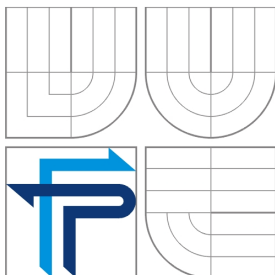


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ  
V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANČÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## REPORTING VYBRANÉ FIRMY

REPORTING OF THE SELECTED FIRM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

ZDEŇKA LERCHOVÁ JONASOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2009

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Lerchová Jonasová Zdeňka

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

### Reporting vybrané firmy

v anglickém jazyce:

### Reporting of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

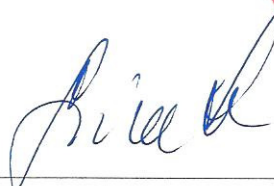
Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, J.: Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti určité firmy. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s.120. ISBN - 80-247-0482-X
- KRÁL, B., WAGNER, J., ŠOLJAKOVÁ, L., MATYÁŠ, O., STRÁNSKÝ, J., MENŠÍK, M.: Manažerské účetnictví pro strategické řízení a měření výkonnosti v podmínkách českých podniků (výzkumná zpráva)Prah: 20.09.2007 -21.09.2007. In: Koncepce a řízení výkonnosti Praha: Oeconomica.2007. s. 103 - 120. ISBN 978-8/0-245-1222-8
- KOVANICOVÁ, D.: Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům. 1.vyd. Praha: Nakladatelství RNDr.Hana Hexnerová - BOVA POLYGON, 2004.304 s. ISBN 80-7273-095-9
- SHAW, J.C., ARNOLD, J.A., COOPER, M.: Financial Reporting the Way Forward. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.1990. ISBN 1-85355-131-7
- HENDL, J.: Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.





Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25.3.2009

## **Abstrakt:**

Ve své bakalářské práci se zabývám reportingem. V teoretické části, práce vysvětluje pojem reportingu, jako jedné ze základních funkcí controllingu, SLEPTE analýzu a Porterův model konkurenčního prostředí. Praktická část se zabývá tvorbou tabulek v MS Excel. Na základě závěru provedených analýz jsou zpracována doporučení, která by mohla umožnit zlepšení situace firmy.

## **Abstract:**

The bachelor labour deals with reporting. In the first part – theoretic one – the labour explains the conception of reporting as the one of controlling basic functions, SLEPTE analysis and Porter's model of competitive environment. The practical part deals with charts creation in MS Excel. From these points of view there are presented proposals facilitate improving the firm position.

## **Klíčová slova:**

Reporting, controlling, SLEPTE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí

## **Keywords:**

Reporting, controlling, SLEPTE analysis, Porter's model of competitive environment

## **Bibliografická citace práce**

LERCHOVÁ JONASOVÁ, Z. *Reporting vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 60 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

## **Čestné prohlášení**

## **Poděkování**

Dovoluji si touto cestou poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení a podnětné připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce.

## Obsah práce

<b>1. Reporting – úvod .....</b>	<b>9</b>
1.1 Aktuálnost tématu.....	9
1.2 Historie finančního reportingu.....	12
1.3 Současný přístup k finančnímu reportingu.....	13
1.4 Formulace problému.....	16
1.5 Pro koho je reporting určen.....	17
1.6 Členění reportingu.....	18
1.7 Zpracování reportingu.....	21
1.8 Cíl reportingu.....	23
1.9 Faktory ovlivňující podobu reportingu.....	24
<b>2. Analýza obecného okolí podniku.....</b>	<b>31</b>
2.1 Analýza SLEPTE.....	32
2.1.1 Společenské trendy.....	32
2.1.2 Legislativní trendy.....	32
2.1.3 Hospodářské trendy.....	33
2.1.4 Politické faktory.....	33
2.1.5 Technologické faktory.....	34
2.1.6 Ekologické trendy.....	34
2.2 Analýza oborového okolí podniku.....	34
2.2.1 Sektor zákazníků.....	34
2.2.2 Sektor dodavatelů.....	35
2.2.3 Sektor konkurentů.....	36
<b>3. Porterův model konkurenčního prostředí.....</b>	<b>37</b>
3.1 Vyjednávací pozice zákazníka.....	38
3.2 Vyjednávací síla dodavatele.....	38
3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	39
3.4 Hrozba substitutů.....	39
3.5 Rivalita firem na daném trhu.....	39

<b>4. Posouzení možných konkurenčních strategií pro společnost .....</b>	<b>41</b>
4.1 Metodika.....	41
4.2 Profil společnosti.....	42
4.3 Předmět podnikání.....	43
4.4 Vize společnosti.....	44
4.5 Okolí podniku.....	44
4.6 Oborové okolí podniku.....	47
<b>5. Rozbor zjištěných poznatků a doporučení.....</b>	<b>49</b>
<b>6. Závěr.....</b>	<b>55</b>
<b>7. Seznam literatury.....</b>	<b>57</b>
<b>8. Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>58</b>
<b>9. Seznam tabulek.....</b>	<b>59</b>
<b>10. Seznam obrázků.....</b>	<b>60</b>

## **1.Reporting - Úvod**

Jedním z nejvýznamnějších znaků dnešní společnosti je otevřený přístup k informacím. Díky novým technologickým možnostem se přístup k informacím otevřel širokým masám populace. Tak, jak se rozvíjí společnost, roste i potřeba informací. Každý jedinec preferuje jiný druh informací a získává je z jiného zdroje.

Správná informace ve správný čas je jedním z nejdůležitějších předpokladů ovlivňujících podnikatelský úspěch. Není důležité informacemi jen disponovat, ale také umět s nimi pracovat. Potřeba přesných informací nabývá neustále na významu zejména v období probíhající globalizace.

Získáváním a zpracováním informací v ekonomickém a podnikovém prostředí se zabývá finanční reporting. Tento obor si do svého informačního systému implementovaly moderní podniky a vytváří pomocí něho výstupy přizpůsobené interním i externím potřebám a uživatelům.

K uspokojení informační potřeby je nutné, aby se finanční reporting přizpůsobil nárokům uživatelů a aby zohledňoval jejich potřeby a upřesňoval je se změnou potřeb. Musí rovněž pružně reagovat na změny prostředí ekonomického, tak i sociálního. Společnost se neustále vyvíjí a přináší nové skutečnosti, s nimiž se reporting vypořádává.

### **1.1 Aktuálnost tématu**

Historický vývoj již nejednou ukázal, že nesprávné zacházení s informacemi může mít neblahé následky. V následujícím textu jsou dva příklady:

**Případ první:** záměrné zkreslování účetnictví a podávání nepravdivých informací u firem Enron, World Com a Parmalat.

Pád největší energetické společnosti v USA v roce 2001. V rámci účetního skandálu Enron se jednalo především o nadhodnocování výsledků, zkreslování účetních informací a machinace s majetkem firem a insider trading.

Ještě na podzim roku 2001 tato společnost vysílala do světa samé příznivé zprávy, problémy ale postupně vyplouvaly na povrch. V říjnu nechal vrchní revizor účtů tajně zničit velké množství konfliktních údajů, aby tak zamaskoval chybné účetní výkazy. To se však nepodařilo zcela utajit. Americký burzovní dozor proto 22.října zahájil proti společnosti vyšetřování. V listopadu 2001 vedení Enronu oficiálně přiznalo, že podnikové zisky byly od roku 1997 uměle nadhodnoceny o celých 600 miliónů dolarů, což vedlo k poklesu kurzu na pouhých 61 centů. V srpnu roku 2000 dosáhly jeho akcie rekordní ceny 90,52 dolarů. Nakonec skončil Enron v konkurzu a jeho akcie byly 23.ledna 2002 z obchodování vyloučeny.

Spolu s Enronem padla i významná auditorská firma Arthur Andersen, protože vyšlo najevo, že kryla machinace v účetnictví v Enronu. Tento účetní skandál zasáhl i banky. Americká komise pro cenné papíry udělila v roce 2003 vysoké pokuty investičním bankám, které se snažily krýt některé finanční transakce.

Jedná se například o investiční banku J.P. Morgan & Chase, která dostala pokutu 135 miliónů USD nebo o Citigroup s pokutou v hodnotě 120 miliónů USD.

Americký telekomunikační gigant WordCom byl založen v roce 1986 a podnikal v 65 zemích světa. Účetní skandály nakonec dohnaly společnost k tomu, že musela požádat o ochranu před věřiteli. Evropa byla rovněž zasažena i tady se objevil „evropský Enron“. Znamý výrobce trvanlivého mléka se v prosinci 2003 zhroutil pod tíhou dluhů poté, co se v jeho účtech objevila díra čtyř miliard eur.

Tyto a další skandály přinesly velmi vážné důsledky a měly dopad nejen na americké kapitálové trhy, ale i na zbytek světa. Tyto dopady je možné shrnout do následujícího přehledu:

- Podlomení důvěry akcionářů a investorů ve vypovídající hodnotu účetních a finančních výkazů společností
- Otřesení důvěry v nezávislost a profesionalitu auditorů
- Otřesení důvěry ke kvalitě správy a řízení společností
- Otřesení důvěry v investiční poradce – analytiky
- Otřesení důvěry v ratingové agentury
- Celosvětový propad finančních trhů
- Podlomení důvěry v americký dolar

### **Případ druhý finanční krize:**

Pojem, který je skloňován v nejrůznějších pádech. Co ji způsobilo? To byla otázka, kterou si kladli snad všichni – laická i odborná veřejnost. Snad až na pár finančních analytiků, kteří dokázali identifikovat příčiny, ale už ne dostatečné následky. Jenom krátce zmíním příčiny, abych mohla pak navázat na téma mé práce:

- Dluhová ekonomika
- Selhání vrcholných manažerů bankovních ústavů
- Nedostatečné řídicí kontrolní mechanismy

Jak je možné, že se ve finančním systému objeví tolik děr najednou. Chybí snad manažerům informace nebo byly nedostatečné? Nedostávaly se regulačním orgánům zprávy ke kontrole včas? Myslím, že informací bylo víc než dost, ale nebyly správně využívány a možná se nedostaly, tam kam měly. A výsledek bubliny s nadhodnocenými nemovitostmi je celosvětová recese.

První případ je odstrašující, ale po pravdě řečeno je něčemu takovému těžko zabránit, protože pokud bude někdo chtít něco ukrást, může se mu to povést. Je to lidská chyba. Ale druhý případ je typický případ špatného nakládání s informacemi s tragickými následky.

Zejména v této turbulentní době, kdy trhy jsou sensitivní na jakékoliv negativní zprávy, je dostatek informací nezbytný na každém stupni řízení. Finanční reporting zde potvrzuje nezastupitelnou úlohu zprostředkovatele přenosu informací a prostředku na podporu rozhodování.

## **1.2 Historie finančního reportingu**

Historie finančního reportingu je spojena s vývojem účetnictví a ještě před tím s počátkem existence platebních prostředků – peněz apod. Počáteční snahou je zachytit obchodní případy do účetních knih k zjištění tržeb a evidenci majetku. Dále z této jednoduché evidence čerpají informace k placení daní. Počátky účetnictví sahají do 14. století, kdy jsou v Itálii popsány základy tehdejšího účetnictví. Toto jsou prvopočátky reportingu. Později s rozvojem controllingu se dostávají do popředí charakteristické rysy výkaznictví.

Finanční reporting je nejprve ohraničen na zveřejňování jednoduchých účetních informací. V 19. století dochází všeobecně k rychlému rozvoji finančnictví a podnikání s tím se rozšiřuje informační potřeba uživatelů, kdy je nutno zachytit složitější ekonomické transakce na národní i mezinárodní úrovni. Rovněž dochází k rozvoji kapitálových trhů, objevují se nové formy financování apod. Tyto okolnosti spolu s rozvojem ekonomických věd mají za následek vývoje účetnictví později ve 20. století controllingu a tím i finančního reportingu.

