohlo by to sloužit jako příprava na report, případně pokud by se manažer z nějakého důvodu nemohl dostavit, měl by zprávu jednoduše dosažitelnou v podnikovém softwaru. Manažeři zajisté mají přístup ke stejnému softwaru jako pracovníci controllingu, ovšem jeho využívání a také hlavně jeho srozumitelnost pro manažery je už horší. Dalším nedostatkem pouze ústní podoby je nemožnost si extrahovat pouze údaje v současnosti potřebné. Řešení je následující:

- začlenění interaktivních reportů do podnikového softwaru
- získání nového softwaru pro tento účel

Manažeři v programech společnosti samozřejmě pracují. Ovšem reportingové zprávy, případně interaktivní reportingové zprávy mají k dosažení hůře. Jelikož interaktivitu zpravodajství mají spíše umožněnou pracovníci controllingu, jelikož reporty tvoří, upravují a také pracují v odlišných programech než manažeři. Jedním řešením by bylo interaktivní reporty začlenit do programových portálů společnosti, které užívají všichni pracovníci. Tento portál například slouží ke schvalování dovolených zaměstnanců manažery, tedy ke komunikaci mezi zaměstnanci. Manažeři v tomto programu pracují, znají ho, tudíž by pro ně elektronická podoba reportu v tomto prostředí byla přijatelná. Další možné řešení se odvíjí od tohoto. Obecně lze tedy říci, že by se interaktivní reporty zasílaly do softwarového prostředí manažerům dobře známé.

Druhou možností řešení tohoto problému je zakoupení nového programu. Na trhu je programů s vhodnými funkcemi mnoho, osobně jsem si vybral program Business objects. Prvním přínosem tohoto programu by byla kompatibilita, jelikož je modulem softwaru SAP. Takže zapracování do podnikového softwaru by nemělo takové komplikace, jako při koupi samostatného programu. Hlavní funkcí tohoto softwaru je pokročilá analýza dat z informačního systému. Umožňuje pracovat se sadou předpřipravených šablon výkazů a interaktivních ovládacích panelů (dashboards) pro sledování a on-line analýzu klíčových podnikatelských procesů a ukazatelů v prostředí společnosti. Interaktivní ovládací panely jsou vyvinuté přesně pro potřeby vedoucích pracovníků, umožňují monitorovat výkonnost, identifikovat kritické ukazatele a pomocí analýzy „Co se stane když..“ modelovat možné příležitosti ke zlepšení výkonů nebo vhodnou úsporu nákladů. Tento program by byl pro společnost jistě přínosem, samozřejmě pokud by náklady na jeho pořízení a provozování nebyly pro společnost vysoké.

Jakou ze dvou variant zvolit by záleželo především na manažerech, jelikož by toto řešení bylo pro ně a jelikož také rozhodují o financích společnosti. Ať už zvolení upravení stávajícího nebo pořízení nového softwaru, záleželo by především na faktorech nákladů, kvality programu a také na „spokojenosti“ manažerů se softwarem.

## **5. Závěr**

Tato práce se primárně zaměřovala na reportingový systém společnosti. Jejím hlavním účelem bylo tento systém popsat, zhodnotit a poté navrhnout zlepšení tohoto systému.

Společnost se dá charakterizovat jako „velká“, neboli má akciovou formu, cca 2500 zaměstnanců a obrat daleko za stanovenou hranicí pro audit. Reportingový systém má i díky své velikosti velmi kvalitně ošetřen. Pro vykonávání reportingu má i speciální oddělení, které je složkou úseku controllingu. Reporty nejsou vyhotovovány ve speciálním softwaru, hlavními pilíři programového vybavení jsou MS Excel a SAP R/3. Zpravodajství je určeno především manažerům, pro které je také primárně konstruováno. Vrcholoví pracovníci ovšem nejsou jediní, kterým je zpravodajství určeno. Dále z něj čerpá také například rizikový management, marketing, auditor, veřejnost a také koncern, pod který společnost spadá.

