



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

REPORTING V PODMÍNKÁCH VYBRANÉ FIRMY

REPORTING OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUBOMÍR PECL

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pecl Lubomír, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 diplomovou práci s názvem:

Reporting v podmínkách vybrané firmy 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:

- INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING: Slovník controllingu českoanglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- 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.
- MULFORD CHARLES W.: Creative cash flow reporting : uncovering sustainable financial performance. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 414 s. ISBN 0-471-46918-1.
- ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2
- ŽÁROVÁ M. , PROCHÁZKA D, ROE J.: Financial reporting and management in Central and Eastern Europe . Praha: Oeconomica, 2010. 101 s. ISBN: 978-80-245-1661-5.
- ŽÁROVÁ M. , PROCHÁZKA D, ROE J.: Financial reporting in the Czech Republic. Praha: Oeconomica, 2011. 107 s. ISBN: 978-80-245-1779-7

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 04.04.2012

Abstrakt

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou reportingu v podmínkách vybrané firmy. V první části práce jsou uvedeny teoretické poznatky týkající se reportingu. Druhá část se zabývá analýzou současného stavu reportingu ve vybraném podniku. V poslední části své diplomové práce uvedu praktický návrh modifikace podnikového reportingu za účelem zlepšení jeho efektivnosti a jeho přínosů.

Klíčová slova

Reporting, controlling, plánování, účetnictví.

Abstract

This master's thesis deals with a questions about reporting of the selected firm. The first part includes the theoretical knowledge about reporting. The second part focuses on the analysis of the reporting of the selected firm. In the last part of my master's thesis, I will bring practical modifications for the reporting of the selected firm in order to improve its efficiency and its benefits.

Key words

Reporting, controlling, planning, financial reporting.

Bibliografická citace

PECL, L. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 81 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně, na základě informací z odborné literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2012

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Heleně Hanušové, CSc. za čas, který mi věnovala a za její hodnotné připomínky a rady, které mi velmi pomohly při vypracování této diplomové práce.

Rád bych také poděkoval Ing. Václavu Pulchartovi za jeho oponentský posudek.

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Vymezení problému a cíle práce	10
3. Teoretická východiska práce	11
3.1. Reporting.....	11
3.1.1. Historie reportingu u nás.....	12
3.1.2. Význam reportingu	12
3.1.3. Cíle reportingu	14
3.1.4. Členění reportingu	14
3.1.5. Faktory ovlivňující podobu reportingu	23
3.1.6. Požadavky na efektivní reporting	26
3.1.7. Informační potřeba reportingu	28
3.2. Controlling	29
3.3. Plánování.....	29
3.4. Účetní výkazy.....	30
3.5. Kritéria řízení výkonnosti podniku	31
3.5.1. Řízení výkonnosti podniku z pohledu jeho vlastníka	31
3.5.2. Řízení výkonnosti podniku z pohledu jeho managementu	33
3.6. Franchising	33
4. Analýza problému a současné situace	35
4.1. Představení společnosti	36
4.1.1. CENTURY 21.....	36
4.1.2. CENTURY 21 Czech Republic	36
4.1.3. CENTURY 21 SUBVENIO	37
4.2. Specifika podnikání realitních kanceláří CENTURY 21	44

4.3. Reporting realitních makléřů manažerovi kanceláře.....	46
4.3.1. Reporting týkající se jednotlivých zakázek	46
4.4. Reporting manažera kanceláře řediteli kanceláře.....	47
4.5. Reporting kanceláře centrále	52
4.6. Důvody pro modifikaci systému podnikového reportingu.....	57
5. Vlastní návrhy řešení, jejich přínosy	58
5.1. Reporty jednotlivých zakázek	58
5.2. Měsíční reporting manažera kanceláře řediteli	63
5.2.1. Plán nákladů a výnosů	63
5.2.2. Plán vs. skutečnost.....	70
5.3. Reporting ředitele kanceláře centrále	75
5.3.1. Šifrování reportovaných souborů.....	75
5.3.2. Zabezpečení přenosu reportů	75
5.4. Vyhodnocení	76
6. Závěr	77
7. Seznam zdrojů, použitých zkratk, tabulek a obrázků.....	78

1. Úvod

Ve své bakalářské práci jsem se před skoro dvěma lety věnoval slučování dvou menších developerských společností, které se tak snažily zabránit negativním dopadům hospodářské krize. Ta doba přímo vybízela ke slučování společností, které potřebovaly zvýšit svoji kapitálovou sílu nebo potřebovaly posílit důvěryhodnost před bankovními ústavy při získávání a ručení za úvěry.

Od této doby již nějaký čas uplynul. Přes veškeré problémy, které má eurozóna, konflikty na Blízkém Východě nebo enormní zadlužení Spojených států amerických se zdá, že většina hospodářských odvětví se začíná pomalu zotavovat. Tato situace nahrává podnikatelům, kteří přežili nejhlubší dno konjunktury a mají dostatek finančních prostředků pro rozjezd dalších podnikatelských aktivit.

Přesto ale nelze prohlásit, že by v této době byl start podnikání „na zelené louce“ ideálním nápadem. Což mě přivádí ke způsobu, který se nazývá „franšízink“. Ve stručnosti jde o zakoupení licence na jméno a „know-how“.

Asi nejznámějším franšízovým řetězcem je bezpochyby McDonald's. Všeobecně lze říci, že se nejvíce franšízových licencí prodává na podniky poskytující služby. Licence na svoje jméno a „know-how“ prodává také celosvětově největší realitní síť CENTURY 21, která vznikla před více než padesáti lety v USA. Právě franšízu realitní sítě CENTURY 21 jsme spolu s mými rodiči před 8 měsíci pořídili jako zaokrouhlení služeb našich ostatních společností, které poskytují právní poradenství a inženýrskou činnost a věnují se výstavbě developerských projektů. A právě této společnosti se bude má diplomová práce týkat.

V menších a středních českých firmách je slovo „reporting“ stále poměrně neznámou věcí, ale nutnost jeho zavádění v dnešních turbulentních dobách je evidentní. Nelze přemýšlet nad účetními výkazy pouze jako nad prostředky pro sestavení daňového přiznání. Údaje z nich podnikatelům poskytují informace o aktuálním a průběžném stavu hospodaření, o blížících se organizačních nebo finančních problémech atd. Tyto údaje jsou také potřebné pro srovnání skutečnosti s údaji ze sestaveného

byznys plánu. Ve své práci se tedy budu věnovat modifikaci systému reportingu v podniku.

2. Vymezení problému a cíle práce

Ve své diplomové práci se budu věnovat finančnímu reportingu a jeho vazbám na byznys plán. Hlavním cílem mojí diplomové práce bude analyzovat stávající systém reportování od jednotlivých makléřů, přes manažera kanceláře, ředitele kanceláře až k vlastníku „master franšízy“ CENTURY 21 Czech Republic a na základě této analýzy případně navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení systému podnikového reportingu.

3. Teoretická východiska práce

3.1. Reporting

„Reporting“ znamená v doslovném překladu z anglického jazyka „výkaznictví“. V anglickém jazyce se toto slovo často také používá ve spojení „Financial Reporting“ což doslovně znamená „účetní výkaznictví“.

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“¹

„Reporting je odvětvím účetnictví, které se zabývá přípravou dokumentů o finanční situaci podniku. Tyto dokumenty poskytují informace o finanční výkonnosti a finanční situaci podniku, kterým se zabývají a jsou užitečné pro široké spektrum uživatelů.“²

Reporting je forma podnikového zpravodajství, které může, ale nemusí mít podobu výkazu (grafy, tabulky, procentuální podíly, absolutní čísla).