Postupující internacionalizace a globalizace odkryla nedostatky v omezeném přenosu informací mezi jednotlivými zeměmi. V 70. letech jsou v EU přijaty direktivy, které upravují účetní výkazy a principy účtování. Direktivy Evropské unie obecně jsou zvláštní normy, sloužící jako prostředek pro harmonizaci a přibližování legislativy členských států. Dalším logickým vývojem je ještě vyšší harmonizace celosvětová a tou se stává IAS/IFRS, kterou od roku 2007 musí používat všechny firmy kotované na burze. Je otázkou času, kdy tyto standardy budou požívat všechny firmy bez výjimky.

### **1.3. Současný přístup k finančnímu reportingu**

Současné trendy:

1. Harmonizace výkaznictví IFRS
2. Konvergence – sjednocování systému GAAP s IFRS
3. Na bázi interního reportingu:
  - Rozvoj reportovacích mechanismů uvnitř organizace
  - Zpřesňování odpovědnosti se zacházením s informacemi
  - Rozvoj informačních systémů společnosti

Vývoj finančního reportingu probíhá neustále s vývojem národního i nadnárodního ekonomického prostředí, kdy se objevují neustále nové možnosti financování, nové finanční nástroje apod. Toto vše musí reporting obsáhnout.

Další výzvou je světová globalizace. Již dávno padly hranice, kdy firmy se vyvíjely na omezeném prostoru. Překážky v podobě národních legislativ značně komplikují přenos informací a jejich srovnatelnost. Proto zde existuje snaha o integraci finančního výkaznictví v podobě IFRS.

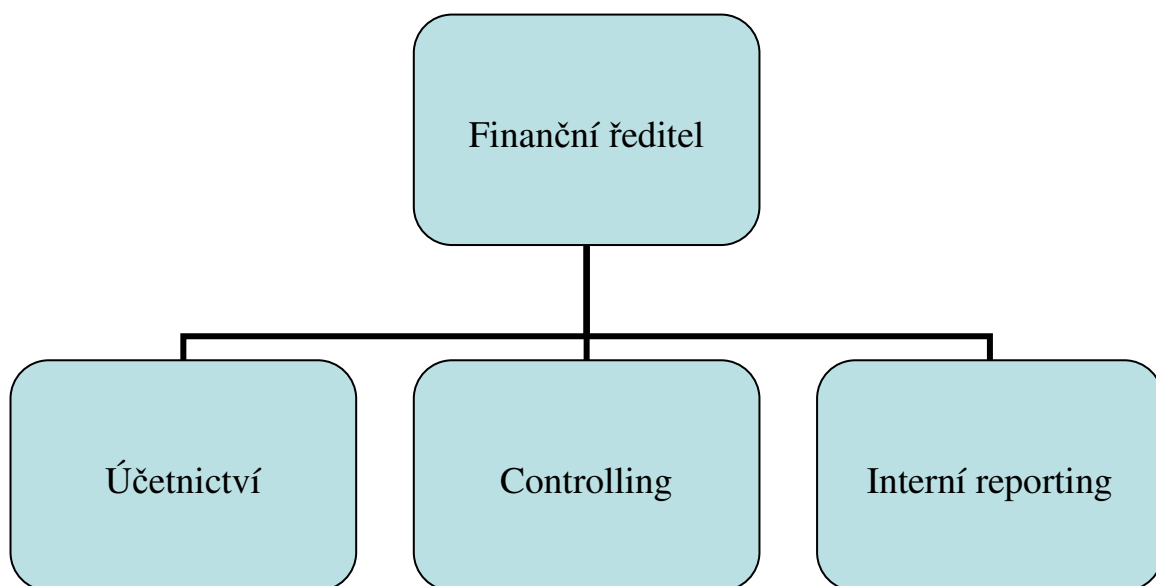
Interní finanční reporting je v soudobé literatuře zobrazován jako součást controllingu, neboť na něj úzce navazuje.

V rámci začlenění do organizační struktury podniku je možné interní reporting nalézt samostatně v rámci finančního oddělení nebo jako součást controllingu. Začlenění je závislé od velikosti organizace. Samostatné oddělení je možné nalézt ve velkých společnostech např. v bankách, mezinárodních koncernech, podnicích kotovaných na burze nebo finančních společnostech. Naproti tomu se u středních podniků reportingem zabývají controleři. V malých organizacích tato funkce

neexistuje, neboť se taková jednotka zabývá jen nejnütnějším zákonem požadovaným výkaznictvím, které obvykle provádí účetní.

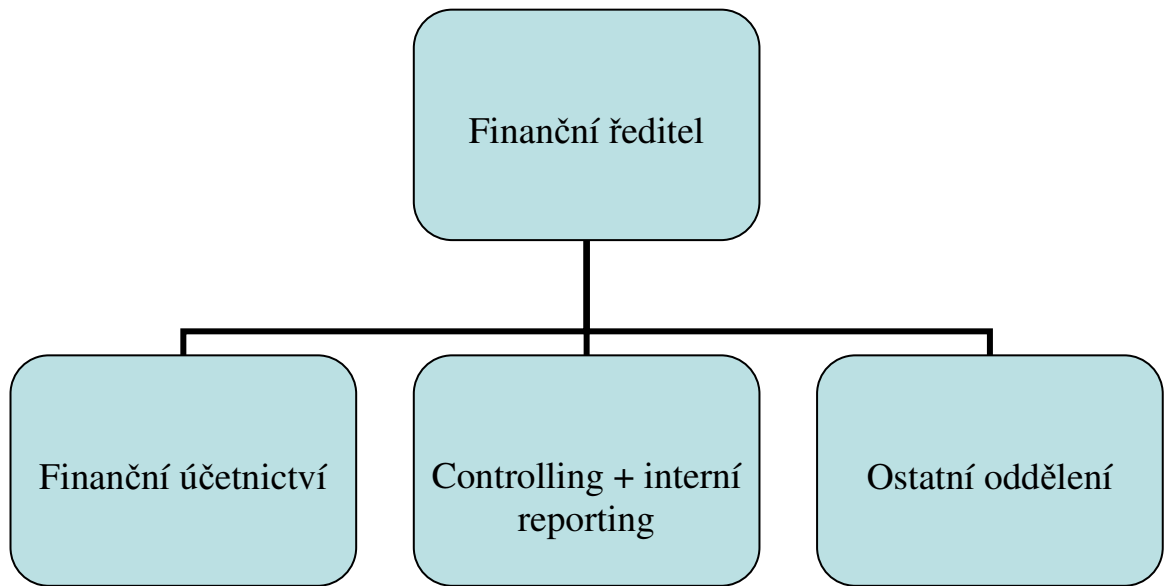
Typické začlenění interního reportingu v rámci organizace:

**Model 1:**



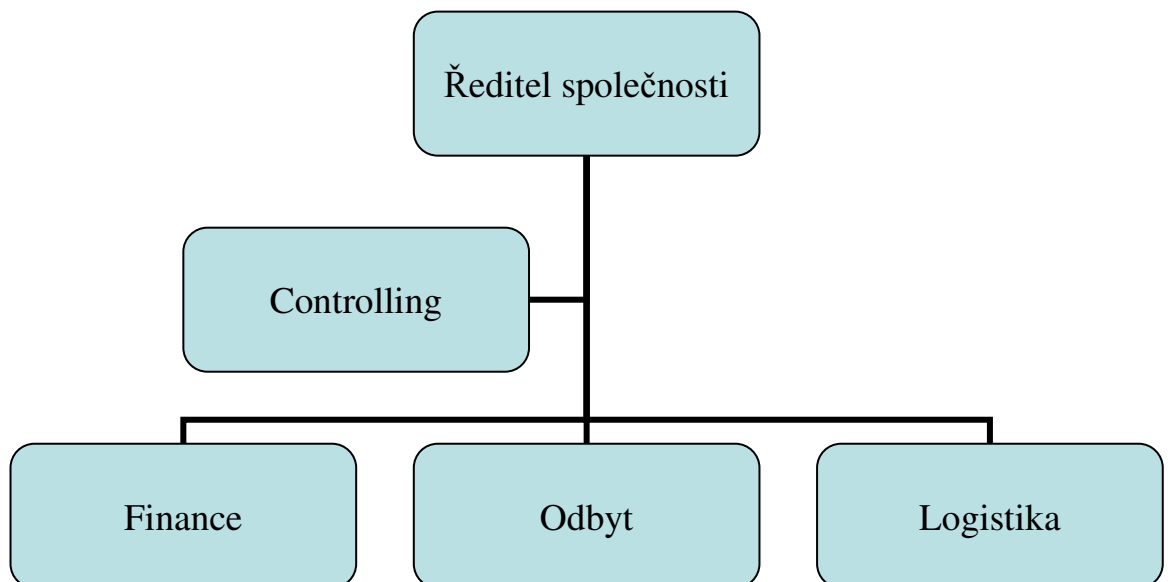
Obrázek č. 1:

**Model 2:**



Obrázek č. 2:

**Model 3:**



Obrázek č. 3:

## **1.4 Formulace problému**

Problém je rozpor mezi stavem současným a stavem požadovaným, nemá zřejmé řešení a na jeho nalezení je třeba vynaložit duševní práci. Problém se stanovuje nezávisle na možnostech a na metodách řešení.

Finanční reporting je obor, který navazuje na mnoho dalších oborů v rámci ekonomické vědy. Odborník i laik se s ním setkává na každém kroku, aniž si to uvědomuje. V porovnání s ostatními obory například controllingem je méně popsán. Existuje mnoho publikací, článků a knih zabývajících se tematikou srovnatelnosti účetního výkaznictví například na bázi IFRS, kde se podrobně popisuje, jak zachytit podnikové aktivity ve finančních výkazech. Jaká jsou pravidla při tvorbě těchto finančních výkazů v dostupné odborné literatuře, nenalézám a postrádám je. Nenacházím v odborné literatuře ucelený souhrn základů reportingu.

V této souvislosti se nabízí otázka, co se skrývá pod pojmem reporting, co to vlastně je? Pokud se člověk rozhlédne, vidí kolem sebe množství informací, které ho obklopují. Valí se z mnoha informačních zdrojů – v tištěné podobě jsou to publikace, novinová periodika a časopisy, informační brožury apod. Dále informace zprostředkovávají média televize, rádio, populární internet apod. Tyto informace jsou příjemci prezentovány určitou formou v závislosti od druhu informace, která určuje, co se má dotýčný příjemce dozvědět, a nebo o čem má být informován.

V souvislosti s pojmem reporting se objevuje formulace pěti otázek, které dále jinou formou přiblíží oblast reportingu:

- Za jakým účelem má být zveřejněno?
- Co má být zveřejněno?
- Jak má být zveřejněno?
- Kdy má být zveřejněno?
- Kdo má zveřejnit a okomentovat?

## **1.5 Pro koho je reporting určen**

Chceme-li pochopit správně význam, smysl a cíle reportingu, musíme začít od analýzy potenciálních uživatelů zpráv a jejich požadavků.

V podstatě lze členit uživatele do dvou širokých skupin: interní uživatelé a externí adresáti.

- Interní uživatelé jsou především vlastníci a management na různých stupních řídicí pyramidy, v případě akciových společností představenstvo a dozorčí rada. V podstatě jde o adresáty, kteří mají rozhodovací pravomoc a jsou odpovědní za výsledky podnikových činností.
- Externí adresáti mohou vytvářet velmi široké spektrum oprávněných kontrolních orgánů, zájmových skupin i jednotlivců. Patří k nim například vlastníci a management, kteří tvoří vnitřně zájmovou skupinu – na jedné straně mají zájem na prosperitě a dobrém jménu podniku, což je řadí z hlediska zájmu k interním uživatelům, na druhé straně mají zájem na maximalizaci svých mezd, což může zvyšovat náklady a zhoršovat hospodářské výsledky – v podobném postavení jsou i drobní akcionáři, spolupracující podniky, dodavatelé, odběratelé, banky jako věřitelé apod., státní orgány, které jsou pověřeny výkonem určitých kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku, například finanční úřad, pracovní úřad inspekce životního prostředí atd., orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd.