Na základě rozborů účetních výkazů, dále také finanční analýzou údajů získaných ze zpráv auditora mezi roky 2004 – 2008 a v poslední řadě také nákladovou analýzou se zjistily pro společnost zásadní údaje vhodné pro sledování. V nákladové analýze se náklady rozdělily na základní druhy přímých a primárních. Větší podíl, cca. 55 %, měly náklady přímé, ovšem nebyly společností tak dobře ovlivnitelné jako primární. K primárním nákladům se také mohly přiřadit jednotlivé úseky společnosti, což ještě umocnilo jejich kontrolu a následné vykazování v reportech. Z úseků společnosti byly pro důkladné sledování nejvhodnější úseky technologie a controllingu.

Při základním členění sledovaných položek, rozdělení z rozvahy a výkazu zisků a ztrát, se vyčlenily hlavně operativní hodnoty, které se často měnily a měly velký vliv na provozní chod společnosti. Z rozvahy bylo vhodné sledovat hlavně krátkodobé závazky a pohledávky a z výkazu zisků a ztrát všechny hodnoty, které spadají do ukazatele EBITDA, tedy zisk před zdaněním, úroky a odpisy dlouhodobého jak hmotného tak nehmotného majetku. Konkrétně se sledovaly tyto hodnoty:

- zákazníci – celkový počet, hrubý a čistý přírůstek, zákaznická struktura
- využití sítě

- primární náklady
- přímé náklady – náklady na udržení a získání zákazníků
- celkové čisté výnosy
- průměrné tržby za zákazníka
- hrubá marže mobilních služeb
- EBITDA

Doporučené hodnoty se stanovily na základě plánů společnosti, konkrétně z ročního rozpočtu, který se v průběhu roku upravuje o takzvané předpovědi. Předpověď se provádí vždy po čtvrtletí na zbývající část roku.

Zpravodajství se vyhotovovalo v intervalech týdne, měsíce, čtvrtletí a roku. Nejdůležitějším intervalem byl měsíc, jelikož to byl i první interval, při kterém se uzavíraly výkazy společnosti, tudíž podklady k reportům byly přesné a jejich porovnání s plánem mělo proto velmi dobrou vypovídací schopnost. Měsíční zpravodajství se začalo vyhotovovat ihned po uzavření účetních výkazů společnosti. Druhý den od uzavření se konal tak zvaný flash meeting, který slouží k prvotnímu uspořádání reportu pracovníky controllingového úseku. Sedmý den poté ústní prezentace pro management společnosti.

Zásadním nedostatkem reportingového systému společnosti byla přílišná šíře zpravodajství. Reporty byly pro manažery nedostatečně srozumitelné a bylo vhodné zestručnit zprávy. Toho se mohlo dosáhnout agregací hodnot a ukazatelů, vynecháním méně podstatného, použitím poměrových ukazatelů, či menším používáním grafů. Možnosti lze samozřejmě kombinovat. Obzvláště poměrové ukazatele by mohly zpravodajství znatelně zestručnit, zjednodušit a také umožnit manažerům komplexnější náhled na společnost. Další možností zlepšení byla větší interaktivita reportů. Manažerům se totiž při ústní prezentaci dostane do ruky pouze tištěná verze reportu, která samozřejmě neumožňovala interaktivitu. Při začlenění reportů do podnikového softwaru, případně zakoupení nového softwaru, například programu Business objects, by manažeři měli rychlý přístup k informacím, které právě potřebují.

## **6. Summary**

This work has primarily been focusing on reporting system of a company. Its main purpose was to define, evaluate and afterwards to propose improvements of the system.

The company can be characterized as "large". Company has a limited form, about 2,500 employees and a turnover far beyond the limit set for the audit. Reporting system is also due to its size very well treated. For performance reporting is also a special department which is the component controlling section. Reports are prepared in a special software, the main pillar of software are Microsoft Excel and SAP R/3. Reporting is primarily designed for managers, but not only for them. It also draws on the example risk management, marketing, audit, public and concern the company falls under.