V dnešní době je přístup k informacím pro společnost velmi klíčový. Schopnost rozhodovat je podmíněna vlastnictvím informací. Správná informace ve správný čas je předpokladem podnikatelského úspěchu. Zejména v období globalizace nabývá potřeba přesných informací neustále na významu. Získáváním a zpracováváním informací v ekonomickém a podnikovém prostředí se zabývá právě reporting. Implementovaly si ho podniky do svého informačního systému a vytváří pomocí něho výstupy přizpůsobené interním a externím potřebám a uživatelům. Fin. reporting se musí přizpůsobit nárokům uživatelů, aby zohledňoval jejich potřeby a upřesňoval je se

¹ ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

² MELVILLE A.: *International financial reporting: a practical guide*. 2. ilustrované vydání. Pearson Education, 2008. 488 s. ISBN: 978-02-737-0872-8.

změnou potřeb, musí reagovat na změny prostředí (ekonomické, sociální). Musí čelit nástrahám – zkreslování a pozměňování informací ve svůj prospěch. Průmysl a obchod jsou dvě specifické oblasti, které vyžadují od reportingu jiný úhel pohledu a náhledu na každou.

3.1.1. Historie reportingu u nás

V podnikové praxi se samostatný pojem „reporting“ objevil až po roce 1990. Úplnou novinkou však vůbec nebyl. Centrálně plánované hospodářství totiž bylo vystavěno na poměrně důsledném systému plánování a následném hlášení dosažených výsledků o plnění plánu, které se předávalo státním orgánům a také široké veřejnosti. Jakmile došlo po roce 1990 k zániku centrálního plánování, ve většině firem se zrušilo nebo omezilo i podnikové plánování a spolu s ním také zprávy o činnosti podniku.³

„Reporting v moderním pojetí objevují naše podniky znovu s určitým zpožděním až v souvislosti s transformací našeho hospodářství na tržní ekonomiku a s příchodem zahraničního podnikatelského kapitálu. V obsahovém pojetí došlo také k určitému posunu od původně úzce chápaného vymezení ve smyslu interních podnikových výkazů o hospodaření určených především pro vlastníky a manažery, až po velmi široké pojetí všech druhů informací o nejrůznějších aktivitách podniku, poskytovaných i externím zainteresovaným příjemcům a široké veřejnosti. Hledání správného přístupu k zveřejňování informací o podniku není v mnoha našich podnicích dosud ukončeno.“⁴

3.1.2. Význam reportingu

Jedná se o velmi důležitý vnitropodnikový systém výkazů a zpráv, který slouží k písemné, popř. ústní informaci, do jaké míry dosáhly jednotlivé části podniku svých předem stanovených cílů, jak a kvůli čemu se od těchto cílů odchýlily a jaká opatření

³ MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*. IT SYSTÉM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 2011-10-29]. Dostupný z WWW: <systemonline.cz/clanky/reporting.htm>. ISSN 1802-615X.

⁴ MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*. IT SYSTÉM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 2011-10-29]. Dostupný z WWW: <systemonline.cz/clanky/reporting.htm>. ISSN 1802-615X.

řídící pracovníci zavedou, aby odstranili tyto negativní odchylky.⁵ Svým uživatelům slouží nejen k vyhodnocování dosažených výsledků a jejich kontrole s plánem, ale také k dalšímu plánování a výběru vhodných opatření, která povedou ke zlepšení výkonnosti podniku a jeho jednotlivých částí.

Poptávka po finančních reportech existuje, protože jejich uživatelé věří, že reporty jim pomohou při rozhodování. Potencionálním investorům pomáhají při rozhodování, zda investovat nebo ne, dodavatelům pomáhají při rozhodování, zda podniku dodat zboží a s jakými platebními podmínkami, management pomocí informací z těchto výkazů řídí výkonnost podniku.⁶

Reporting velmi úzce souvisí s plánováním a stanovováním cílových hodnot jednotlivých ukazatelů, jako jsou např. náklady, výnosy nebo výkony, jejichž dosažení je reálně možné do konce sledovaného období očekávat. Jedině tak, že srovnáme skutečné hodnoty s hodnotami plánovanými, zjistíme, zda se vývoj podniku ubírá správným směrem nebo případně dokážeme identifikovat slabá místa a podnítit změny, které povedou ke zlepšení daných ukazatelů na postižených částech podniku.

„Reporting je obvykle chápán jako relativně samostatná součást informačního systému podniku, která zahrnuje výběr, zpracování, formální úpravu a distribuci informací o podniku určených pro nejrůznější skupiny adresátů (uživatelů). Protože uživatelů může být mnoho a navíc s velmi různými požadavky, klade to na obsahovou i formální stránku reportingu značné nároky.“⁷

⁵ INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING: Slovník controllingu českoanglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

⁶ GIBSON, CH. H. *Financial reporting and analysis. Using financial accounting information*. Mason, Ohio, USA: South-Western Cengage Learning, 2011. 643s. ISBN 978-14-390-8086-3.

⁷ MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*. IT SYSTÉM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 2011-10-29]. Dostupný z WWW: <systemonline.cz/clanky/reporting.htm>. ISSN 1802-615X.

3.1.3. Cíle reportingu

Za cíle finančního reportingu lze považovat následující:

- **Vytváření zpráv a přenos informací** – reporting se zabývá tvorbou reportů, což jsou zprávy v určité struktuře a formě. Reporting má úzkou návaznost na finanční účetnictví.
- **Dokumentace** – potřeba dokumentace vychází z právních předpisů a interních potřeb podniku.
- **Podpora rozhodovacích procesů a jejich kontrola** – kvalita rozhodnutí závisí na osobě, čase a hlavně na informacích, které slouží jako podklad pro rozhodnutí. Pro rozhodnutí jsou zapotřebí informace, které kontrolují výsledek a vytvářejí zpětnou vazbu.
- **Podpora procesů a pracovních postupů** – v podniku denně probíhá množství činností:
 - rutinní – za opakujících se podmínek
 - plánovité
 - nahodilé – potřeba více detailnějších informací

3.1.4. Členění reportingu

Malé podniky bývají většinou řízeny jejich vlastníky. Tito vlastníci bývají často také členové jedné rodiny. V takovýchto podmínkách, kdy vlastník nebo vlastníci, mohou pracovat se všemi potřebnými informacemi o výkonnosti podniku, díky svému dennodennímu zapojení do chodu podniku, nezávisí jejich rozhodování pouze na formálních finančních výkazech. Oproti tomu velké podniky bývají většinou vlastněny jednou skupinou lidí a řízeny druhou skupinou lidí. Velké akciové společnosti jsou vlastněny jejich akcionáři, jichž mohou být klidně tisíce, ale řízeny bývají malou

skupinou manažerů nebo ředitelů. Přestože někteří z akcionářů mohou být také zapojeni do řízení, valná většina ostatních akcionářů nemívá na řízení společnosti, kterou vlastní, žádný vliv. Takoví akcionáři, když chtějí posoudit, zda je podnik správně řízen, jsou odkázáni na oficiálně zveřejňované finanční výkazy. Na nich jsou také závislé další skupiny uživatelů, které je potřebují při uskutečňování ekonomických rozhodnutí ve vztahu k dotčenému podniku.⁸

Z výše uvedeného vyplývá, že na reportingové výkazy pro jednotlivé skupiny lidí jsou od těchto skupin kladeny rozdílné nároky, co se týče frekvence poskytování, obsahu, rozsahu atd.

Druhy reportingu se dělí v závislosti na frekvenci, ve které jsou výkazy poskytovány a v závislosti na tom, komu jsou tyto výkazy určeny. Podle frekvence poskytování pak hovoříme o **standardním** a **mimořádném** reportingu a podle jeho uživatelů se dělí na **interní** a **externí** reporting. Dále lze reporting dělit dle způsobu vytvoření, využití a jeho přínosu – **statický**, **dynamický**, **ad hoc**, **centralizovaný**, **decentralizovaný**.

3.1.4.1. *Standardní*

Výkazy, které jsou zhotovovány pravidelně např. jednou měsíčně, čtvrtletně nebo ročně (v mimořádných případech mohou takové výkazy být vyhotovovány po týdnech nebo např. po 14 dnech – nutné uvažovat nad nákladovou náročností takto často zhotovovaných reportů). Tyto výkazy mají předem stanovenou strukturu, např. informace o odchylkách, o analýze odchylek, výpočty očekávaných hodnot ke konci období atp.⁹

Tyto standardní periodicky se opakující reporty tvoří z velké většiny soustavu podnikového výkaznictví. Vychází to z pravidel externího reportingu, se zákonem

⁸ MELVILLE A.: *International financial reporting: a practical guide*. 2. ilustrované vydání. Pearson Education, 2008. 488 s. ISBN: 978-02-737-0872-8.