Zpravodajský systém podniku proto musí být diferencovaný, orientovaný na jednotlivé cílové skupiny a k optimálnímu systému lze dospět až po důkladné analýze všech skupin uživatelů a jejich, často i rozporných, požadavků.

Veřejnost ne vždy chápe, že některé informace důvěrného charakteru, týkající se zejména podnikatelských či inovačních záměrů, nemohou být zveřejňovány. Na druhé straně chybují i ty podniky, které volí informační strategii zatajování nepříznivých zpráv před veřejností, protože image podniku více poškozuje, jestliže se dostatečně ukáže, že podnik lhal, než když otevřeně přizná, byť i nepříjemné, důsledky svých aktivit. Je zřejmé, že z tohoto aspektu lze reporting chápat jako nástroj systému, který si moderní podniky budují v zájmu posílení svého postavení v daném regionu.

## **1.6 Členění reportingu**

Z hlediska frekvence a pravidelnosti lze členit reporting na:

- Standardní – tj. zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech a v předem stanovené struktuře
- Mimořádný – tj. zprávy vypracované ad hoc, na požádání oprávněných orgánů. Přitom může jít o zprávu ve standardní struktuře v mimořádném termínu nebo o obsahově specifickou zprávu či analýzu

Dále je možné reporting členit :

- Z časového hlediska
  - Retrospektivní
  - S orientací na budoucnost
- Z hlediska zaměření
  - Dílčí – hodnocení pouze vybraných procesů
  - Souhrnný – celkový vývoj
- Z hlediska prostředí
  - Vnější prostředí (zákazníci, odbyt. cesty)
  - Vnitřní prostředí (výkonnost organizace, finanč. hospodaření)
  - Kombinovaný (vnitřní i vnější prostředí)

*Příklad – reporting personální a mzdový*

struktura zaměstnanců – pohyb, připravenost, efektivnost, přístup, info o výběr. řízení na nové funkce, nemoci.....atd.

**Příklad struktury zpracování měsíčního personálního a mzdového reportingu:**

informace	forma, technika zpracování
<b>personální oblast</b>	
pohyb zaměstnanců	souhrnná tabulka
volná pracovní místa	tabulka, členění dle úseků
zajištění nových zaměstnanců	tabulka, formy zajištění, termíny
průběh zkušební doby	tabulka s přehledem průběhu zkuš. doby pro potřeby hodnocení
<b>mzdová oblast</b>	
čerpání osobních nákladů, mezd	tabulka, sledování dle úseku, graf
porovnání plánu a čerpání mezd	tabulka, sledování dle úseku, graf
čerpání pohyblivé složky mezd	tabulka, sledování dle úseku
nemocnost zaměstnanců	tabulka, sledování dle úseku

*Příklad – reporting odbytu zboží do zahraničí*

Struktura odbytu, kritéria a jejich vývoj, splácení, ztráty, jak budou informace směřovány....atd.

Standardní zprávy o hospodaření tvoří obvykle podstatnou část podnikového zpravodajství. Základní hospodářskou periodou je rok, což souvisí s pravidly roční uzávěrky a se zákonnou povinností akciových společností zvěřejňovat výsledky svého hospodaření formou auditovaných finančních výkazů, tj. finanční bilance aktiv a pasiv, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Výroční zprávy zejména větších a konsolidovaných podniků (akciových společností) se i u nás již staly standardem a mnoho podniků je zpracovává na úrovni srovnatelné s renomovanými zahraničními společnostmi.

Pro operativní řízení je však roční interval příliš dlouhý, a proto většina podniků sestavuje a využívá i zprávy za kratší období, tj. za čtvrtletí nebo za měsíce. Na této úrovni se již projevuje velký rozdíl mezi jednotlivými podniky, zejména mezi podniky ryze tuzemskými a podniky zahraničními nebo se zahraniční účastí. Kvalitní reporting je jednou z rozhodujících podmínek úspěšného průběhu restrukturalizace.

I když struktura interních zpráv může být různá, setkáváme se obvykle s členěním na základní souhrnnou (přehledovou) zprávu a několik dílčích zpráv podle jednotlivých oblastí podnikových činností, případně u velkých podniků také podle vnitropodnikových organizačních jednotek (divizí, hospodářských středisek apod.)

Dílčí zprávy se obvykle člení podle oblastí na obchodní, výrobní a technickou, personální a pod. Jejich struktura je již méně přísná a vychází ze specifík a zvyklostí daného podniku.

V souhrnné zprávě bývají uvedeny:

- Základní finanční ukazatele o hospodaření podniku jako celku za dané období, jejich srovnání s plánovanými hodnotami a případně srovnání s hodnotami ukazatelů za srovnatelné období minulého roku (finanční bilance aktiv a pasiv, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow)
- Komentář, který upozorňuje na mimořádné odchylky od plánovaných záměrů a analyzuje jejich příčiny

Při navrhování podnikového reportingu by měl podnikový management respektovat především tyto zásady:

- Zpracovány pro příjemce kvalitně a s formou, předání včas, rychle dostupné a využitelné
- Identifikovat uživatele zpráv a analyzovat jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných zpráv

- Diferencovat obsah zpráv podle potřeb uživatelů interních i externích
- Zvolit vhodnou formu poskytovaných reportů, a to buď v tištěné nebo elektronické podobě, případně v jejich kombinaci
- Navrhnout a používat jednotný design zpráv a příliš často jej neměnit
- Zvolit vhodný způsob distribuce zpráv, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu
- Využívat zpětnou vazbu na adresáty, zjišťovat, jak využívají předkládané zprávy a zjišťovat jejich připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu

Při dodržení těchto zásad je předpoklad, že reporting bude účelným nástrojem jak pro kvalitní rozhodování manažerů a vlastníků, tak i pro budování dobrých vztahů podniku k externím adresátům, státním i regionálním orgánům, spolupracujícím podnikům i široké veřejnosti.

## **1.7 Zpracování reportingu**

Při zpracování se kladou požadavky:

- Systémové zpracování
- Hodnověrnost použitých údajů
- Přiměřený rozsah
- Účelné zaměření detailů
- Srozumitelnost
- Časová výhodnost

## Kroky zpracování reportingu:



Obrázek č. 4:

## **1.8 Cíl reportingu**

Finanční reporting je důležitá součást informačního systému společnosti. Je možné pod tímto pojmem rozumět všechny činnosti, osoby, prostředky, data a procesy se kterými jsou výstupy reportingu zpracovávány a přenášeny uživatelům.

Za hlavní cíle reportingu je možné považovat:

- Vytváření zpráv a přenos informací
- Dokumentace
- Podpora rozhodovacích procesů a jejich kontrola
- Podpora procesů a pracovních postupů

Už v samotném slově reporting se skrývá samotná podstata tohoto oboru. Slovo report označuje zprávu, sdělení nebo v přeneseném významu výkaz apod. Zejména finanční reporting si nevystačí pouze se stručnou informací, nebo prostým konstatováním skutečnosti. Skutečnosti musí být řádně popsány a okomentovány i okolnosti. Reporting je tedy obor, který se zabývá tvorbou reportů.

Finanční reporting je úzce navázán na finanční účetnictví, ze kterého pochází převážná část dat. Potřeba dokumentace vyplývá především z právních předpisů a dále pak z interních potřeb podniku. Pro finanční účetnictví je stanoven rozsah, způsob a lhůty archivace, tímto je zajištěn přístup k informacím a datům i v budoucnu pro auditory, finanční úřad a ostatní uživatele. Rozsah dokumentace si určuje podnik také sám na základě svých interních potřeb. Existují skutečnosti, které jsou pro podnik významné, a proto si je podnik uchovává. Může se jednat například o strukturu dodavatelů a sortiment odebíraných výrobků atd.

Kvalita rozhodnutí je závislá od mnoha faktorů. Jedním z nich může být osoba, která rozhodnutí provádí nebo čas – přesně v jakém čase musí být rozhodnutí učiněno, ale zejména jsou to informace sloužící jako podklad rozhodnutí.

Rozhodnutí učiněná pouze „ad hoc“ jsou nejistá a nemusí vést k očekávanému výsledku, ale rozhodnutí učiněná na základě patřičné analýzy stavu věci, kterou ozřejmí výstupy reportingu, vykazují nízkou míru rizikovosti. Následně po učiněném rozhodnutí jsou zapotřebí informace, které kontrolují výsledek a vytvářejí zpětnou vazbu.

V podniku probíhá denně množství různých činností, které mohou mít podobu rutinních, nahodilých nebo plánovitých úkolů. Rutinní činnost je obvykle prováděna za daných opakujících se veličin. U nahodilých a plánovitých úkonů je obvykle zapotřebí více dat a informací, neboť se okolnosti, při kterých musí být úkon vykonán, změnily. Jako příklad uvedu stroj, který neustále za pomoci obsluhy produkuje výrobek, v okamžiku, kdy dojde k poruše, potřebuje servisní technik detailní informace o stavu stroje a příčině poruchy k tomu, aby mohla být provedena oprava a v činnosti se mohlo pokračovat. Jednotlivé činnosti na sebe navazují a vytvářejí tak pracovní procesy. Ve výše uvedeném případě může být příčina poruchy ve špatném pracovním postupu. O nové poznatky pak budou pracovní postupy aktualizovány.

## **1.9 Faktory ovlivňující podobu reportingu**

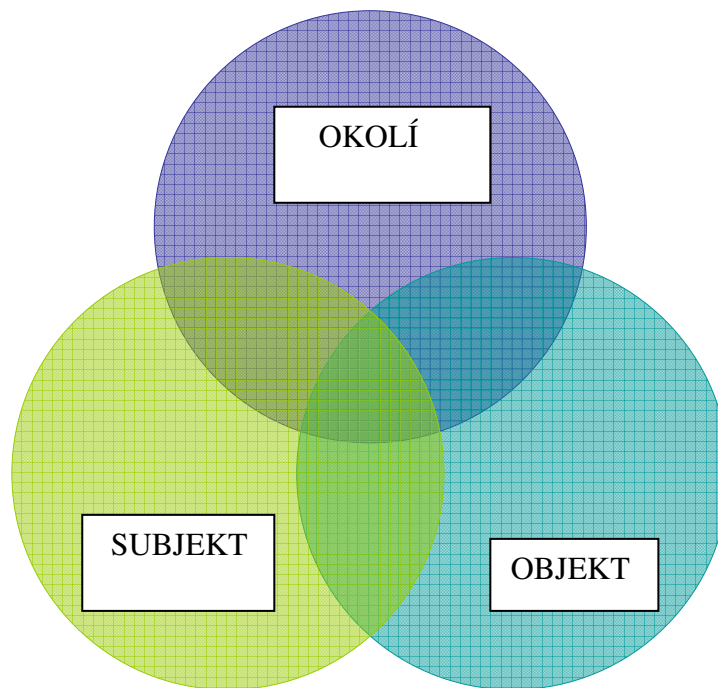
Na základě poznatků, získaných v předchozích kapitolách lze v souladu s dalšími poznatky definovat základní faktory ovlivňující podobu reportingu.

Jedná se především o následující faktory:

- Společenská poptávka je rozhodující faktor určující informační potřebu v určitém časovém okamžiku nebo období. Společnost je tvořena jedinci, z nichž každý je motivován jiným způsobem k získání potřebných informací. Každý jedinec určuje svou individuální potřebu po informacích podle svých zájmů nebo potřeb. Ve společnosti jako celku pak vznikají určité trendy, na které pak reporting reaguje. V rozvinutých zemích se obyvatelstvo zajímá více o svůj volný čas o možnosti zhodnocení

svých volných prostředků. Naopak populace rozvojových zemí nepotřebuje sofistikované informace o finančních trzích, nýbrž bude převládat potřeba informací z oblasti zemědělství tak, aby byla dostatečně zajištěna základní potřeba obyvatelstva.