On the basis of account statements analysis, which describe main data of balance sheet, profit and loss report and cash flow report. Further as well as financial analysis based on data from years 2004 – 2008 extracted from auditor's report. Last analysis was cost analysis. From those analysis were found crucial informations which are useful for next monitoring. Cost were divided into two main kinds – direct and cluster. Bigger share has the direct roughly 55 %, but company cannot control it as good as the cluster. Cluster can be assign to individual sections of company. It is great for control and reporting. Technology and controlling sections are most suitable for reporting.

In a basic breakdown of controlled items, the distribution of the balance sheet and profit and loss, especially with the earmark operative values change frequently and have a great influence on the operational running of the company. The main short-term balance sheet liabilities and assets and profit and loss account to track all the values that fall within the EBITDA – ear before interest, tax, depreciation and amortization. Already pursued by the specific values are customers – gross adds, net adds, customer structure, usage, cluster costs, direct costs - subscriber acquisition and retention costs; total net revenues, average revenue per user, gross margin of mobile services and of course sum EBITDA. Recommended values of these parameters and values are

determined by the company's plans, namely the annual budget during the year adjusted for the so-called forecasts. Forecast is carried out every quarter for the remainder of the year.

Reporting is made at intervals of a week, month, quarter and year. The most important interval is the month, since this is the first interval at which the concluding statements of the company, thus supporting documents to the reports are accurate and compare them with the plan is therefore a very good explanatory power. Monthly reporting will begin immediately after the closing to complete the account statements. The second day after the closing is so-called flash meeting, which serves to organize the initial report of controlling personnel department. Seventh day after the closing is presentation of the company's management.

A fundamental lack of reporting system is overly wide coverage. Reports for managers are poorly understood and should be slimmed down. It may be achieved by aggregating the values and indicators, omitting the less significant, the use of financial ratios, and less use of graphs. Of course options can be combined. Especially the financial ratio could noticeably slimmed reports, simplify and enable managers to more comprehensive insight into the company. Another potential improvement is greater interactivity reports. Indeed, managers hands at an oral presentation given only in the printed version reports, which of course does not allow interactivity. When integrating reports into enterprise software, or purchase new software program such as Business Objects, the managers have quick access to information that they need.

## **7. Seznam použité literatury**

1. MOELLER, R. *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. 367 s. ISBN 978-0-471-74115-2
2. VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
3. *Profinit* [online]. 2009 [cit. 2010-01-03]. Reporting. Dostupné z WWW: <<http://www.profinit.eu/cz/it-reseni/datove-sklady/reporting>>.
4. FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X
5. HORVÁTH, P. *Das Controlling*. 4. München: Vahlen, 1992. 848 s. ISBN 3-8006-1580-0
6. GRÜNWARD, R; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE, 1996. 197 s. ISBN 80-7079-257-4
7. PREISSLER, P. *Controlling*. 5. Wien: Oldenbourg, 1994. 215 s. ISBN 3-486-22814-5
8. HORVÁTH, P. *Das controllingkonzept*. 2. München: Beck, 1995. 250 s. ISBN 3-406-34793-2
9. FIBÍROVÁ, J; ŠOLJAKOVÁ, L; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0
10. MANN, R. *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. Praha: Průmysl a obchod; Freiburg: Rudolf Haufe, 1992. 358 s. ISBN 80-85603-20-9
11. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. Praha: Grada, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X
12. MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. Praha: Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1
13. HIGGINS, R. D. *Analýza pro finanční management*. Praha: Grada, 1997. 399 s. ISBN 80-7169-404-5



14. KONEČNÝ, M; REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. Brno: PC-DIR, 1997. 121 s. ISBN 80-214-1535-5
15. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
16. FIBÍROVÁ, J. *Nákladové účetnictví*. 3. Praha: VŠE, 2001. 347 s. ISBN 8024502127
17. KRÁL, B. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Prospektrum, 1997. 407 s. ISBN 80-7175-060-3
18. VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9
19. KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2003. 547 s. ISBN 80-7261-062-7