⁹ ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

danou povinností pro akciové společnosti, které musejí zveřejňovat své hospodářské výsledky ve formě auditovaných finančních výkazů.

Rok je ale velmi dlouhá doba na to, aby podnik mohl být efektivně operativně řízen, proto většina firem využívá také měsíčních a čtvrtletních reportů. U některých významných druhů nákladů, výnosů, oběžných aktiv nebo závazků, se využívá také denních, týdenních nebo čtrnáctidenních reportů, jejichž nutnost je ale potřeba velmi podrobně zvážit a porovnat jejich přínos s jejich pracností a nákladovou náročností.

3.1.4.2. *Mimořádný*

Jsou to zprávy, které jsou zhotovovány pouze mimořádně na vyžádání, a buď mají strukturu shodnou se standardními pravidelnými zprávami, nebo se také mohou týkat obsahu, který je mimořádný a není předmětem standardních zpráv, např. analýza rizika.

3.1.4.3. *Interní*

Interní reporting získal svoje označení podle uživatelů, kterým jsou tyto výkazy určeny. Tito uživatelé uvnitř podniku mají pravomoci k rozhodování a jsou odpovědní za hospodářské výsledky podniku. Interní reporting je tedy určen vedoucím pracovníkům, kteří na jeho základě rozhodují a také pracovníkům vrcholového řízení, kterým má umožnit identifikovat míru plnění jednotlivých předem stanovených cílů na všech podnikových stupních. Je nutné do tohoto systému zahrnout veškeré stupně v podniku. Příjemci interního reportingu jsou tedy např.:

- Jednatelé
- Společníci
- Členové představenstva
- Členové dozorčí rady
- Ředitelé jednotlivých divizí
- Vedoucí jednotlivých středisek

- Manažeři
- Atd.

Velmi podstatnou skupinou v interních uživatelských účetních výkazů jsou manažeři. Manažeři díky nim získávají informace pro krátkodobé a dlouhodobé finanční řízení podniku. Díky tomu jsou schopni se správně rozhodovat při získávání zdrojů k financování činností podniku, při investování volných prostředků, při rozdělování zisku, atd.¹⁰

Soustava interních zpráv se pak dá dále členit na reporty souhrnné a dílčí¹¹:

- **Souhrnné reporty** – informují o hodnotách základních finančních ukazatelů v daném období, srovnávají tyto hodnoty s plánem nebo za minulé období. Souhrnné reporty bývají také doplněny o komentář k jednotlivým odchylkám od plánu a k příčinám, které k těmto odchylkám vedly. Je důležité, aby komentáře jen nevysvětlovaly tabulky a grafy a byla jim věnována vysoká pozornost.
- **Dílčí reporty** – člení se podle jednotlivých středisek v podniku např. na obchodní, výrobní, marketingovou, atd. Tyto reporty vycházejí hlavně ze specifik jednotlivých podniků.

¹⁰ 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.

¹¹ ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

3.1.4.4. *Externí*

Mezi externí uživatele reportingu se řadí jak jednotlivé oprávněné kontrolní orgány, tak i zájmové skupiny nebo jednotlivci. Tito uživatelé mají přístup jen k informacím, které podnik zveřejňuje, k externím výkazům finančního účetnictví.¹² K externím uživatelům patří např.¹³:

- **Zaměstnanci** – tvoří zájmovou skupinu, která sice není odpovědná za řízení podniku, ale mají zájem na prosperitě podniku a jeho dobré pověsti, na jistotě zaměstnání, na maximalizaci mezd, na kvalitě podmínek, ve kterých pracují, na vybavení, které jim podnik poskytuje, na přístupu ke vzdělání a na odborném růstu. Tyto zájmy je řadí jak k externím, tak i k interním uživatelům reportingu.
- **Menší akcionáři** – mají velmi podobné postavení jako zaměstnanci. Chtějí mít jistotu, že jejich peníze jsou dobře uloženy a podnik je profesionálně řízen.
- **Investoři, držitelé většího balíku cenných papírů, vlastníci podniku** – sledují finanční zdraví podniku, jeho likviditu, finanční stabilitu – zda za svůj cenný papír dostanou zaplacené včas a v takové výši, jaká byla dohodnuta. Řadí se sem také potencionální investoři, kteří přemýšlejí nad vložením svých volných peněžních prostředků do daného podniku a chtějí si být jisti, že jejich rozhodnutí je správné.
- **Spolupracující podniky a ostatní obchodní partneři** – dodavatelé, odběratelé, věřitelské banky. Dodavatelům jde hlavně o znalost finanční situace podniku z hlediska schopnosti hradit své závazky a o stabilitu

¹² ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

¹³ MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*. IT SYSTÉM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 2011-10-29]. Dostupný z WWW: <systemonline.cz/clanky/reporting.htm>. ISSN 1802-615X.

kvůli zajištění odbytu svých výrobků nebo služeb. Odběratelé jsou v podobné pozici jako dodavatelé, chtějí se ujistit, že jejich dodavatel bude schopný plnit své závazky vůči nim. Banky a další věřitelé potřebují podrobné informace o stavu podniku pro rozhodnutí, zda mu půjčí prostředky nebo ne.

- **Státní orgány** – orgány pověřené výkonem kontrolních funkcí, které se vztahují na činnost podniku – finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, úřad práce, inspekce životního prostředí atd.
- **Orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelstva obcí a měst** – jejich zájmem je prospěšný vztah podniku a dané oblasti.
- **Veřejnost, společenské organizace a občanské aktivity** – např. při ochraně životního prostředí.
- **Konkurence** – konkurenční podniky chtějí srovnávat jejich hospodářské výsledky – ukazatele rentability, ziskovou marži, tržby, hodnotu zásob atd.
- **Média, vysoké školy, výzkumní pracovníci, statistici...**

Mezi všemi externími uživateli stojí ve zvláštní pozici vlastníci podniku. Pokud není vlastník současně řídicím pracovníkem, nemá přímý přístup k informacím o tom, jak se podniku daří. Tato situace vede k tomu, že je v současné době vytvářen tlak na „vymezení obsahu a vypovídací schopnosti externích výkazů, a to prostřednictvím mezinárodní standardizace účetnictví (IFRS, US GAAP).“¹⁴

Vztah vlastníka a pracovníků na řídicích pozicích vychází ze dvou základních modelů fungování:¹⁵

¹⁴ ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

¹⁵ ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

- První případ je vlastník=investor, který do podniku vložil své finanční prostředky a jeho hlavním cílem je maximalizovat zhodnocení těchto vložených prostředků. Nepodílí se nijak na řízení podniku, ale svůj vliv uplatňuje prostřednictvím účasti na valných hromadách. Informace o výkonnosti podniku získává pouze skrz oficiálně zveřejňované zprávy a výkazy. Tato podoba vztahu vlastníků a managementu je charakteristická pro podniky z anglosaských zemí.
- Ve druhém případě má vlastník rozhodující řídicí pravomoci, ovládá tak činnosti podniku a snaží se maximalizovat ekonomické ukazatele v podniku. Ke zprávám o výkonnosti podniku má neomezený přístup a není tak omezen jen na informace z oficiálně zveřejňovaných dokumentů. Takto jsou řízeny podniky v evropském kontinentálním prostředí.

Hlavním rozdílem mezi externím a interním reportingem je to, že každý je zaměřen na jiný obsah, liší se tedy hlavně pozorností, kterou věnují způsobům zhodnocení vložených zdrojů, tj. jakým způsobem je tvořen zisk:¹⁶

- Zhodnocení vložených zdrojů bez jejich využití v transformačním procesu podniku – odměny za poskytnutí kapitálu (úrok, dividenda), odměny za poskytnutí práva využívat aktiva (licence, nájemné,...), zisk z prodeje aktiv atd.
- Zhodnocení vložených zdrojů, které plyne z prodeje výkonů vytvořených podnikem, ze schopnosti přeměnit vynaložené zdroje na výkony, které požadují zákazníci – zhodnocení vloženého kapitálu z hlavní výdělečné činnosti podniku.