Existuje mnoho důvodů, proč jsou právě ve finančním reportingu preferovány některé informace před jinými. Tendence co je právě to nejdůležitější ovlivňují faktory zobrazené v následujícím obrázku.



Obrázek č. 5: Vzájemné působení základních faktorů reportingu

Základní faktory reportingu na sebe navzájem navazují a jsou ve vzájemné interakci. Každý faktor je ovlivněn jiným a na jiný stejně tak působí. Za nejdůležitější faktor je možné považovat okolí, neboť v rámci něho se jednotlivé faktory pohybují. Určitě na počátku vzniku finančního reportingu bylo okolí prvořadý faktor, který působil na vývoj ostatních dvou. Postupným vývojem obou faktorů vzniká zpětná vazba dotvářející okolí. Příkladem může být vznik a vývoj kapitálového trhu. Na počátku bylo rozhodující prostředí vzniku, s přibývajícím časem se na trhu objevuje stále více subjektů, tedy investorů, jejichž citlivé

chování na přicházející informace ovlivňuje okolí a objekty, což jsou v tomto případě společnosti.

### **Subjekt**

Aniž si to uvědomujeme, každý den přenášíme informace na jiné osoby a od jiných osob informace přijímáme. Již prosté sdělení druhému člověku se považuje za přenos informace. Hodnota informace má subjektivní charakter a je tedy závislá na svém příjemci a tvůrci. Pro každého příjemce může mít jiný význam. Hodnotu informace ovlivňuje významnou měrou i její tvůrce. Zvolením vhodné formy a podoby se ze strohé, nic neříkající zprávy může stát poutavá novinka.

### **Tvůrce**

Předností člověka je velká přizpůsobivost a tvořivost. V tisku se objevují nabídky zaměstnání na místa analytiků, controllerů nebo zaměstnanců interního reportingu. U všech je jako podmínka uvedeno analytické myšlení, přesnost a kreativita. Tyto vlastnosti odborníka zabývajícího se finančním reportingem pomáhají ke zvládnutí tvorby zpráv. V dalším textu uvádím faktory ovlivňující tvůrce při tvorbě reportingu.

- **Postoj tvůrce**

Postojem se rozumí z jakého místa tvůrce přistupuje k popisovanému objektu: uvnitř objektu nebo vně objektu. Tvůrce, který přistupuje k objektu z vnitřku má obvykle detailnější data a přináší tak lepší a detailnější informace. Na druhou stranu může být více ovlivněn objektem reportingu a může tudíž více zkruslovat realitu. Typickým příkladem je zaměstnanec s detailními znalostmi společnosti, který je pohlcen všemi úspěchy a obtížemi, kterým podnik prochází. Takový člověk někdy nevidí realitu, kterou může lépe popsat nezájímavá osoba z vnějšku.

Domnívám se, že vnější pohled je více objektivní. Z vnějšku je přístup k datům obtížnější, což má za následek menší detailnost a tudíž povrchnost a mnohdy vede k nepřesnostem a zkreslením.

- Vztah tvůrce k objektu

Výstup reportingu je tvořen za určitým účelem, proto také motiv tvůrce ovlivňuje konkrétní podobu výstupu reportingu. Zaměstnanec podniku zainteresovaný na zisku má snahu ukazovat lepší hospodářské výsledky, prezentovat dosahované úspěchy a potlačovat nedostatky. Ideální stav je, když tvůrce reportu má neustranný pohled na popisovanou skutečnost a udržuje si určitý odstup.

- Znalosti a dovednosti

Kreativita, schopnost pochopit souvislosti, analytické myšlení v kombinaci s patřičnými znalostmi tvůrce jsou nejlepším předpokladem ke kvalitnímu výstupu reportingu.

## **Příjemce**

Pro každého uživatele může mít informace jiný význam. Lidé si informace vybírají podle svých zájmů a potřeb. Poskytnutá zpráva se pro příjemce stává využitelnou pouze v konkrétní pro něj vhodný okamžik a situaci. Finanční reporting má mnoho uživatelů s více či méně odlišnou informační potřebou. Jedná se například o management, obchodní partnery, investory, zaměstnance, stát, věřitele, konkurenty, veřejnost odbornou i laickou.

Pro finanční reporting má smysl rozlišovat typy příjemců dle rozsahu jejich informační potřeby. Odborníci, tzn. lidé znalí a zainteresovaní danou problematikou mají mnohdy větší nárok na jim předkládané výstupy reportingu. Vyžadují detailní informace na konkrétní téma, jsou schopni používat sofistikované prostředky – software a informační zdroje, aby získali informace. Laik se většinou orientuje na novinky, přijímá informace pro něj srozumitelné,

nepouští se do detailů. Reporting se musí těmto okolnostem přizpůsobit, aby zajistil vše, co příjemce požaduje.

### **Objekt**

Finanční ukazatele podniku, podnikové výkazy, burzovní hodnoty apod. to vše jsou objekty finančního reportingu. Objektem nemusí být jen stavové ukazatel nebo jednotka (podnik), objektem je i situace například dění na burze a situace po zvýšení úrokových sazeb apod. V závislosti na popisované skutečnosti musí být přizpůsobena podoba reportingu i forma zveřejnění.

### **Okolí**

Vše co nás obklopuje – podmínky ovlivňující chování objektu, místo působení subjektu, jednoduše řečeno, vše co působí na reporting a může ho méně nebo více ovlivnit. Okolí má rozhodující vliv na tvorbu finančního reportingu a významně působí na ostatní dva faktory.

#### Společnost

- Populace
- Politický a právní systém
- Systém vzdělání
- Sociální systém
- Kulturně sociální systém

#### Ekonomika

- Ekonomický systém a ekonomická pravidla
- Svoboda trhu
- Inflace a úrokové sazby
- Zahraniční obchod a zahraniční vztahy
- Struktura ekonomiky

## Společnost

Aby byl reporting efektivní je nutné znát cíl, proč report zpracovávám. Reporty, které nejsou potřebné, nemohou být ani efektivní, protože vynaložené prostředky na jejich zpracování jsou vždy vyšší než užitek z nich (vynaložené prostředky mám na mysli nejen finance, ale i lidské úsilí, čas a pod.).

- Čas
- Přesnost a spolehlivost
- Psychologický efekt
- Jazyk a čísla
- Pravdivost a jasnost
- Bezpečnost
- Stálé výkazy versus flexibilita
- Integrace
- Objektivita
- Zpětná kontrola
- Časová přesnost
- Orientace na aktuality
- Orientace na uživatele
- Konzistence
- Hospodárnost při tvorbě zpráv
- Srozumitelnost

### Vazba reportingu na controlling

Controlling je v současném pojetí chápán jako metoda řízení, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení neustálým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím (plánovaným, očekávaným) stavem a následným vyhodnocováním vznikajících odchylek a aktualizací cílů.

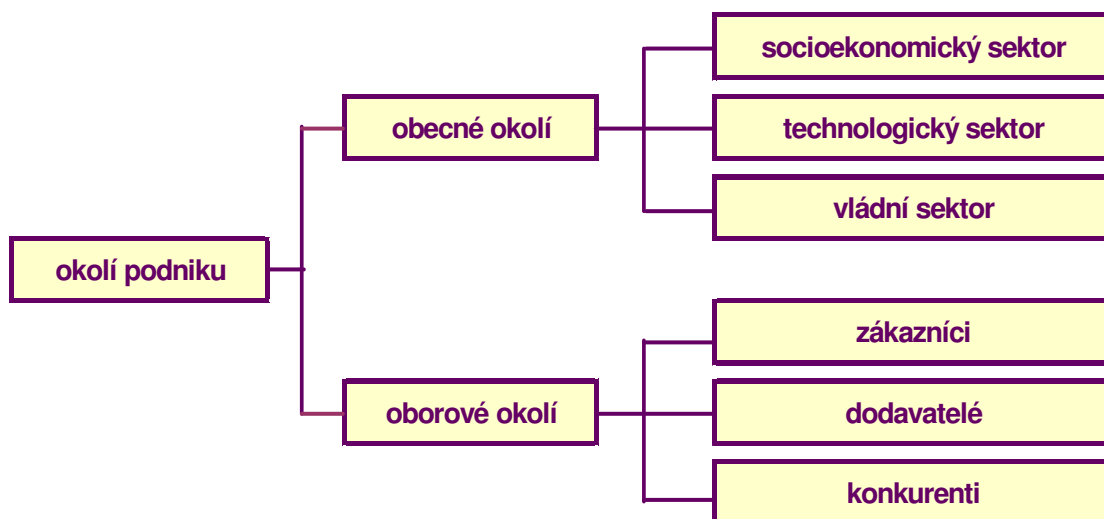
Z hlediska nároků na kvalitu informací jde především o přesnost, spolehlivost a včasnost. Formy jednotlivých částí zprávy, redundance některých informací na jedné straně a absence jiných dat například pro srovnání s plánem atd.

Je zřejmé, že fungující systém controllingu se neobejde bez reportingu jako systému vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Tyto zprávy mají být uspořádány podle potřeb jejich uživatelů tak, aby poskytovaly potřebné informace pro rozhodování.

## 2. Analýza obecného okolí podniku

V dnešním světě neustálých změn je okolí na jedné straně zdrojem podnikatelských příležitostí, na druhé straně pomalá reakce na proměny okolí nebo nepřipravenost na změny, příp. neakceptace změn může znamenat omezení nebo potenciální ohrožení podniku. Odhalení těchto příležitostí, omezení a hrozeb umožňuje podniku proces, který nazýváme strategická analýza okolí podniku. Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. K analýze vnějšího okolí lze použít mnoho metod, vzájemně se odlišujících hloubkou členění působících faktorů nebo sektorů podnikatelského prostředí.

Například Jauch a Glueck člení obecné okolí na 3 sektory v rámci kterých specifikují konkrétní faktory. Tzv. analýza PEST (někdy také STEP) rozlišuje faktory politické, ekonomické, technologické a sociálně kulturní.



Obrázek č. 6: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka

## **2.1 Analýza SLEPTE**

Analýza prostředí = proces získávání informací o událostech (změnách) mimo organizaci, slouží k identifikaci a interpretaci potenciálních trendů v prostředí.

Cílem analýzy je najít a analyzovat ty složky prostředí, které mají pro firmu význam a mohou pro ni znamenat příležitost nebo hrozbu. Zaměřuje se na ty trhy, na kterých firma skutečně působí.

- P + L - politické a legislativní faktory
- E – ekonomické faktory
- S – sociální a demografické faktory
- T – technické a technologické faktory
- E – ekologické faktory

### **2.1.1 Rozbor společenských trendů**

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku (např. ochota pracovat). Životní úroveň a styl obyvatelstva, jeho postoje a hodnoty, celospolečenské klima, všechny tyto faktory sehrávají důležitou roli při utváření tržního prostředí. Podobně by měly být v rámci analýzy uvažovány ostatní sociální faktory a jejich možný dopad na konkrétní podnik.

Jako ukázkou takových vlivů lze uvést:

- Demografický vývoj populace
- Změny životního stylu
- Úroveň vzdělání
- Mobility
- Přístup k práci
- Přístup k volnému času
- Rovnoprávnost pohlaví
- Existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání

### **2.1.2 Rozbor legislativních trendů**

Legislativní faktory působí napříč všemi oblastmi podnikatelského prostředí. Právní normy ho velmi významně ovlivňují a determinují jeho budoucí vývoj.