## **8. Seznam tabulek**

Tabulka 1	Rentabilita	str. 57
Tabulka 2	Aktivita	str. 57
Tabulka 3	Likvidita	str. 58
Tabulka 4	Zadluženost	str. 58
Tabulka 5	Tržní hodnota a riziko	str. 59
Tabulka 6	Nákladovost	str. 60
Tabulka 7	Druh nákladů	str. 61
Tabulka 8	Přímé náklady	str. 62
Tabulka 9	Primární náklady úseku technologie	str. 64
Tabulka 10	Primární náklady úseku marketing	str. 65
Tabulka 11	Primární náklady úseku controlling	str. 66
Tabulka 12	Primární náklady úseku lidské zdroje	str. 67
Tabulka 13	Primární náklady úseku finance	str. 68
Tabulka 14	Primární náklady úseku generální ředitel	str. 69
Tabulka 15	Celkové primární náklady	str. 70
Tabulka 16	Směrodatná odchylka primárních nákladů	str. 71

## **9. Přílohy**

- Příloha 1      Vzorce finanční analýzy  
Příloha 2      Výkazy ze zprávy auditora z roku 2008  
Příloha 3      Souhrnné výkazy z let 2004 - 2008

# Příloha 1

## Vzorce finanční analýzy

### Rentabilita

- vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál
- celkového kapitálu = EBIT / celková aktiva
- investovaného kapitálu = čistý zisk / dlouhodobé závazky + vlastní kapitál
- tržeb = čistý zisk / provozní tržby

### Aktivita

- rychlost obratu zásob = provozní tržby / průměrný stav zásob
- doba obratu zásob = 365 / rychlost obratu zásob
- rychlost obratu celkových aktiv = celkové tržby / celková aktiva
- doba obratu celkových aktiv = 365 / rychlost obratu celkových aktiv
- rychlost obratu dlouhodobého majetku = celkové tržby / dlouhodobý majetek
- doba obratu dlouhodobého hmotného majetku = 365 / rychlost obratu dlouhodobého majetku

### Likvidita

- běžná = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- pohotová = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
- peněžní = finanční majetek / krátkodobé závazky

### Zadluženost

- vlastní kapitál ku cizím zdrojům = vlastní kapitál / cizí zdroje
- krytí aktiv vlastním kapitálem = vlastní kapitál / celková aktiva
- celková zadluženost = (Cizí zdroje + přechodné účty pasivní) / celková aktiva
- Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky

## Tržní hodnota a riziko

- $\text{Dividenda na akcii} = \text{vyplacené dividendy} / \text{celkový počet akcií}$
- $\text{Zisk na akcii} = \text{čistý zisk} / \text{celkový počet akcií}$
- $\text{Výplatní poměr} = \text{dividenda na 1 akcii} / \text{čistý zisk na 1 akcii}$
- $\text{Aktivační poměr} = 1 - \text{výplatní poměr}$
- $\text{Míra růstu investovaného kapitálu} = \text{rentabilita vlastního kapitálu} * \text{aktivační poměr}$