¹⁶ ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

3.1.4.5. Statický reporting

„Tento typ reportingu je vhodný zejména pro vizualizaci informací standardní struktury a vzhledu s takřka neměnnými vstupními parametry. Hodí se dobře pro finanční výkaznictví (např. konsolidované výkazy za poslední kvartál), přehledy o prodeji produktů nebo automaticky pravidelně zasílané reporty e-mailem (např. operativní top 100 nejúspěšnějších produktů za minulý týden zasílaný jako excelový dokument) apod. Podmínkou je, aby definovaná struktura reportu byla akceptovaná všemi, kteří tyto reporty budou využívat. Výhodou tohoto typu je, že spotřebitel informací získá informace „jedním klikem“.“¹⁷

3.1.4.6. Dynamický reporting

„Charakter dynamického reportingu je hodně podobný statickému, s tím rozdílem, že uživatel může ovlivňovat obsah a formu reportu zadáváním vstupních parametrů. Tento typ je vhodný pro přehledy vztahující se k předem neznámým časovým obdobím, kategoriím produktů a zákazníků, v případě potřeby lze částečně ovlivnit i design samotného reportu. Výhodou dynamického reportu je přizpůsobení reportu potřebám konkrétního uživatele.“¹⁸

3.1.4.7. Ad hoc reporting

„Uživatelé, kteří si nevystačí ani s jedním z už zmíněných typů reportu, mají možnost vytvořit si report, který bude odpovídat jejich konkrétním potřebám v dané chvíli – ad hoc report. Ad hoc reporty se hodí v situacích, kdy je těžko dopředu určit, jaký obsah a formu má daný report splňovat, případně tyto informace ještě vůbec nejsou známy. Uživatel se po vytvoření ad hoc reportu může rozhodnout, zda svůj účel splnil, a smazat ho, případně může definici reportu uložit pro pozdější opětovné využití a tím z ad hoc reportu vytvořit report statický anebo dynamický. Výhodou ad hoc reportů je

¹⁷ SYSTEMONLINE.CZ. *Proč potřebujete corporate reporting* . [online] 2008. [cit. 17.3.2012] Dostupné z: < <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebujete-corporate-reporting-1.htm> >

¹⁸ SYSTEMONLINE.CZ. *Proč potřebujete corporate reporting* . [online] 2008. [cit. 17.3.2012] Dostupné z: < <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebujete-corporate-reporting-1.htm> >

jejich nezávislost na vývojářích reportových systémů (uživatel si může report vytvořit sám) a možnost vytvořit si report až ve chvíli, kdy jeho potřeba nastane, a budou známy všechny informace potřebné k definici reportu.¹⁹

3.1.4.8. Decentralizovaný reporting

„Decentralizovaný reporting je charakteristický tím, že je založen nad datovými strukturami, které nutně nemusí splňovat normy integrovanosti dat. Výhodou takového reportingu je jeho relativní rychlost implementace. Je zde ale také spousta nevýhod, které postupem času a s růstem firmy nad výhodami můžou převažovat. Jako hlavní nevýhody můžeme uvést: problémy s nejednotnou verzí pravdy (různé reporty ukazují odlišné informace, i když by čísla měla být stejná, toto může mít za následek ztrátu důvěry uživatelů v systém a tím jeho neúspěch), rostoucí náročnost údržby takovýchto reportingových řešení, problémy při rozšiřování řešení o nové funkcionality a moduly, nepřehlednost množství reportů pro uživatele atd. Decentralizovaný reporting je většinou charakteristický pro nově vznikající a malé společnosti, které potřebují rychle implementovat jednodušší reportingové řešení nad produkčními systémy.²⁰

3.1.4.9. Centralizovaný reporting

„Centralizovaný reporting je oproti decentralizovanému charakterizován rozdílnostmi v několika oblastech: přístup k řešení jako takovému je chápán strategicky s jasně definovanými cíly a postupy, struktury vstupních dat jsou integrovány v korporátních datových skladech, reporty jsou konsolidovány na celopodnikové (nebo aspoň divizní) úrovni, k reportingovému řešení se přistupuje plánovitě a etapovitě. Výhodami centralizovaného reportingu jsou: jedna verze pravdy informací

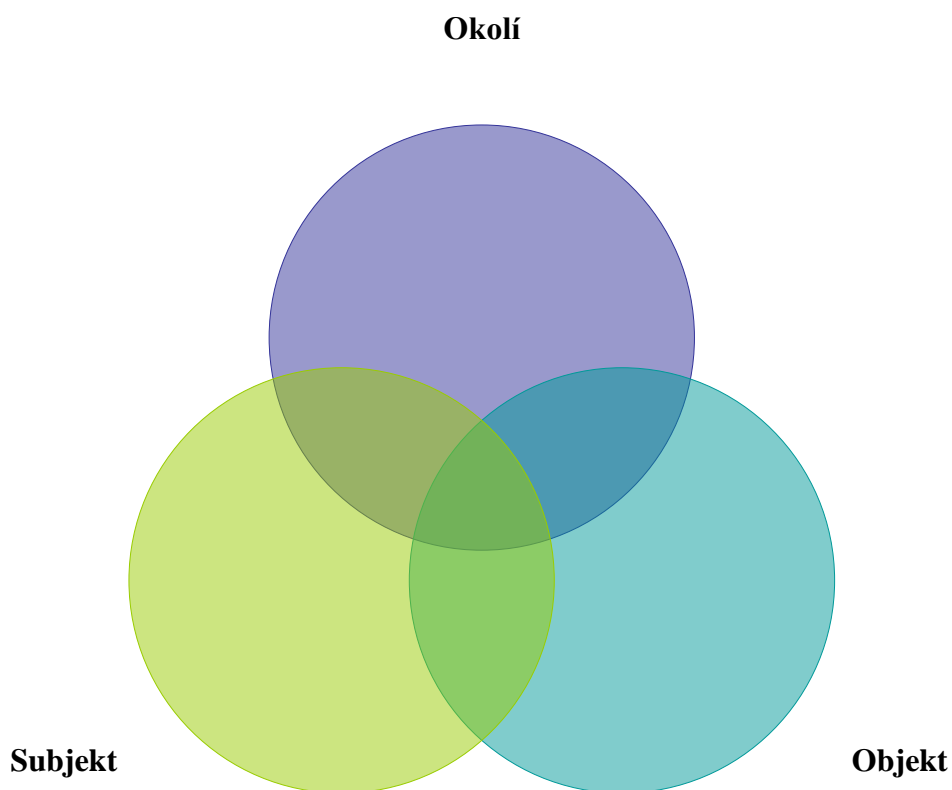
¹⁹ SYSTEMONLINE.CZ. *Proč potřebujete corporate reporting* . [online] 2008. [cit. 17.3.2012] Dostupné z: < <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebujete-corporate-reporting-1.htm> >

²⁰ SYSTEMONLINE.CZ. *Proč potřebujete corporate reporting* . [online] 2008. [cit. 17.3.2012] Dostupné z: < <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebujete-corporate-reporting-1.htm> >

prostřednictvím centrálního řešení, komplexní funkcionality, systémový vývoj a údržba, stabilita a důvěryhodnost takového řešení.²¹

3.1.5. Faktory ovlivňující podobu reportingu

Reporting je ovlivňován faktory – **subjekt, objekt, okolí**. Tyto faktory na sebe navzájem navazují a jsou ve vzájemné interakci. Většina odborníků se shoduje, že nejdůležitější je faktor okolí, protože v jeho rámci se ostatní dva pohybují.



Obrázek 1 - Faktory ovlivňující podobu reportingu, zdroj: vlastní návrh

²¹ SYSTEMONLINE.CZ. *Proč potřebujete corporate reporting* . [online] 2008. [cit. 17.3.2012] Dostupné z: < <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebujete-corporate-reporting-1.htm> >

3.1.5.1. *Subjekt*

Subjekt sbírá a přenáší informace. Za přenos informace se považuje sdělení této informace druhému člověku. Pro každého z nich může mít informace rozdílnou hodnotu, která je závislá na jejím příjemci i tvůrci.