Existuje řada zákonů, právní normy a vyhlášky, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání. Je povinností každého podnikatele dodržovat platnou legislativu.

Po vstupu ČR do EU muselo být do české legislativy implementováno velké množství komunitárních právních norem. Zejména harmonizace technických norem, předpisů a postupů představuje pro mnohé problém v podobě značných investic do nového vybavení a technologií.

- Antimonopolní zákony
- Daňové zákony
- Ochrana spotřebitele
- Pracovní právo
- Obchodní zákoník

### **2.1.3 Rozbor hospodářských trendů**

Faktory ekonomického sektoru rozhodujícím způsobem ovlivňují existenci a vývoj organizací, neboť utváří současný a budoucí stav ekonomiky. Je třeba analyzovat jak vysoké je daňové zatížení, jaká je cenová politika, jaký je trend nezaměstnanosti, míra ekonomického růstu, inflace. Významnou součástí SLEPTE analýzy je posouzení tzv. magického čtyřúhelníku, který do vzájemných souvislostí staví ukazatele ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. Důležitým ekonomickým faktorem je také úroková míra, která determinuje strukturu finančních zdrojů organizace a ovlivňuje jejich investiční aktivitu. Velmi důležitým a prakticky klíčovým faktorem je současná celosvětová finanční krize.

### **2.1.4 Rozbor politických faktorů**

Politické faktory se do značné míry prolínají s faktory legislativními nebo právními, protože v obou případech je jejich původcem stát prostřednictvím svých institucí. Tyto faktory mohou výrazně ovlivňovat rozhodování a tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země.

Příklady:

- Pomoc podnikům prostřednictvím subvencí, přímými finančními dotacemi

- Vládní regulace
- Změna vládní politiky
- Vládní programy na vytvoření podnikatelských příležitostí

### **2.1.5 Rozbor technologických faktorů**

Hnacím motorem podnikového rozvoje jsou investice do inovací. Současné podnikatelské prostředí je specifické neustálým zrychlováním tempa technologických změn. Je třeba však brát v úvahu rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí, kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání či podporu vlády v oblasti výzkumu.

### **2.1.6 Rozbor ekologických trendů**

V současné době je ekologie a klimatické podmínky velmi diskutovaným tématem odborníků ze všech vědních oborů, ekonomy nevyjímaje. Příčinou je tzv. globální oteplování, jev, který ovlivňuje všechny oblasti společenského života, tedy i podnikatelské prostředí.

Kromě mezinárodních dohod a postupů připravují jednotlivé státy vlastní programy na snížení ekologické zátěže. Na působení ekologických faktorů v podnikání se soustředí také Evropská unie. Připravila program „Životní prostředí a MSP“, který má pomoci malým a středním podnikům vypořádat se s příslušnou legislativou a jejími důsledky.

Management podniku by měl analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití, aby nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací.

## **2.2 Analýza oborového okolí podniku**

Oborové okolí podniku představuje část podnikatelského prostředí, kde se podnik přímo střetává s jinými tržními subjekty, působí na ně a ony zpětně ovlivňují jeho. Máme tři sektory oborového okolí – zákazníky, dodavatele a konkurenty.

### **2.2.1 Sektor zákazníků**

Zákazníky se rozumí jak současní kupující a spotřebitelé, tak potenciální zákazníci nakupující zatím u konkurence nebo ti, kteří zatím výrobek neužívali,

ale mohli by jej v budoucnu potřebovat. Podnik by měl hledat odpovědi na otázky KDO jsou nebo mohou být jeho zákazníci, PROČ u nich nakupují, JAK výrobky spotřebovávají a jaké mají požadavky a také KDO nejsou jeho zákazníci a proč jimi nejsou. U zákazníků je dobré analyzovat faktory, které poptávku bezprostředně ovlivňují, jako např. věkovou a vzdělanostní strukturu. Na rozhodování zákazníků působí velké množství různých faktorů, obecně však lze na základě intenzity jejich působení rozlišit tři základní třídy zákazníků:

- Spotřebitelé
- Velkoobchod/maloobchod
- Instituce

Dané třídy se liší svými preferencemi a požadavky a také tržním chováním.

Fáze analýzy zákazníků

- Identifikace zákazníků
- Analýza procesu nákupu a užívání výrobků u zákazníků
- Analýza očekávaných požadavků a preferencí zákazníků
- Analýza rozhodovacího procesu zákazníků

### **2.2.2 Sektor dodavatelů**

Dodavatelem se myslí podnik, který jinému podniku dodává výrobek nebo službu nebo obojí.

V sektoru dodavatelů je nutno analyzovat aspekty jako:

- Dostupnost a náklady na materiál a polotovary
- Dostupnost a náklady pracovní síly
- Dostupnost a náklady na energii a kapitál

Tyto faktory musí být zároveň posuzovány z hlediska času, neboť při časovém zpoždění dodávky hrozí narušení strategie podniku.

V současné době dochází k prosazování nových moderních principů organizace dodavatelsko-odběratelských vztahů a prakticky neexistují malé a střední podniky, které by neměly zkušenosti s nějakou formou partnerské spolupráce.

Úkolem podnikatele je zvážit, zda je pro jeho činnost vhodnou formou partnerství spíše neformální spolupráce na bázi sdílení informací nebo závazné dohody týkající se například společného zajištění výroby, preference dodavatelů, licenční dohody a další.

### **2.2.3 Sektor konkurentů**

Neméně důležitou roli při tvorbě strategie hraje sektor konkurentů. Jeho velikost závisí na bariérách vstupu do odvětví nebo výstupu z něho. Analýza konkurence je zaměřena na identifikaci klíčových konkurentů daného podniku a na následném určení jejich konkurenčních profilů. Poté tyto poznatky slouží k možnosti předpovědět potenciální reakci konkurentů, což výrazně ovlivňuje vlastní strategii daného podniku.

Fáze analýzy konkurence

- Identifikace současných a potenciálních konkurentů
- Analýza jejich budoucích cílů, schopností, představ, strategie, silných a slabých stránek
- Vypracování konkurenčního profilu nejbližších konkurentů, určení jejich konkurenčních výhod
- Předpověď pravděpodobné reakce konkurentů

V rámci analýzy oborového okolí podniku lze podrobně zkoumat všechny výše zmíněné sektory a jejich vzájemné propojení, v praxi se však častěji používá tzv. Porterův model konkurenčního prostředí.

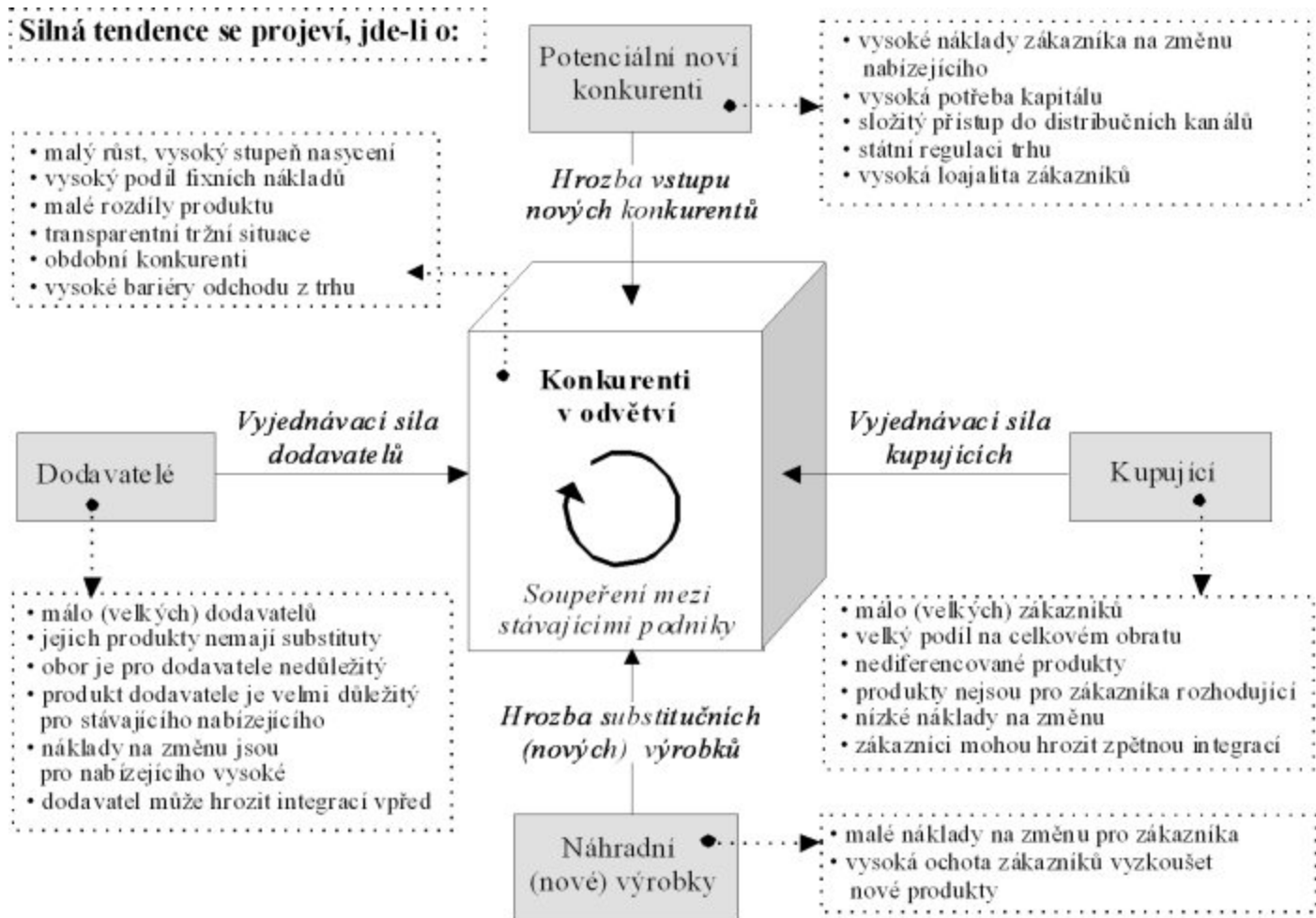
### **3. Porterův model konkurenčního prostředí**

Jak již bylo zmíněno, na trhu působí v oborovém okolí podniku několik složek, zejména to jsou zákazníci, dodavatelé a konkurence. Porter popsal model konkurenčních faktorů, které působí v každém odvětví a na každý podnik.

Jedná se o:

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbu vstupů nových konkurentů
- Hrozbu substitutů
- Rivalitu firem působících na daném trhu

Výsledkem společného působení sil je zjištění, zda dané odvětví je ziskové nebo ztrátové, tedy jestli podnik vytěží z investic takovou míru zisku, která převýší cenu vloženého kapitálu.