## Příloha 2

### ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2008

### ROZVAHA

	Brutto	31. 12. 2008		31. 12. 2007	
		Kč	Korekce	Netto	Netto
	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč
<b>AKTIVA</b>					
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>49 542</b>	<b>- 31 773</b>	<b>17 769</b>	<b>20 392</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>10 841</b>	<b>- 6 325</b>	<b>4 516</b>	<b>4 816</b>
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	300	- 285	15	8
B. I. 2.	Software	5 224	- 4 829	395	438
B. I. 3.	Ocenitelná práva	4 887	- 1 211	3 676	3 903
B. I. 4.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	430	0	430	466
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	1
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>38 701</b>	<b>- 25 448</b>	<b>13 253</b>	<b>15 576</b>
B. II. 1.	Pozemky	18	0	18	18
B. II. 2.	Stavby	8 545	- 3 303	5 242	5 000
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	28 369	- 22 105	6 264	7 371
B. II. 4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1	0	1	1
B. II. 5.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 681	- 40	1 641	3 186
B. II. 6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	87	0	87	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>18 475</b>	<b>- 3 526</b>	<b>14 949</b>	<b>13 608</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>539</b>	<b>- 115</b>	<b>424</b>	<b>498</b>
C. I. 1.	Materiál	146	- 73	73	70
C. I. 2.	Zboží	393	- 42	351	428
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>23</b>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13	0	13	15
C. II. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	8	0	8	8
C. II. 3.	Odložená daňová pohledávka	22	0	22	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>11 886</b>	<b>- 3 411</b>	<b>8 475</b>	<b>5 298</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	5 914	- 3 411	2 503	3 376
C. III. 2.	Pohledávky – ovládající a řídicí osoba	3 540	0	3 540	0
C. III. 3.	Pohledávky za účastníky sdružení	30	0	30	10
C. III. 4.	Stát – daňové pohledávky	0	0	0	2
C. III. 5.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	143	0	143	70
C. III. 6.	Dohadné účty aktivní	2 221	0	2 221	1 792
C. III. 7.	Jiné pohledávky	38	0	38	48
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>6 007</b>	<b>0</b>	<b>6 007</b>	<b>7 789</b>
C. IV. 1.	Peníze	65	0	65	44
C. IV. 2.	Účty v bankách	833	0	833	636
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	5 109	0	5 109	7 109
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>41</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	46	0	46	40
D. I. 2.	Příjmy příštích období	7	0	7	1
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>68 070</b>	<b>- 35 299</b>	<b>32 771</b>	<b>34 041</b>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2008

ROZVAHA (pokračování)

		31. 12. 2008	31. 12. 2007
		Netto	Netto
		Kč	Kč
<b>PASIVA</b>			
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>24 193</b>	<b>25 681</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	█	█
<b>A. I. 1.</b>	<b>Základní kapitál</b>	█	█
<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	█	█
<b>A. II. 1.</b>	<b>Emisní ážio</b>	█	█
	2. Ostatní kapitálové fondy	8	8
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	12
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>104</b>	<b>104</b>
<b>A. III. 1.</b>	<b>Zákonný rezervní fond</b>	104	104
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>9 176</b>	<b>11 870</b>
<b>A. IV. 1.</b>	<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	9 176	11 870
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>9 041</b>	<b>7 823</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>7 761</b>	<b>7 463</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>3 256</b>	<b>1 128</b>
<b>B. I. 1.</b>	<b>Rezervy podle zvláštních právních předpisů</b>	0	2
	2. Rezerva na daň z příjmů	394	352
	3. Ostatní rezervy	2 862	774
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>11</b>	<b>753</b>
<b>B. II. 1.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	5	14
	2. Dlouhodobé přijaté zálohy	6	11
	3. Odložený daňový závazek	0	728
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>4 480</b>	<b>5 582</b>
<b>B. III. 1.</b>	<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	1 337	1 465
	2. Závazky k účastníkům sdružení	20	17
	3. Závazky k zaměstnancům	89	72
	4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	44	52
	5. Stát – daňové závazky a dotace	35	81
	6. Krátkodobé přijaté zálohy	72	99
	7. Dohadné účty pasivní	2 866	3 770
	8. Jiné závazky	17	26
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>14</b>	<b>0</b>
<b>B. IV. 1.</b>	<b>Krátkodobé bankovní úvěry</b>	14	0
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>817</b>	<b>897</b>
<b>C. I. 1.</b>	<b>Výnosy příštích období</b>	817	897
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>32 771</b>	<b>34 041</b>