- **Tvůrce** – osobnost tvůrce je při reportingu velmi důležitá a to ze tří hledisek:
 - Postoj tvůrce – záleží na tom, z jakého místa tvůrce reportu přistupuje k popisovanému objektu: uvnitř objektu nebo vně objektu.
Přístup z vnitřku objektu – tvůrce reportu má detailnější data a přináší lepší a detailnější informace. Avšak může také být více ovlivněn objektem reportingu a může tím více zkreslovat realitu (zaměstnanec s detailními znalostmi o společnosti, který je pohlcen všemi úspěchy a obtížemi, kterými podnik prochází – nevidí realitu jako nestranná osoba z venku).
 - Vztah tvůrce k objektu – v případě, že má tvůrce kladný vztah k objektu reportingu, může být zaujatý a jeho pohled na objekt reportingu a posléze na samotný reporting může být ovlivněný. Motiv tvůrce ovlivňuje konkrétní podobu výstupu reportingu. Zaměstnanec má snahu ukazovat lepší hospodářské výsledky, prezentovat úspěchy a potlačovat nedostatky. Ideální je, když je tvůrce nestranný a udržuje si určitý odstup.
 - Znalosti a dovednosti tvůrce reportingu – kreativita, schopnost pochopit souvislosti, analytické myšlení v kombinaci s patřičnými znalostmi tvůrce jsou nejlepším předpokladem ke kvalitnímu výstupu reportingu.
- **Příjemce** – informace poskytnutá reportingem je pro příjemce využitelná pouze v konkrétní pro něj vhodný okamžik a situaci. Jak jsem již zmínil

výše v této práci, každý uživatel má víceméně odlišnou informační potřebu – manažeři, obchodní partneři, investoři, zaměstnanci, stát, věřitelé, konkurenti, odborná i laická veřejnost – je nutné rozlišovat typy příjemců dle rozsahu jejich informační potřeby. Odborníci, lidé znalí a zainteresovaní do dané problematiky, mají mnohem větší nároky na výstupy z reportingu, vyžadují detailnější informace na konkrétní témata, jsou schopní používat sofistikované prostředky (software, informační zdroje), aby získali informace. Laik se orientuje na novinky, přijímá pro něj srozumitelné informace, nepouští se do detailů. Reporting musí odrážet očekávání příjemce a uspokojit jeho informační potřebu.

3.1.5.2. Objekt

Objektem reportingu mohou být např. finanční ukazatele podniku, podnikového výkazy, burzovní hodnoty.

Objektem může být i určitá situace např. dění na burze nebo situace po zvýšení úrokových sazeb.

V závislosti na tom, co je objektem reportingu, tedy co je popisováno, musí být upravena podoba reportingu a také způsob jeho zveřejnění.

3.1.5.3. Okolí

Okolím je myšleno vše, co nás obklopuje – podmínky, které ovlivňují chování objektu, místo působení subjektu – vše, co působí na reporting a může ho více či méně ovlivnit.

Okolí má rozhodující vliv na tvorbu finančního reportingu a působí také na ostatní dva faktory – subjekt a objekt.

- **Společnost** – populace, politický systém, právní systém, systém vzdělávání, sociální systém, kulturně sociální systém.

- **Ekonomika** – ekonomický systém a ekonomická pravidla, svoboda trhu, inflace a úrokové sazby, zahraniční obchod a vztahy se zahraničím, struktura ekonomiky.

3.1.6. Požadavky na efektivní reporting

Požadavky na efektivní reporting jsou předpokladem, jehož dodržení dává vysokou pravděpodobnost tomu, že bude poskytnut kvalitní výstup z reportingu. Pro to, aby byl reporting efektivní, je nutné znát cíl, proč je vlastně report zpracováván. Nepotřebný report nikdy nemůže být efektivní, protože prostředky vynaložené na jeho tvorbu jsou vyšší než užitek z nich.

- **Čas** - má vždy stejnou podobu a to podobu jednoty času, ale různou délkou trvání.
 - *Aktuálnost* – informace je užitečná, jen když je poskytnuta ve správný čas (akciový trh, konkurenční boj na trhu). Pozdní informace může v těchto případech způsobit i existenční problémy.
 - *Trvání* – čas. interval je závislý na zobrazované skutečnosti a pohledu na ní. Hospodářský výsledek ve výkazech – veškeré náklady a výnosy za období jednoho roku. Hodnota akcií v daném okamžiku je momentální stav, ale vývoj akcie se zobrazuje za určitou periodu. Plánování, analýzy a různé rozborů využívají délku určitého předem daného období.
- **Psychologický efekt** - zapůsobit na příjemce a zároveň oslovit velký okruh příjemců je umění, pokud jsou příjemci laická veřejnost nebo nezasvěcení odborníci. Např. analytické komentáře pro drobné investory, kteří mají omezený přístup k informacím na burze a často se orientují při volbě investice na doporučení odborníků.
- **Jazyk** - reporting jsou čísla v tabulkách a grafech a také komentáře, finanční analýzy a hodnocení. Čísla jsou doplněna komentáři.

Dodržování pravidel při psaní pomáhá překonat jazykové bariéry. Text musí být srozumitelný a nezavádět čtenáře.

- Pravidla pro srozumitelné psaní – jednoduchost, členění a pořádek, přesné formulace, simulace.
- **Pravdivost a jasnost** - obsahově správné a pravdivé výstupy finančního reportingu. Určitý stupeň detailnosti musí sloužit účelu, pro který byl sestaven. Jde o optimální sladění požadavků příjemce, které by měly být předem odsouhlasené.
- **Bezpečnost** - celý systém tvorby a zpracování výstupů reportingu je nutné chránit před neoprávněnými zásahy, neboť obsahuje i citlivé údaje. Ochrana dat i osob (nepřijatelné je zveřejnění rodného čísla FO, některé data u PO mohou vést ke ztrátě konkurenční výhody). Bezpečnost dat zvyšuje důvěryhodnost reportingu.
- **Integrace** - ve výstupech reportingu by měla být data ze všech částí podniku. Jinak je narušena objektivita a nemůže být dosažen celkový nezkreslený náhled na podnik jako celek.
- **Objektivita** - nezkreslený a nezaújatý pohled na reportovaný předmět dává předpoklad k tomu, že výsledek bude objektivní. Objektivitu ovlivňuje tvůrce a okolí a také zdroj informací. Zejména ratingové společnosti, banky a společnosti pohybující se v oblasti finančního sektoru a kapitálového trhu si zakládají na objektivitě. Objektivita roste s mírou ověřitelnosti.
- **Zpětná kontrola** - doplňuje objektivitu. Důležitým předpokladem je ověřitelnost alespoň z jednoho zdroje. V oborech jako žurnalistika nebo zdravotnictví je potřeba více zdrojů, aby bylo možné informaci použít dále. Kontrola může být interní nebo externí. Interní je prováděna odborníky ve společnosti, je vedena za určitým účelem a pevně daných pravidel, je mnohem efektivnější a detailnější. Externí neboli veřejná kontrola může být prováděna kýmkoliv (odborníky i laiky).

- **Konzistence** - dodržení určitých pravidel a postupů srovnatelnosti a jednotnosti výstupů. Zajišťována po věcná a časové stránce.
 - *Konzistence časová* - srovnání dat v čase. Srovnání číselných údajů v čase lze jen, pokud jsou k dispozici stejné údaje.
 - *Konzistence věcná* - dodržování stejných pravidel při tvorbě reportů. Důležité je používání stejných informačních zdrojů.

3.1.7. Informační potřeba reportingu

Při tvorbě reportingu je důležité určit informační potřebu jednotlivých jeho uživatelů – je nutné vytvořit příjemcem orientovaný report.

Informační potřeba jednotlivých uživatelů reportingu je odvozena od osoby, pro kterou je určen a od úkolu, pro který má report sloužit.