Obrázek č. 7: Pět konkurenčních faktorů zpracovaných podle Portera

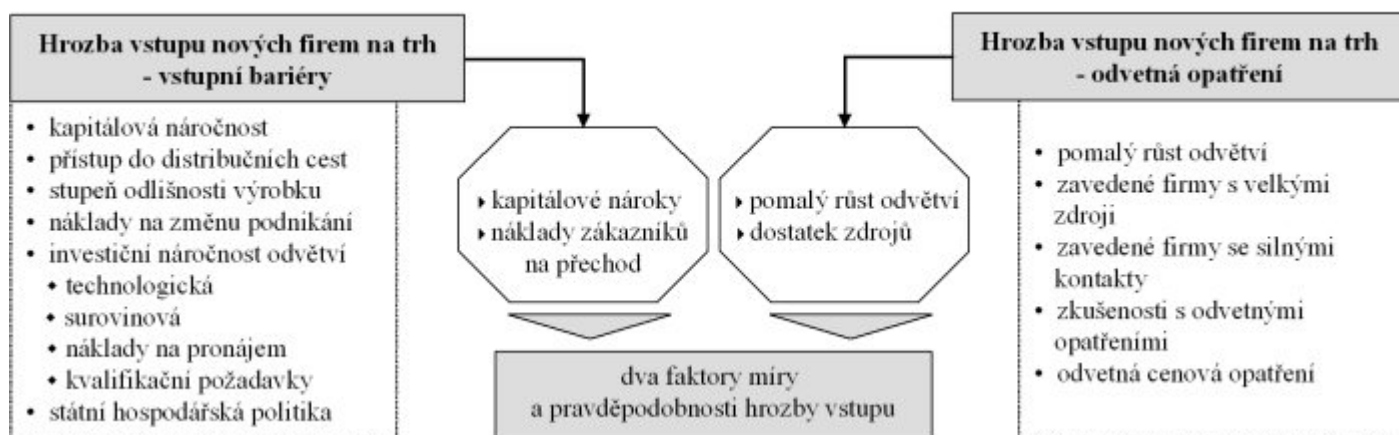
**3.1 Vyjednávací pozice zákazníka** spoluutváří mnoho činitelů a okolností. Například důležitost zákazníka pro podnik, dostupnost tržních informací o nabídce, ceně, kvalitě a podobně. Úkolem podnikatele je určit vyjednávací sílu zákazníků (popřípadě tříd zákazníků) a nalézt nástroje na jejich snížení.

**3.2 Vyjednávací síla dodavatele** závisí zejména na jeho významnosti na trhu (z hlediska nabídky a prestiže), jeho vztah k odběrateli jako zákazníkovi, informovanosti odběratelů, možnosti zpětné integrace odběratelů a podobně.

**3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů** závisí na množství bariér vstupu do odvětví. Dle Portera patří mezi nejúčinnější bariéry zejména diference výrobních nákladů, optimální rozsah produkce a s tím spojené využívání úspor v rozsahu, možnost ovlivňování distribučních kanálů a nepřátelský postoj k nově příchozím konkurentům. Chyba! Segment trhu, na němž dlouhodobě působí zkušené podniky s technologickým know-how, snadným přístupem ke zdrojům a s loajálními zákazníky, je pro nové konkurenty neperspektivní. Stejně tak segment, ve kterém je uplatňován vysoký stupeň regulace.

### 3.4 Hrozba substitutů

Při zkoumání hrozby substitutů je směrodatná zejména jejich dostupnost, kvalita a cena. Podnikatel se musí pokusit monitorovat strategické záměry stávajících i potenciálních konkurentů v oblasti sortimentu a reagovat na ně. Významným faktorem jsou také tzv. náklady přestupu, které představují náklady zákazníka na přechod k jinému dodavateli nebo prodejci.



Obrázek č. 8: Hrozba vstupu nových firem na trh – vstupní bariéra a odvetná opatření

### 3.5 Rivalita firem na daném trhu

Posledním neméně významným faktorem Porterova modelu je rivalita firem na daném trhu. Struktura konkurenčního prostředí do značné míry závisí na velikostech podílů jednotlivých firem na tomto trhu. Rozdílné struktury

konkurenčního prostředí mají za následek rozdílné chování podniků. Charakter konkurenčního prostředí závisí zejména na počtu konkurentů v oboru, ziskovosti odvětví, diferenciaci produktů, výši fixních nákladů a dalších faktorech.

Podrobnou analýzou všech výše zmíněných faktorů získá podnikatel kompletní přehled o situaci i možném vývoji daného odvětví. Porterův model představuje nástroj ke shromáždění a uspořádání relevantních informací, které následně slouží jako podklady pro strategické rozhodování.

V této kapitole jsem shrnula důležitost analýzy okolí podniku, možné rozčlenění okolí podniku a metody, které se používají k popisu mikrookolí a makrookolí. Každý podnik existující na trhu má své okolí, které ho bezprostředně nebo nepřímo ovlivňuje a až uskutečněná analýza daného okolí nám poskytuje bližší obraz o fungování podniku.

## **4. Posouzení možných konkurenčních strategií pro společnost ROS a. s. a návrh interního reportingu**

### **4.1 Metodika**

V teoretické části jsme popsala reporting, principy a postupy strategické analýzy obecně s cílem je aplikovat na konkrétní podnik

Prvním krokem ke splnění vytyčeného cíle bylo obstarání odborné literatury, díky jejímuž studiu jsem mohla lépe porozumět dané problematice.

V druhé fázi mé práce jsem se soustředila na charakteristiku daného podniku a vymezení autocentra jakožto strategické podnikatelské jednotky. V této části jsem popsala základní údaje o společnosti. Veškeré informace pro zpracování této části jsem získala z webových stránek, jelikož mi firma na poslední chvíli odmítla poskytnout potřebné údaje. Je docela možné, že určité procento má na tom i podíl celosvětové finanční krize.

Třetím krokem mé práce bylo zhodnocení současného stavu autocentra, jeho postavení na trhu a návrh reportingu.

Pomocí SLEPTE analýzy jsem určila faktory makrookolí působící na autocentrum. Tato analýza spočívá v rozboru vzájemně souvisejících politických, ekonomických, společenských, technologických, ekologických a legislativních trendů, které ovlivňují (nebo by v budoucnu mohly ovlivnit) činnost jednotky.

Mikrookolí podniku jsem zhodnotila pomocí Porterova modelu. V rámci této analýzy jsem se zabývala vyjednávací silou odběratelů a dodavatelů, identifikací hlavních konkurentů, ohrožením ze strany nových konkurentů, ohrožením substituty a rivalitou konkurentů.

Jako zdroje dat pro tuto práci mi posloužily následující prameny:

- Odborná literatury
- Internet
- Rozhovor se zaměstnancem autocentra

## 4.2 Profil společnosti

Firma ROS, a. s. byla založena v roce 1991, se sídlem v Brně, ul. Poříčí 3a. Zabývá se prodejem, servisem a leasingem automobilů značek Audi a Volkswagen, záručním i pozáručním servisem včetně diagnostiky motoru a podvozku, měření emisí, klempířských a lakýrnických prací, prodejem originálních náhradních dílů. Firma zajišťuje při prodeji kompletní služby, včetně předprodejního servisu, montáží všech doplňků podle přání zákazníka, vyřízení SPZ, technických průkazů a leasingu. V oblasti užitkových vozů se firma zabývá vlastním vývojem, zejména stavbou sanitních a pohřebních nástaveb na podvozcích vozidel Volkswagen, pro které získala pověření přímo od výrobce. Též provozuje prodej a výkup ojetých vozů.

Firma provádí záruční a pozáruční servis automobilů značek Audi a Volkswagen. Servisní objekt je situován do zcela nových a moderních prostor v rámci komplexu autosalonu v těsné blízkosti brněnského výstaviště.

Oprávněná činnost je prováděna pomocí přístrojů, přípravků a metodických pokynů doporučených výrobcem. Personál firmy se zúčastňuje pravidelných školení pořádaných značkou Audi a Volkswagen.

Diagnostika různých závad na vozidle, měření účinnosti brzd a tlumičů je prováděna na nejmodernějších přístrojích. Samozřejmě je provádění měření emisí, příprava vozidel na STK.

Karosářské práce jsou prováděny dle technologických postupů popsaných výrobcem a na moderním rovnacím zařízení zn. Celette Sevenne. Lakování je prováděno laky PPG.

Servis provádí samozřejmě dodání a montáž homologovaných doplňků a příslušenství širokého spektra. Rovněž je možno zakoupit originální náhradní díly na vozy obou značek.

V oblasti užitkových vozů se firma Ros zabývá od roku 1992 vlastním vývojem, zejména stavbou sanitních a pohřebních nástaveb na podvozcích vozidel Volkswagen, pro které získala pověření přímo od výrobce. Rozhodující podmínkou je, že výrobce nástavby zaručuje odbornou montáž zástavby do karoserie. Dalším předpokladem je úplná homologace vozidla, umožňující vysokou variabilnost různých zástaveb. Dalším výrobním programem je úprava a výroba užitkových vozidel (např. Al skříně, valníky atd.).

V květnu 1999 dokončili výstavbu nového areálu. K tomuto kroku je vedla snaha vytvořit zákazníkům to nejlepší prostředí ke komplexním službám pod jednou střechou. Tento projekt zcela odpovídá koncepci koncernu Volkswagen při vstupu do 21.století. Moderní areál, jenž se stal jedním z největších svého druhu v celé střední Evropě, se nyní nachází na celkové ploše 16.000 m<sup>2</sup> a poskytuje to nejlepší zázemí, jak k výběru nového vozu, tak k servisním službám. Pro osobní vozidla značek Volkswagen a Audi vznikly samostatné prodejní i servisní prostory, což platí i pro užitková vozidla.

#### **4.3 Předmět podnikání**

Obchodní jméno: ROS, a. s.

Sídlo: Poříčí 3a  
639 00 Brno

IČO: 634 724 06

DIČ: CZ 634 724 06

Společnost se podle obchodního rejstříku zabývá:

- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- opravy motorových vozidel
- opravy karoserií
- výroba motorových vozidel
- výroba karoserií
- výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků

## **Kategorie vozidel**

- **Kategorie M** – motorová vozidla, která mají nejméně čtyři kola a používají se pro přepravu osob
  - M<sub>1</sub> – vozidla, která mají nejvýše osm míst k přepravě, místa řidiče nebo víceúčelová vozidla
  - M<sub>2</sub> – vozidla, která mají více než osm míst k přepravě osob, kromě místa řidiče a jejich přípustná hmotnost nepřesahuje 5 000 kg
  - M<sub>3</sub> – vozidla, která mají více než osm míst k přepravě osob, a jejich největší přípustná hmotnost převyšuje 5 000 kg

Jelikož jde o velmi rozsáhlou problematiku, zaměřila jsem se pouze na kategorii vozů M<sub>1</sub>, M<sub>2</sub> a M<sub>3</sub> tedy obecně označované jako osobní automobily. Zohledňovat budu pouze nová vozidla.

## **4.4 Vize společnosti**

- Kvalitně poskytovat všechny služby, které povedou ke spokojenosti zákazníka
- Udržet dobré postavení společnosti mezi nejúspěšnějšími autorizovanými dealery značky Volkswagen a Audi
- Postupně rozšiřovat prodejní místa s cílem uspokojit poptávku
- Zkvalitnění akvizičního prodeje
- Správná komunikace se zákazníky převážně v servisních službách

## **4.5 Okolí podniku**

Informace o obecném okolí společnosti jsem shrnula ve SLEPTE analýze, protože jasně, stručně a výstižně popisuje vztahy podniku k nejbližšímu okolí v sociálních a demografických faktorech, vystihuje ekonomickou a legislativní situaci v obchodu s motorovými vozidly ve vztahu ke státu a k trhu a nakonec poukazuje na důležitost technologických faktorů.

## Politicko-legislativní faktory

- ochrana životního prostředí je jeden z nejsilnějších faktorů z této kategorie, souvisí hlavně s legislativou. Společnost má mimo jiné plnit emisní normy. Každé nově vyráběné vozidlo, které se dostává na trh, musí splňovat normu týkající se množství škodlivin ve výfukových plynech. V současné době (1.1. 2006 pro ČR) platí norma Euro 4, připravovaná je norma Euro 5, která by měla platit od září 2009. Společnost ROS a.s. ze *zákona č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích ve znění pozdějších předpisů* povinnost instalovat pod odstavné plochy automobilů centrální lapač olejů a mechanických nečistot. Dále podle *zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů* musí třídit veškerý odpad z provozu. Všechny tyto skutečnosti představují významnou finanční náročnost a ne každá společnost se stejnými povinnostmi je plní, ovšem splnění podmínek pro ochranu životního prostředí by mělo být samozřejmé pro každou firmu, která chce nejen dodržovat zákony, ale i přilákat zákazníka na dobré jméno podniku.
- Legislativní faktory, které společnost ovlivňují můžeme shrnout do dvou skupin. První skupina jsou legislativa EU a druhá skupina jsou zákony týkající se ČR. Celková legislativa ovlivňuje podnik spíše negativně, protože ve většině případů se jedná o plnění nějakých povinností, norem nebo omezení.