IDENTIFIKACE AUDITORA



ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2008

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Rok končící 31. prosince	
		2008	2007
		Kč	Kč
I.	Tržby za prodej zboží	995	1 333
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 358	2 811
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>- 1 363</b>	<b>- 1 478</b>
II.	Výkony	32 131	30 408
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	32 058	30 354
	2. Aktivace	73	54
B.	Výkonová spotřeba	13 299	12 798
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	645	599
	2. Služby	12 654	12 199
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>17 469</b>	<b>16 132</b>
C.	Osobní náklady	2 298	2 236
C.	1. Mzdové náklady	1 674	1 578
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2	1
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	542	586
	4. Sociální náklady	80	71
D.	Daně a poplatky	225	273
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 774	4 268
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	36	49
III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	36	48
	2. Tržby z prodeje materiálu	0	1
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	23	48
F.	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	10	44
	2. Prodaný materiál	13	4
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	1 777	763
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 119	2 068
H.	Ostatní provozní náklady	580	672
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>10 947</b>	<b>9 989</b>



ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2008

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (pokračování)

		Rok končící 31. prosince	
		2008	2007
		Kč	Kč
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	4 300	3 350
J.	Prodané cenné papíry a podíly	4 300	3 350
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	248	84
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	19	18
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	54	31
X.	Výnosové úroky	161	103
N.	Nákladové úroky	1	1
XI.	Ostatní finanční výnosy	275	178
O.	Ostatní finanční náklady	320	191
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>328</b>	<b>160</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 234	2 326
Q.	1. – splatná	2 984	2 769
	2. – odložená	- 750	- 443
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>9 041</b>	<b>7 823</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>9 041</b>	<b>7 823</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>11 275</b>	<b>10 149</b>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2008

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

	2008 Kč	2007 Kč
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>		
<b>Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním</b>	<b>11 275</b>	<b>10 149</b>
<b>A.1. Úpravy o nepeněžní operace:</b>		
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	4 774	4 268
A.1.2. Změna stavu rezerv a opravných položek	1 777	763
A.1.3. Zisk z prodeje stálých aktiv	- 26	- 4
A.1.4. Vyučtované nákladové a výnosové úroky a výnosy z krátkodobého finančního majetku	- 160	- 186
A.1.5. Úpravy o ostatní nepeněžní operace	378	505
<b>A* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami oběžných prostředků</b>	<b>18 018</b>	<b>15 495</b>
<b>A.2. Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:</b>		
A.2.1. Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	215	- 2 423
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	- 1 134	130
A.2.3. Změna stavu zásob	116	- 241
A.2.4. Změna stavu krátkodobého finančního majetku	2 519	- 5 262
<b>A** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>19 734</b>	<b>7 699</b>
A.3. Úroky vyplacené	- 1	- 1
A.4. Úroky přijaté	161	176
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	- 2 943	- 2 765
<b>A *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>16 951</b>	<b>5 109</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1. Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 2 223	- 2 743
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	54	30
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	- 3 540	0
<b>B*** Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- 5 709</b>	<b>- 2 713</b>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2008

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (pokračování)

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
	■ Kč	■ Kč
Peněžní toky z finanční činnosti		
C.1. Vyplacené dividendy	- 10 517	- 6 678
C*** Čistý peněžní tok z finanční činnosti	- 10 517	- 6 678
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	725	- 4 282
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku roku	859	5 141
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	1 584	859