Informační potřeba odvozená od požadavků příjemců:

- **Management společnosti** – je nejdůležitější příjemce, členové managementu společnosti upřednostňují kvalitu reportovaných informací před kvantitou, aby měli větší pravděpodobnost, že se jim podaří identifikovat případné příležitosti nebo hrozby.
- **Ostatní příjemci** – čím jsou příjemci reportingu v hierarchii řízení níže, tím potřebují detailnější informace ze svého okruhu působnosti; jejich vedoucí naopak potřebují méně detailní informace, ale ve větším rozsahu.

Prakticky lze tedy říci, že nejvyšší management potřebuje detailní informace, ale ne ve vysoké kvantitě. Nižší složky řízení pod nejvyšším managementem potřebují informace méně detailní a zhuštěné, aby nedošlo k situaci, že příliš mnoho detailů bude zavádějících pro strategické řízení společnosti a dojde ke zkreslení skutečnosti. Složky řízení, které jsou v hierarchii společnosti nejnižší, potřebují naproti tomu detailnější a strukturovanější podklady ze svého pole působnosti.

3.2. Controlling

„Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. V souladu s tím manažeři vykonávají controlling, jelikož jsou to oni, kdo rozhodují o cílech a vytvářejí obsahovou stránku plánu jejich dosažení. Oni nesou odpovědnost za dosažené výsledky. Controlling jako manažerská činnost by proto měl být využíván v každém podniku bez ohledu na velikost. Controlling není vázán na konkrétní osobu controllera. Management praktikující controlling je zaměřen na cíle a plánování, je orientován na budoucnost, přizpůsobivý a decentralizovaný. Controlling ve smyslu organizačního útvaru je vhodné zavádět pouze v takových podnicích, kde panuje důvěra v controllingové postupy a kde management sám controlling praktikuje. Operativní controlling je manažerská činnost zahrnující stanovení cílů, plánování a řízení ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Typickými cíli jsou likvidita, zisk a finanční stabilita. Strategický controlling je manažerská činnost obsahující plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií. Časové rozpětí je neomezené a vychází z délky období, na které je zpracována strategie. Typickými ukazateli jsou existující a budoucí potenciály úspěchu, tržní podíl a popř. (volné) cash flow.“²²

3.3. Plánování

Plánování je klíčovou manažerskou funkcí a týká se všech částí podniku – finance, lidské zdroje, doprava, marketing, výroba, atd.

„Plánování je myšlenkové předvídání možného budoucího vývoje, výběr žádoucího cílového stavu a vymezení příslušných opatření potřebných pro dosažení cílového stavu. Prostřednictvím plánování by se měl podnik neustále přizpůsobovat

²² INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING: Slovník controllingu českoanglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

externím i interním změnám a rozhodovat se s přihlédnutím k jejich budoucím dopadům.²³

3.4. Účetní výkazy

„Jádro reportingu podniku tvoří tři základní účetní výkazy – rozvaha, výsledovka, výkaz peněžních toků (cash flow), jejich vnitřní vazby a stanovená kritéria hodnocení dosažení výkonnosti.“²⁴

Obsah, rozdělení a výběr informací z výše uvedených účetních výkazů, by měly být vnitřně propojeny. Pracovníci, kteří se v podniku zabývají řízením, jak na vyšších, tak i na nižších úrovních řízení, musí mít informace o finančních dopadech svých vlastních rozhodnutí a také by měly být motivovány k jejich ovlivňování tím, pro podnik správným směrem.

„Rozpoznání vnitřních vazeb řízení hospodářského výsledku (nákladů, výnosů), finanční pozice a její změny (aktiv a jejich struktury, závazků), včetně příčinných souvislostí a ovlivnitelných faktorů vývoje, je zásadní nejen pro vypovídací schopnost a účinnost reportingu, ale zejména i pro jeho časovou a nákladovou náročnost. Jednodušeji vyjádřeno – cílem reportingu není vytvořit robustní a komplikovaný systém v celistvosti jeho vnitřních vazeb, ale naopak vybrat hodnocené veličiny, které jsou v pravomoci řídicích pracovníků ovlivnitelné a jsou srozumitelné.“²⁵

²³ INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING: Slovník controllingu českoanglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

²⁴ ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

²⁵ ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

Střed všech podnikových účetních výkazů, externích i interních, tvoří výsledovka.

3.5. Kritéria řízení výkonnosti podniku

Při řízení výkonnosti podniku je nutné oddělit odpovědnost vlastníka podniku a odpovědnost managementu podniku.

Pro vlastníka podniku je primární míra zhodnocení vloženého kapitálu. Z pohledu managementu je nejdůležitější, aby podnik tvořil konkurenceschopné výkony, optimalizoval jejich objem a strukturu, motivoval řídící pracovníky pro dosažení strategických cílů podniku nebo konkurenční pozice na trhu.

3.5.1. Řízení výkonnosti podniku z pohledu jeho vlastníka

Nutné je vyjádření míry zhodnocení vloženého kapitálu, které bylo ve sledovaném období dosaženo.

Nejznámějším a nejvíce používaným kritériem hodnotícím měření výkonnosti podniku jako celku z pohledu vlastníka je míra zhodnocení vlastního kapitálu, která je měřena **rentabilitou vlastního kapitálu – Return On Equity – ROE**. Toto kritérium je vrcholovým kritériem efektivnosti, které je možné vyjádřit na základě informací z účetnictví:

- **ROE = čistý zisk / vlastní kapitál**

Důležitým faktorem při volbě kritérií je podoba jejich matematického vyjádření. Ukazatel ROE ukazuje míru zhodnocení vlastního kapitálu v procentuálním vyjádření. Díky tomu má tento ukazatel menší vypovídací schopnost. Tento nedostatek smazávají ukazatele ekonomického zisku. Ze skupiny těchto ukazatelů je jednoznačně nejznámější ukazatel **EVA – Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota**.

Metoda ekonomické přidané hodnoty je využívána i pro jiné případy než je měření výkonnosti podniku, např. při oceňování investic nebo při finančním rozhodování. „EVA je důležitým kritériem pro stimulační systém, umožňuje změnit

kulturu společnosti, změnit postavení a motivaci zaměstnanců (řídících pracovníků na nižších úrovních řízení).²⁶

EVA poměřuje vliv stejných faktorů jako ROE, ale prezentuje je v absolutním vyjádření a díky tomu je pro pracovníky na řídících pozicích více srozumitelná než výpočet rentability vlastního kapitálu, protože „eliminuje zmatek řídících pracovníků zapříčiněný poměrovými ukazateli.“²⁷

EVA ukazuje přínos, popř. ztrátu a přitom zohledňuje náklady kapitálu jak vlastního, tak i cizího. Vypočítá se jako rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění (Net Operating Profit After Taxes – NOPAT) a náklady kapitálu:

- **EVA = NOPAT – (investovaný kapitál * WACC)**
 - **EVA = (ROIC – WACC) * investovaný kapitál**
 - **EVA = NOPAT – nákladové úroky (upravené o úrokový daňový štít) – náklady (požadovaná výnosnost) vlastního kapitálu**
-
- EVA - ekonomická přidaná hodnota
 - ROIC – rentabilita investovaného kapitálu
 - NOPAT – provozní zisk po zdanění
 - WACC – vážený aritmetický průměr nákladů na kapitál (vlastní, cizí)

²⁶ STERN M. J., SHIELY J. S., ROSS I.: *The EVA Challenge: Implementing Value Added Change in an Organization*. 1. vyd.: Wiley, 2001. 240 s. ISBN: 978-0471405559.

²⁷ STERN M. J., SHIELY J. S., ROSS I.: *The EVA Challenge: Implementing Value Added Change in an Organization*. 1. vyd.: Wiley, 2001. 240 s. ISBN: 978-0471405559.

3.5.2. Řízení výkonnosti podniku z pohledu jeho managementu

Díky tomu, že ve výsledovce lze podrobně analyticky členit hospodářský výsledek z pohledu odlišení zisku z prodeje aktiv a účelově členit aktiva v rozvaze, můžeme od sebe oddělit dvě oblasti zhodnocení aktiv – hlavní výdělečnou činnost a finančně investiční aktivity v podniku.