Mezi hlavní zákony, které ovlivňují chod firmy patří zejména:

- *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*
- *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*
- *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*
- *Zákon č. 124/2002 Sb., o převodech peněžních prostředků*
- *Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění*
- *Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení*
- *Zákon č. 54/1956 Sb., o nemocenském pojištění*

Mezi specifické zákony, které se týkají obchodu s motorovými vozidly patří mimo jiné:

- *Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích*
  - *Vyhláška Ministerstva dopravy a spojů č. 243/2001 Sb., o registraci vozidel*
- 
- Ochrana spotřebitele – na každý automobil se vztahuje odpovědnost za vady (záruka), která u nových automobilů činí 2 roky, u ojetých také 2 roky, ale zde se odpovědnost nevztahuje na opotřebení vozidla.
  - Daňová politika – společnost je nevýrobní. Zabývá se pouze prodejem a službami, které spadají do 19% sazby DPH. Dalšími daněmi, které se bezesporu týkají podniku a zaměstnanců jsou daň z nemovitostí, daň z příjmu a zákon o správě daní a poplatků souhrnně upravuje práva a povinnosti daňových poplatníků, včetně odvodů a záloh.

#### Sociální a demografické faktory

- Životní styl – je velmi ovlivňující faktor, neboť se zvyšující se životní úrovní zákazníků a jejich životním stylem stoupá poptávka po modernějších a též dražších automobilech.
- Životní hodnoty – patrný přechod od původní priority číslo jedna, ceny, k dalším významnějším hodnotám jako jsou bezpečnost a design.
- Úroveň vzdělání a kvalifikace zaměstnanců – společnost zaměstnává pracovníky s širokým spektrem kvalifikace, od automechaniků, přes prodejce, po účetní a manažery.
- Umístění podniku – znamená pozitivně ovlivňující faktor, jelikož se společnost nachází právě v centru města Brna, nedaleko brněnského výstaviště.

### Ekonomické faktory

- Kurzy měn – jsou výrazně ovlivňující, neboť při dovozu ze zahraničí je obchodní měnou euro, které díky svému poklesu či zvýšení znamená výrazné ovlivnění nákladů.
- Vývoj cen energií . rostoucí ceny energií znamenají významné náklady
- Struktura spotřeby zákazníka – poté co lidé uspokojí základní potřeby jako např. bydlení, řeší postupně potřeby další. V dnešní době nabývá na významu právě pořízení automobilu.

### Technologické faktory

- Rychlost morálního zastarávání – u spotřebního zboží, kterým automobil v dnešní době je, má tento faktor velký význam. Životní cyklus jednoho modelu se stále zkracuje. Dříve činil 60 měsíců, dnes je to podstatně méně. Této skutečnosti výrobci a prodejci aktivně využívají pro tvorbu a prodej nových nebo vylepšených modelů.
- Obecná technologická úroveň – je v tomto případě velmi vysoká, negativním dopadem je vysoká nákladovost, ovšem pozitivní stránkou věci je konkurenční výhoda.

## 4.6 Oborové okolí podniku

### Sektor dodavatelů

Hlavním dodavatelem nových vozů a originálních náhradních dílů je Import Volkswagen Group s.r.o. Vzhledem k tomu, že je společnost zaměřena na dvě značky automobilů a jejich náhradních dílů, sektor dodavatelů není příliš vysoký, naopak je specifický.

### Sektor zákazníků

Pro danou společnost lze uvést, že zhruba poloviční podíl na celkové poptávce po osobních automobilech mají soukromé fyzické osoby a zbylou polovinu tvoří firmy. Při rozdělení zákazníků na sektor soukromý a veřejný je poměr poptávky zcela rozdílný. Zhruba  $\frac{2}{3}$  tvoří poptávka soukromého sektoru a jen  $\frac{1}{3}$  tvoří

poptávku sektoru veřejného, kde jde především o poptávku po užitkových vozech. Co se týče věkového určení zákazníků, vzhledem k vysoké kvalitě vozů, image značky a tomu přizpůsobeným cenovým relacím, se věk zákazníků pohybuje okolo 30 – 35 a více let.

#### Sektor konkurence

Konkurence v obchodu s motorovými vozidly se dá rozdělit na dvojí typ. Jedním je trh s automobily stejné značky, tedy konkurence mezi autorizovanými dealery a pod druhý lze shrnout všechny ostatní prodejce automobilů, kteří se nachází ve stejné geografické poloze jako daná společnost.

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti ROS a. s. v rámci značky Volkswagen a Audi patří Porsche Brno. K dalším významným konkurujícím firmám v blízkém okolí patří Top centrum Car Kyjov v Hodoníně a autocentrum Bajer ve Slavkově u Brna.

K dalším významným konkurujícím firmám v blízkém okolí patří Ford Rašino (prodej automobilů Ford), Autonova (prodej automobilů Škoda) a Autocentrum Hukr (prodej automobilů Toyota a Lexus), Renocar (prodej vozů BMW) a Hošek Motors (prodej automobilů Mercedes Benz).

## **5. Rozbor zjištěných poznatků a doporučení pro společnost**

V této kapitole jsou shrnuty získané informace o společnosti ROS a.s., které ve strategické analýze zaznamenala kapitola předešlá. Daná společnost sídlí v centru Brna. Na trhu v České republice působí od roku 1991 jako hlavní autorizovaný dealer Volkswagen a Audi. Společnost nabízí prodej nových a ojetých osobních a užitkových vozů, jejich servis, prodej náhradních dílů a přestavbami užitkových vozů. Tržby z prodeje nových vozů a náhradních dílů nemohu posoudit, jelikož jak jsem již uvedla mi firma neposkytla dostatečné informace a podklady k tomu potřebné. Tak stejně nemohu posoudit podíl prodaných vozů ROS a.s. na celkovém prodeji vozů značky Volkswagen a Audi v loňském roce.

Na společnost působí mnoho faktorů, mezi nejvýznamnější faktor patří politicko-legislativní, tedy rozsáhlé právní povinnosti zejména v oblasti životního prostředí. Dále ochrana spotřebitele a daňová politika. Velmi významné jsou v dnešní době i ekonomické faktory, zejména kurz CZK/EUR a růst HDP v ČR. Rozvoji a zvýšenému množství prodávaných vozů nahrávají i sociální faktory, a to zvyšující se životní styl potenciálních zákazníků a jejich hodnoty jako jsou bezpečnost a komfort.

Sektor dodavatelů není příliš vysoký vzhledem k tomu, že společnost není výrobní a je zaměřena na dvě konkrétní značky. Jediným dodavatelem je Import Volkswagen group s.r.o. se sídlem v Praze. Sektor zákazníků lze rozčlenit podle dvou hledisek – soukromé osoby a podniky nebo na soukromý a veřejný sektor. Konkurenci lze taktéž rozdělit na dvojí typ, jedním je trh s vozy stejné značky, druhým je trh ostatních prodejců různých značek. V brněnském kraji působí mimo ROS a.s. další autorizovaný dealer vozů Volkswagen a Audi a je jejím hlavním konkurentem. Je to Porsche Brno.

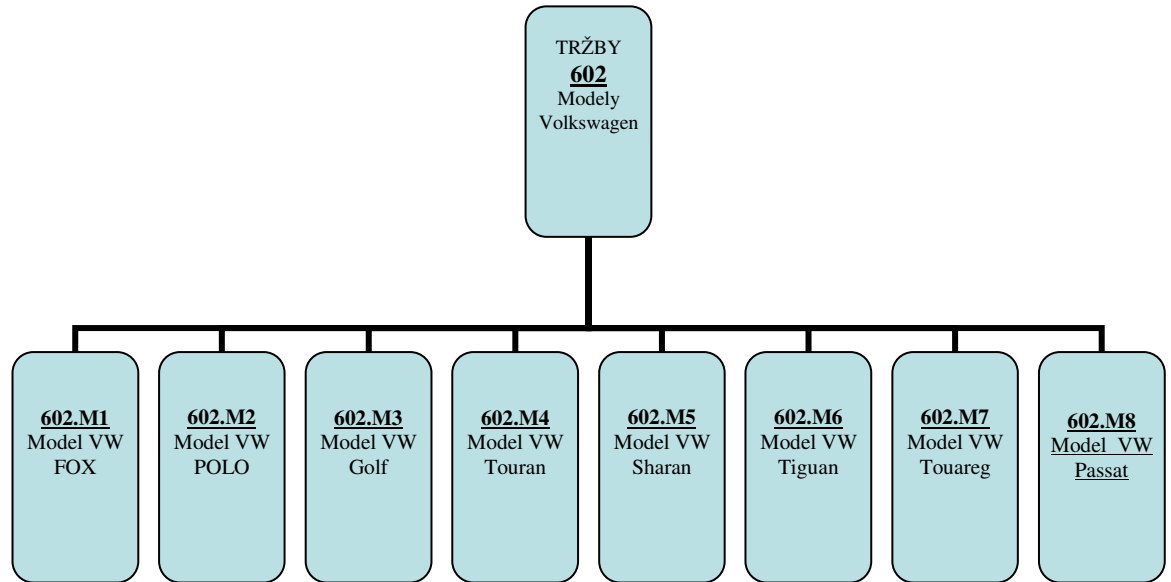
Vnitřní prostředí podniku jsem neanalyzovala, neměla jsem dostatek informací a podkladů pro zpracování. Nemohu tudíž posoudit ani organizační strukturu podniku respektive její nastavení.

V brněnském kraji má společnost ROS a.s. bezesporu velký význam mezi autorizovanými dealery značek Volkswagen a Audi. Vzhledem k rozmístění ostatních konkurujících firem je možné postupem času zvýšit ještě počet prodejních míst v kraji. Jelikož mají značky Volkswagen a Audi aktuálně nižší výsledky v prodeji vozů vlivem celkové finanční krize, je vhodné toto využít a prodej podpořit. Proto jsem navrhla firmě analytickou evidenci rozdělení tržeb dle aut, dnů a prodejců.

Společnosti to pomůže lépe se orientovat a zvažovat nákup nových vozů včetně skladování, protože bude mít systematicky zaznamenáno, ve kterém období se prodává nejvíce jednotlivých modelů, podle toho může společnost přizpůsobit i nákup a skladování vozů (je to dobré, aby jim dlouho nové vozy nestály v halách). Dále půjde snadno vyčíst kdy jaký prodejce má největší úspěšnost - prodejnost vozů. Podle tohoto faktoru si firma nastaví služby, kdy bude daný prodejce na showroomu a bude se maximálně věnovat potenciálnímu zákazníkovi. Jestliže se tato analytika bude vyhodnocovat v týdenních intervalech, pevně věřím, že prodej automobilů by se tímto mohl zvýšit.