## Příloha 2

Rozvahové položky	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Aktiva celkem</b>	<b>32771</b>	<b>34041</b>	<b>33624</b>	<b>36400</b>	<b>30830</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>17769</b>	<b>20391</b>	<b>22343</b>	<b>24083</b>	<b>26518</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný</b>	<b>4516</b>	<b>4815</b>	<b>5045</b>	<b>5817</b>	<b>5984</b>
Výsledky vývoje	15	8	18	42	69
Software	395	438	534	829	1227
Ocenitelná práva	3676	3903	3802	3969	238
Nedokončený DNM	430	466	691	977	4450
Poskytnuté zálohy na DNM	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný</b>	<b>13253</b>	<b>15576</b>	<b>17298</b>	<b>18266</b>	<b>20534</b>
Pozemky	18	18	17	17	16
Stavby	5242	5000	4862	4799	4939
Samostatné movité věci	6264	7371	8350	10109	13125
Jiný DHM	1	1	1	1	1
Nedokončený DHM	1641	3186	4056	3337	2448
Poskytnuté zálohy na DHM	87	0	12	3	5
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>14949</b>	<b>13609</b>	<b>11232</b>	<b>12240</b>	<b>4242</b>
<b>Zásoby</b>	<b>424</b>	<b>499</b>	<b>284</b>	<b>611</b>	<b>622</b>
Materiál	73	70	77	309	349
Zboží	351	429	207	302	273
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>43</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>12</b>
Z obchodních vztahů	13	15	15	16	5
Poskytnuté zálohy	8	8	9	8	7
Odložená daň	22	0	0	0	0
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>8475</b>	<b>5298</b>	<b>4139</b>	<b>3461</b>	<b>3169</b>
Z obchodních vztahů	2503	3376	2485	2166	2124
Ovládající a řídicí osoba	3540	0	0	0	0
Účastníci sdružení	30	10	13	6	19
Daňové pohledávky	0	2	20	50	71

Poskytnuté zálohy	143	70	100	118	121
Dohadné účty aktivní	2221	1792	1481	1112	830
Jiné	38	48	40	9	4
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>6007</b>	<b>7789</b>	<b>6785</b>	<b>8144</b>	<b>439</b>
Peníze	65	44	73	24	13
Účty v bankách	833	636	1062	3329	155
Cenné papíry a podíly	5109	7109	5650	4791	271
<b>Časové rozlišení</b>	<b>53</b>	<b>41</b>	<b>49</b>	<b>77</b>	<b>70</b>
Náklady příštích období	46	40	49	75	70
Příjmy příštích období	7	1	0	2	0
<b>Pasiva celkem</b>	<b>32771</b>	<b>34041</b>	<b>33624</b>	<b>36400</b>	<b>30830</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>24193</b>	<b>25681</b>	<b>24521</b>	<b>26500</b>	<b>21898</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>xxx</b>
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>5352</b>	<b>5364</b>	<b>5349</b>	<b>5345</b>	<b>5341</b>
Emisní ážio	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Ostatní kapitálové fondy	8	8	8	8	8
Oceňovací rozdíly	0	12	-3	-7	-11
<b>Zákonný rezervní fond</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>104</b>
<b>Nerozdělený zisk z minulých let</b>	<b>9176</b>	<b>11870</b>	<b>12846</b>	<b>15784</b>	<b>11647</b>
<b>VH z běžného účetního období</b>	<b>9041</b>	<b>7823</b>	<b>5702</b>	<b>4747</b>	<b>4286</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>7761</b>	<b>7463</b>	<b>8070</b>	<b>8698</b>	<b>7842</b>
<b>Rezervy</b>	<b>3256</b>	<b>1128</b>	<b>1162</b>	<b>1603</b>	<b>1922</b>
Podle zvláštních právních předpisů	0	2	5	4	3
Na daň z příjmu	394	352	348	850	1317
Ostatní	2862	774	809	749	602
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>11</b>	<b>753</b>	<b>1409</b>	<b>1984</b>	<b>2169</b>
Z obchodních vztahů	5	14	1	2	0
Přijaté zálohy	6	11	237	259	220
Odložený daňový závazek	0	728	1171	1723	1949
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>4480</b>	<b>5582</b>	<b>5499</b>	<b>5111</b>	<b>3751</b>
Z obchodních vztahů	1337	1465	1040	1203	1269

K účastníkům sdružení	20	17	0	0	4
K zaměstnancům	89	72	78	67	58
Sociální zabezpečení a zdravotní poj.	44	52	67	49	44
Stát - daňové závazky a dotace	35	81	42	24	20
Přijaté zálohy	72	99	334	246	190
Dohadné účty pasivní	2866	3770	3915	3505	2152
Jiné	17	26	23	17	14
<b>Krátkodobé bankovní úvěry</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>817</b>	<b>897</b>	<b>1033</b>	<b>1202</b>	<b>1090</b>
Výnosy příštích období	817	897	1033	1202	1090