Jednoduchou úpravou vzorce ROE můžeme kvantifikovat rentabilitu aktiv hlavní výdělečné činnosti ROA (Return On Assets). Pro měření zisku použijeme vzorec zisku před zdaněním a úroky EBIT (Earning Before Interests and Taxes).

- **ROA = zisk z hlavní výdělečné činnosti (EBIT) / aktiva hlavní výdělečné činnosti**
- **ROA = (EBIT / výnosy z prodeje výkonů) * (Výnosy z prodeje výkonů / aktiva hlavní výdělečné činnosti)**

Výstižným vyjádřením modifikace rentability aktiv hlavní výdělečné činnosti je ukazatel rentability zaměstnaného kapitálu ROCE (Return On Capital Employed).

- **ROCE = (EBIT / výnosy z prodeje výkonů) * (výnosy z prodeje výkonů * aktiva hlavní výdělečné činnosti – neúročný cizí kapitál)**

Tento ukazatel je však pro návrhovou část této práce nepoužitelný.

3.6. Franchising

Český pojem „franšízink“ vychází z anglického podstatného jména „franchising“ a slovesa „to franchise“. „To franchise“ lze do českého jazyka volně přeložit jako udělení souhlasu s prodejem produktů nebo poskytováním služeb v určité oblasti jednou firmou firmě druhé. V evropském a zejména českém podnikatelském prostředí je tento pojem ale chápán úžeji jako dlouhodobá spolupráce mezi podnikateli – poskytovatelem franchisingu („franchisorem“) a odběratelem franchisingu

(„franchisantem“) založená na smlouvách, na jejichž základě franchisor předává franchisantovi „know-how“ a propůjčuje mu obchodní značku.²⁸

„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů - franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.“²⁹

Dějiny „franchisingu“ sahají hluboko do historie, avšak nikdo není schopen přesně určit období, kdy byla prodána první licence. Ve středověku udělovali povolení k určitým činnostem králové nebo církve, v 19. století se tyto pravomoce přesunuly do rukou řemeslnických cejchů. Za kolébku novodobého „franchisingu“ jsou však považovány Spojené státy americké. Zde působili dva pánové – Izák Singer a John S. Pemberton. Izák Singer byl výrobce šicích strojů, který vytvořil síť poboček, které za poplatek mohly prodávat jeho produkty. John S. Pemberton je vynálezce celosvětově nejpopulárnějšího nápoje – Coca-Cola, který zpřístupnil své „know-how“ jiným výrobcům nápojů, kteří tak mohli vyrábět úplně stejnou Coca-Colu jako on. Na principech franchisingu se prodávala také auta a po druhé světové válce došlo k rozvoji i v oblasti služeb a gastronomie. Asi nejznámějším příkladem franšízového podnikání je americký řetězec rychlého občerstvení McDonald's.³⁰

²⁸ Franchisinginfo.cz. *Definice franchisingu*. [online] 3.6.2008. [cit. 28.1.2012] Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>

²⁹ Franchisinginfo.cz. *Definice franchisingu*. [online] 3.6.2008. [cit. 28.1.2012] Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>

³⁰ Franchisinginfo.cz. *Historie franchisingu*. [online] 3.5.2008. [cit. 28.1.2012] Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/1/historie-franchisingu/>

4. Analýza problému a současné situace

V teoretické části své práce jsem se zaměřil na reporting a jednotlivé jeho typy a formy.

Reporting je systém na jehož základě dochází k syntéze vnitropodnikových informací důležitých pro řízení podniku.

Reporting dělíme podle frekvence jeho poskytování standardní a mimořádný, podle uživatelů, kterým je určen na interní a externí, podle způsobu vytvoření, využití a jeho přínosu na statický, dynamický, ad hoc, centralizovaný a decentralizovaný.

Je zcela evidentní, že reporting je pro řízení společnosti velmi podstatný a na správné manažerské rozhodování má zásadní vliv. Nezbytnou součástí soustavy reportingu je plánování, na jehož základě stanovuje společnost cíle a prostřednictvím pravidelných reportů kontroluje plnění těchto plánů, analyzuje odchylky a pomáhá tak manažerům při rozhodování.

V praktické části této diplomové práce se budu zabývat způsobem, jakým reportují jednotliví makléři realitní kanceláře manažerovi pobočky svoji činnost, způsobem, jakým na základě dat od makléřů reportuje manažer pobočky řediteli pobočky a na posledním místě také způsobem, jakým reportuje ředitel kanceláře centrále CENTURY 21 Czech Republic.

4.1. Představení společnosti

4.1.1. CENTURY 21³¹

CENTURY 21 se řadí mezi nejstarší franšizingové společnosti v realitách. Založení společnosti se datuje k roku 1971, kdy realitní makléři Art Bartlett a Marsh Fisher otevřeli svou první kancelář v Orange County v Kalifornii. Koncem 70. let se CENTURY 21 stává americkou realitní jedničkou jak v počtu a objemu realitních transakcí, tak v kvalitě poskytovaných služeb. Z pohledu světového růstu byl průlomový rok 1998, kdy se společnost etabluje v Číně a získává tak jeden z největších světových trhů. Dnes se v Číně otvírají desítky poboček měsíčně a CENTURY 21 bude brzy disponovat sítí s dvěma tisíci kanceláři.

V současné době představuje CENTURY 21 světovou jedničku a lídra na nejdůležitějších realitních trzích se sítí téměř 8 000 realitních kanceláří v 73 zemích světa. Více než 121 000 makléřů nabízí denně po celém světě několik miliónů nemovitostí.

4.1.2. CENTURY 21 Czech Republic³²

Společnost CENTURY 21 vstoupila na český trh 18. listopadu 2008. Loňský rok, kdy CENTURY 21 Czech Republic oficiálně započala s poskytováním licencí, byl v České republice zaznamenán velký zájem o vstup do sítě. Jednání probíhala s celkem 370 zájemci, ze kterých bylo vybráno 40 franšizových partnerů. Díky této rychlé expanzi se CENTURY 21 Czech Republic stala nejúspěšněji se rozvíjícím mezinárodním regionem CENTURY 21 roku 2009. Zájem o značku CENTURY 21 nepolevil ani letos, během prvních dvou měsíců společnost uzavřena spolupráci s osmi novými obchodními partnery.

³¹ CENTURY21.CZ *Historie CENTURY 21*. [online] 20.3.2012. [cit. 24.3.2012] Dostupné z: <
<http://www.century21.cz/o-nas/historie-century-21>>

³² CENTURY21.CZ *CENTURY 21 v České republice*. [online] 20.3.2012. [cit. 24.3.2012] Dostupné z: <
<http://www.century21.cz/o-nas/century-21-v-ceske-republice>>

V současné době reprezentuje společnost CENTURY 21 v České republice 68 realitních kanceláří v různých fázích otevření. Do konce roku CENTURY 21 plánuje poskytnout minimálně dalších 20 licencí a do dvou let by chtěla mít zastoupení v drtivé většině českých měst nad 20 000 obyvatel.

V současné době je v síti CENTURY 21 zhruba 400 realitních makléřů a společně s vedoucími poboček, asistentkami a centrálou tak pracuje pro společnost téměř 650 lidí. Potvrzuje se, že nejen klienti hledají na trhu společnost, která jim může nabídnout profesionální přístup, ale že sami realitní makléři hledají potřebné zázemí pro poskytování profesionálních a nadstandardních služeb. Do konce letošního roku se předpokládá nárůst počtu makléřů CENTURY 21 o 100 % a v průběhu roku 2012 by mohl celkový počet makléřů CENTURY 21 přesáhnout číslo 1000.