Návrh analytické evidence:

## 1. Rozdělení tržeb (měsíční, kvartální, roční) dle modelů aut – Volkswagen



Vysvětlení:

Model M1 – Volkswagen (dále jen VW) Fox

M2 – VW Polo

M3 – VW Golf

M4 – VW Touran

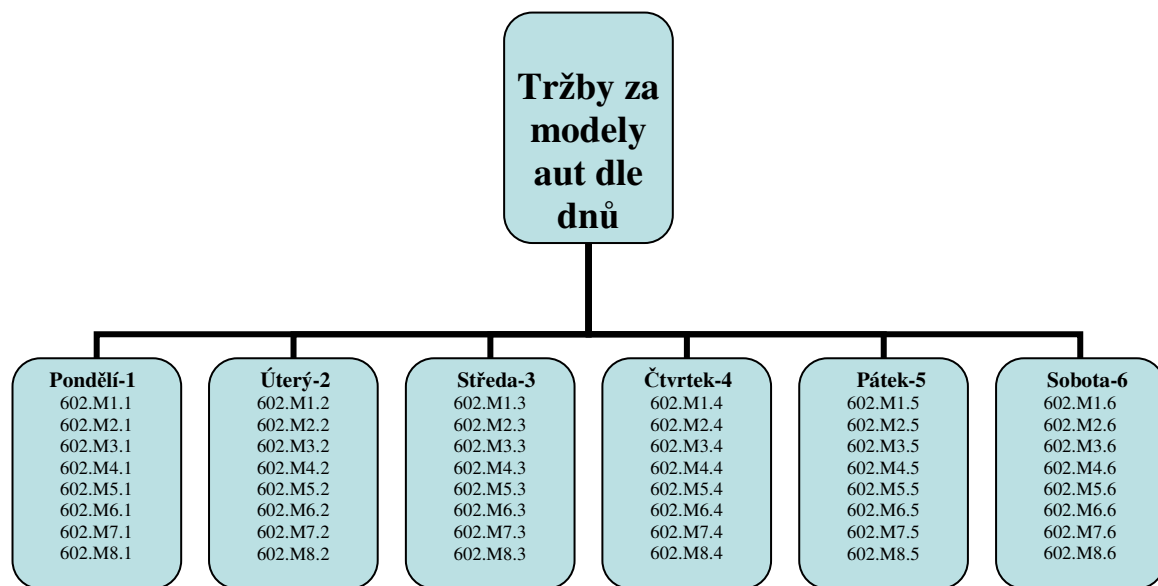
M5 – VW Sharan

M6 – VW Tiguan

M7 – VW Touareg

M8 – VW Passat

## 2. Rozdělení tržeb modelů dle dnů



Vysvětlení:

Pondělí – č.1

Úterý – č.2

Středa – č.3

Čtvrtek – č.4

Pátek – č.5

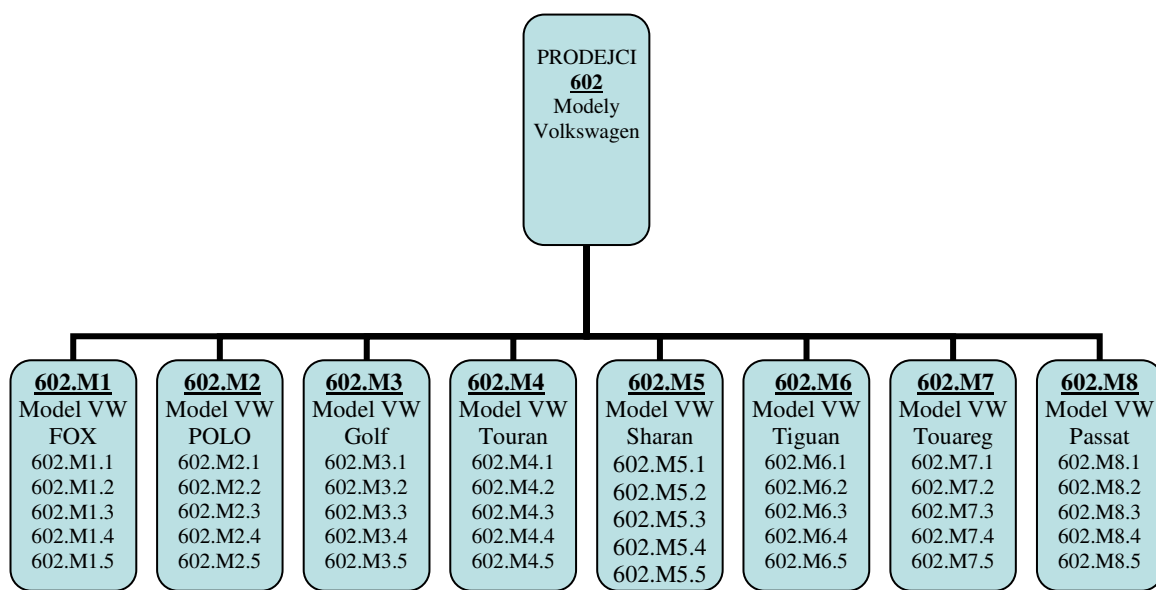
Sobota – č.6

Tržby se budou zapisovat do následné tabulky:

název modelu/den	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	celkem(prodej modelu)
<b>Model M1- VW Fox</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
<b>Model M2 - VW Polo</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
<b>Model M3 - VW Golf</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
<b>Model M4 - VW Touran</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
<b>Model M5 - VW Sharan</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
<b>Model M6 - VW Tiguan</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
<b>Model M7 - VW Touareg</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
<b>Model M8 - VW Passat</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks
<b>celkem prodaných aut</b>	ks	ks	ks	ks	ks	ks	ks

Obrázek č. 2: Tržby za modely aut dle dnů

### 3. Tržby za prodej aut dle prodejců



Vysvětlivky:

- 1 – prodejce A (např. Adam)
- 2 – prodejce B (např. Bednář)
- 3 – prodejce C (např. Cyril)
- 4 – prodejce D (např. Dudek)
- 5 – prodejce E (např. Evžen)

Tato tabulka nám řekne, který prodejce se nejlépe hodí na prodej daných modelů (úspěšnost prodejů).

prodejce / model auta	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Celkem
prodejce A								
prodejce B								
Prodejce C								
prodejce D								
prodejce E								
celkem prod. modelů								

Obrázek č. 3: Tržby za prodej auto dle prodejců

Uvedu příklad měsíčního zaznamenávání prodejů:

**10/2008**

prodejce / model auta	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Celkem
prodejce A	2	0	0	4	1	0	1	8 ks
prodejce B	0	2	4	1	1	2	0	10 ks
Prodejce C	0	6	0	2	2	3	1	14 ks
prodejce D	3	1	1	0	0	0	1	6 ks
prodejce E	1	2	3	0	3	2	2	13 ks
celkem prod. modelů	6 ks	11 ks	8 ks	7 ks	7 ks	7 ks	5 ks	51 ks

Obrázek č. 4: ukázka příkladu

Z tabulky je zřejmé, že:

- pro prodej modelu M1 se nejlépe hodí prodejce D
- prodej M2 – prodejce C
- prodej M3 – prodejce B
- prodej M4 – prodejce A
- prodej M5 – prodejce E
- prodej M6 – prodejce C
- prodej M7 – prodejce E

Úspěšnost prodejců máme danou a ještě zjistíme, kolik se v jaký den prodalo modelů. Strukturu zápisu máme uvedenou v předešlé kapitole. A podle toho nastavíme pracovní režim (služby) prodejců.

## 6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat reporting, historii, funkci, tvorbu v teoretické rovině dále metody strategické analýzy a aplikovat je na zvoleném podniku. Tím se stala společnost ROS a.s., autorizovaný prodejce vozů Volkswagen a Audi se sídlem v Brně. Dílčím cílem práce bylo posoudit konkurenční strategii a navrhnout interní reporting, který jim pomůže zvýšit prodej automobilů.

Prvotním krokem bylo nastudování odborné literatury zabývající se detailním popisem strategické analýzy a reportingem. Zpracování úvodní části práce shrnuje historii, definici a tvorbu reportingu dále obsahuje základní části analýzy. Jednou z nich je analýza okolí podniku, jenž se člení na obecné a oborové okolí. Obecné okolí popisuje SLEPTE analýzy, oborové okolí se zaměřuje na zákazníky, dodavatele a konkurenci. Další část, kterou jsem chtěla zpracovávat byla analýza vnitřního prostředí firmy. Ta se zabývá popisem zdrojů a schopnosti podniku, což jsou například hmotné, lidské a finanční zdroje, Bohužel z důvodu nedodání podkladů a informací jsem se touto analýzou nezabývala.

Tato práce je věnována obchodu s motorovými vozidly v brněnském kraji. Nejprve jsem shrnula obecné informace podniku a poté jsem se zaměřila na jeho strategickou analýzu.

Informace pro tuto část jsem získala pomocí konzultace se zaměstnancem firmy, dále z odborné literatury a na internetu. Strategická analýza daného podniku obsahuje profil firmy, činnost a vize společnosti. Pro popis okolí jsem použila metody SLEPTE analýzy, která zachycuje politicko – legislativní, sociální, demografické, ekonomické a technologické faktory, které společnost bezprostředně ovlivňují. Dále je rozebráno oborové okolí – zákazníci, dodavatelé a konkurenti, kteří působí v brněnském kraji.

Na základě rozboru zjištěných informací a faktorů, které společnost ovlivňují jsem dospěla k názoru, že vlivem finanční krize dospěla společnost k malé prodejnosti nových automobilů. Na základě tohoto faktu jsem se pokusila nastínit

řešení. Naplánovat si prodej nových vozů dle úspěšnosti prodejců. Pokud bude firma aplikovat tento systém, bude opravdu zaznamenávat denní, týdenní, měsíční tržby, nastaví k tomu příslušný pracovní režim prodejců, tak se úspěch musí jednoznačně dostavit.

Tím jsem cíl práce splnila.

## 7. Seznam literatury

FIBÍROVÁ, J.: *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti určité firmy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s.120. ISBN – 80-247-0482-X

HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005.s.408 ISBN 80-7367-040-2

KRÁL, B., WAGNER, J., ŠOLJAKOVÁ, L., MATYÁŠ, O., STRÁNSKÝ, J., MENŠÍK, M.: *Manažerské účetnictví pro strategické řízení a měření výkonnosti v podmínkách českých podniků (výzkumná zpráva)* Prah: 20.09.2007 – 21.09.2007. In: *Koncepce řízení výkonnosti* Praha:Oeconomica.2007.s.103 – 120. ISBN 978-8/0-245-1222-8

KOVANICOVÁ, D.: *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství RNDr. Hana Hexnerová – BOVA POLYGON, 2004.s.304 ISBN 80-7273-095-9

SHAW, J.C., ARNOLD, J.A., COOPER, M.: *Financial Reporting the Way Forward*. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales. 1990. ISBN 1-85355-131-7

ČSN 300024. *Základní automobilové názvosloví. Druhy silničních vozidel. Definice základních pojmů*. Praha: Český normalizační institut, 1981.s.60

*Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 24. 5. 2009

*Zákony*. [online]. Businessinfo.cz, oficiální portál pro podnikání a export [cit. 2008-05-22] Přístup z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/legislativa-pravo/1000478/>

## 8. Seznam použitých zkratk

atd	a tak dále
a.s.	akciová společnost
CZK	koruna česká
EUR	euro
HDP	hrubý domácí produkt
STK	stanice technické kontroly
tzv.	takzvaně
USD	americký dolar
VW	Volkswagen

## 9. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Příklad struktury zpracování měsíčního personálního a mzdového reportingu.....	19
Tabulka č. 2: Rozdělení tržeb modelů dle dnů.....	52
Tabulka č. 3: Tržby za prodej aut dle prodejců.....	53
Tabulka č. 4: Příklad zaznamenávání.....	54

## 10. Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Začlenění interního reportingu – Model 1.....	14
Obrázek č. 2: Začlenění reportingu v rámci organizace – Model 2.....	15
Obrázek č. 3: Začlenění reportingu v rámci organizace – Model 3.....	15
Obrázek č. 4: Kroky zpracování reportingu.....	22
Obrázek č. 5: Vzájemné působení základních faktorů reportingu.....	25
Obrázek č. 6: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka.....	31
Obrázek č. 7: Pět konkurenčních faktorů .....	38
Obrázek č. 8: Hrozba vstupů nových firem na trh.....	39
Obrázek č. 9: Rozdělení tržeb.....	51
Obrázek č. 10: Rozdělení tržeb dle dnů.....	52
Obrázek č. 11: Tržby za prodej dle prodejců.....	53