Zdroj: Auditorské zprávy společnosti

Výsledkové položky	2008	2007	2006	2005	2004
Tržby za prodej zboží	995	1333	1152	1259	1015
Náklady na prodané zboží	2358	2811	2418	2536	2148
<b>Obchodní marže</b>	<b>-1363</b>	<b>-1478</b>	<b>-1266</b>	<b>-1277</b>	<b>-1133</b>
<b>Výkony</b>	<b>32131</b>	<b>30408</b>	<b>27941</b>	<b>26567</b>	<b>25370</b>
Tržby za prodej výrobků a služeb	32058	30354	27880	26099	25036
Aktivace	73	54	61	468	334
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>13299</b>	<b>12798</b>	<b>11941</b>	<b>10929</b>	<b>10342</b>
Spotřeba materiálu a energie	645	599	582	679	485
Služby	12654	12199	11359	10250	9857
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>17469</b>	<b>16132</b>	<b>14734</b>	<b>14361</b>	<b>13895</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>2298</b>	<b>2236</b>	<b>2157</b>	<b>1911</b>	<b>1734</b>
Mzdové	1674	1578	1500	1324	1212
Odměny členům orgánů společnosti	2	1	1	2	2
Náklady na sociální a zdravotní	542	586	558	498	453
Sociální náklady	80	71	98	87	67
<b>Daně a poplatky</b>	<b>225</b>	<b>273</b>	<b>252</b>	<b>223</b>	<b>289</b>
<b>Odpisy</b>	<b>4774</b>	<b>4268</b>	<b>5315</b>	<b>5140</b>	<b>5149</b>

<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	<b>88</b>	<b>517</b>	<b>214</b>
Z dlouhodobého majetku	36	48	82	513	206
Z materiálu	0	1	6	4	8
<b>Zůstatková cena DM a materiálu</b>	<b>23</b>	<b>48</b>	<b>191</b>	<b>743</b>	<b>543</b>
Dlouhodobého majetku	10	44	171	584	481
Materiálu	13	4	20	159	62
<b>Změna stavu rezerv a opravných pol.</b>	<b>1777</b>	<b>763</b>	<b>384</b>	<b>619</b>	<b>267</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>3119</b>	<b>2068</b>	<b>1542</b>	<b>1111</b>	<b>1128</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>580</b>	<b>672</b>	<b>630</b>	<b>651</b>	<b>828</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>10947</b>	<b>9989</b>	<b>7435</b>	<b>6702</b>	<b>6427</b>
Tržby z prodeje CP a podílů	4300	3350	900	600	0
Prodané CP a podíly	4300	3350	900	600	0
Výnosy z krátkodobého finančního M	248	84	80	17	0
Výnosy z přecenění CP a derivátů	19	18	3	3	1
Náklady z přecenění CP a derivátů	54	31	35	29	42
Výnosové úroky	161	103	82	75	92
Nákladové úroky	1	1	1	1	358
Ostatní finanční výnosy	275	178	148	118	102
Ostatní finanční náklady	320	191	116	110	116
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>328</b>	<b>160</b>	<b>161</b>	<b>73</b>	<b>-321</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>2234</b>	<b>2326</b>	<b>1894</b>	<b>2028</b>	<b>1820</b>
Splatná	2984	2769	2445	2255	2001
Odložená	-750	-443	-551	-227	-181
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>9041</b>	<b>7823</b>	<b>5702</b>	<b>4747</b>	<b>4286</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>9041</b>	<b>7823</b>	<b>5702</b>	<b>4747</b>	<b>4286</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>11275</b>	<b>10149</b>	<b>7596</b>	<b>6775</b>	<b>6106</b>
EBIT	11115	10047	7515	6701	6372

Zdroj: Auditorské zprávy společnosti