Do roku 2013 se chce CENTURY 21 stát i na českém trhu realitní jedničkou, stejně tak jako je značka CENTURY 21 lídrem např. v USA, v Číně, Japonsku, Francii a na mnoha dalších významných trzích. Hlavní ambicí CENTURY 21 je přesvědčit české zákazníky, resp. potenciální klientelu, že realitní kanceláře umí nabídnout kvalitní služby, že dobře vyškolený makléř dokáže nabídnout klientům skutečně prvotřídní servis, dodržuje etické zásady a dovede obchodní případ rychle, bezpečně a k plné spokojenosti klienta až k úspěšnému konci. CENTURY 21 chce předat českému realitnímu trhu zkušenosti ze zahraničí, kde značka CENTURY 21 představuje vysokou kvalitu, spolehlivost a jistotu již čtyřicet let.

4.1.3. CENTURY 21 SUBVENIO

Společnost CENTURY 21 SUBVENIO vznikla v květnu roku 2011 za účelem rozšíření portfolia stávajících služeb několika dalších společností sídlících ve stejných prostorách a majících stejného majitele. Těmito společnostmi je advokátní kancelář s 20ti letou zkušeností v oblasti nemovitostí a developersko-inženýrská společnost, která v letech 2005-2009 realizovala několik úspěšných projektů přestaveb budov na objekty rezidenčního bydlení. Jak vyplývá z předchozích odstavců a také z charakteru obou společností, objektem zájmu jsou nemovitosti. Portfolio služeb bylo tedy rozšířeno o služby realitní kanceláře, jejíž hlavní konkurenční výhodou je zejména schopnost

poskytnout klientovi veškeré spektrum služeb na jednom místě a prakticky v jednom okamžiku, díky tomu, že tyto tři společnosti sídlí ve stejných prostorách.

CENTURY 21 SUBVENIO vznikla zároveň také z nespokojenosti majitelů se situací týkající se kvality poskytovaných služeb ze strany českých realitních kanceláří. Klienti si podle nás zaslouží prvotřídní službu, proto jsme se rozhodli vstoupit na realitní trh.

CENTURY 21 SUBVENIO

- **Název společnosti:** SUBVENIO s.r.o.
- **Sídlo společnosti:** Zábrdovická 15/16a
- **Právní forma:** společnost s ručením omezeným
- **Základní kapitál:** 200.000,- Kč
- **Jednatelé:** JUDr. Ivan Pecl, Bc. Lubomír Pecl
- **Předmět činnosti:**
 - zprostředkování prodeje a nákupu nemovitostí
 - zprostředkování pronájmu nemovitostí
 - zprostředkování právních služeb spojených s převodem nemovitostí
 - zajištění výpisu z katastru nemovitostí
 - poradenská činnost
 - zápis do katastru nemovitostí
 - převody členských práv k bytům
 - vyřízení úvěru nebo hypotéky

Předmět činnosti dle **CZ NACE**:

- sekce L – Činnost v oblasti nemovitostí
- 68. Činnosti v oblasti nemovitostí
- 68.3 Činnosti v oblasti nemovitostí na základě smlouvy či dohody
- 68.31 Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur

4.1.3.1. SLEPT analýza³³

Analýza společenských a sociálních faktorů, legislativních faktorů, ekonomických a ekologických faktorů, politických faktorů a technických a technologických faktorů.

Společenské a sociální faktory

Neustále se zvyšuje poměr obyvatel, kteří žijí ve městech oproti lidem, kteří žijí na vesnicích. Nezanedbatelný vliv má také to, že populace neustále stárne, nerodí se tolik dětí jako v dřívějších dobách a do popředí se dostávají takzvané „silné ročníky“. Životní styl lidí se mění, vyvíjí se a tyhle změny je potřebné sledovat a přizpůsobovat se jim. Neustále se také zvyšuje počet automobilů v rodinách. Není velkou zvláštností, že bezdětné páry mají dva automobily nebo čtyřčlenné rodiny mají automobily tři. S tímto faktem je spojená ochota obyvatel dojíždět do práce a kupovat nemovitosti ve více vzdálených lokalitách od center měst. Způsob investování do nemovitostí se také mění v závislosti na úrovni dosaženého vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaní lidé v minulosti vkládali finance spíše do nemovitostí, které se nacházely v centrech měst, a vyhledávali bydlení v takových lokalitách. V dnešní době dochází k tomu, že lidé požadují k bydlení spíše klidnější lokality na okrajích měst. Většinou platí, že čím vyšší vzdělání, tím lepší práce a tím vyšší životní úroveň. Vyšší životní úroveň také znamená neochotu trávit

³³ ČECH, P., PECL, L. *Podnikatelský plán – realitní kancelář*. (Seminární práce) Brno: VUT, 2011. 22 s.

všechn čas v práci a lidé hledají lokality, kde mohou trávit volný čas a investují do chat nebo chalup.

Legislativní faktory

Na trhu s nemovitostmi působí celá řada zákonů, nařízení a směrnic vlády. Jsou to například občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o nájmu a podnájmu nebytových prostor, zákon o vlastnictví bytů, zákon o daních z příjmů, zákon o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitosti, stavební zákon nebo katastrální zákon.

Důležité je sledovat daňové zákony. Na změny v těchto zákonech budou jistě firmy i fyzické osoby reagovat například investicemi do nemovitostí.

Velký vliv mohou mít také různá nařízení vlády, předpisy nebo vyhlášky, které budou snižovat rizika při koupi nebo prodeji nemovitosti, což bude pozitivně působit na nabídku nebo poptávku.

V poslední době se také stále více diskutuje o vzniku zákona, který by reguloval činnost realitních kanceláří. V této době vzniká pracovní skupina lidí ze tří ministerstev a Asociace realitních kanceláří ČR, která tuto možnost posoudí. Zpřísnění podmínek pro činnost realitních kanceláří je nutná, protože jejich činnost zasahuje do mnoha dalších oblastí jako je činnost advokátů, notářů nebo bankovníctví. V současnosti je činnost realitních kanceláří a makléřů volnou živností, což v praxi způsobuje to, že ji může vykonávat v podstatě každý. Důsledek je takový, že vedle kvalitních kanceláří existuje velké množství těch, o kterých to říct nelze.

Vliv na trh s nemovitostmi bude mít také připravovaný zákon, který má částečně vzejít v platnost v roce 2013 a plně v roce 2015. Jedná se o zákon, který má upravovat energetickou náročnost nových nemovitostí a také těch, které se po těchto letech budou prodávat. Od roku 2013 by všechny nemovitosti měly být tzv. „nízkoenergetické“. Od roku 2015 se bude jednat o tzv. „pasivní domy“ s téměř nulovou spotřebou energie.

Ekonomické a ekologické faktory

Velký vliv na ochotu lidí kupovat nemovitosti má úroková míra hypoték. Pokud jsou banky ochotné hypotéky poskytovat a úroková míra je nízká, tak to pozitivně působí na trh s nemovitostmi. Pozitivně nebo negativně na ochotu lidí investovat do nemovitostí ovlivňuje také výše mzdy. Pokud průměrná mzda roste, roste i kupní síla obyvatel a ta se projevuje větší snahou lidí investovat do nemovitostí. Lidem totiž ze mzdy „zůstane“ více peněz, za které si mohou pořídit hypotéku, za kterou mohou získat vlastní bydlení. Mnoho lidí také do nemovitostí vkládá peníze ne kvůli bydlení, ale kvůli zhodnocení svých finančních prostředků, protože nemovitosti nepodléhají inflaci. Fáze, ve které se ekonomika nachází, má také velký vliv na trh s nemovitostmi. Prakticky se dá ale říci, že v každé fázi ekonomického cyklu existuje pro realitní kanceláře prostor pro uplatnění, pouze se mění skupiny lidí, kteří poptávají a kupují.

Částečně ekologickým a částečně legislativním faktorem je připravovaný zákon, který má vzejít v platnost ještě před Směrnicí EU na jejímž základě vzniká. Od roku 2015 by všechny nové nemovitosti měly být pouze pasivního charakteru, tzn., měly by mít téměř nulovou energetickou náročnost. Tento zákon se ale dotkne i nemovitostí, které jsou již postavené nebo se v této době staví. Dotkne se jich zejména ve chvíli, kdy půjdou do prodeje, jejich majitelé totiž budou muset prokázat energetickou náročnost těchto nemovitostí. Od roku 2020 by tato praxe měla být na celém území EU.

Politické faktory

Politické faktory souvisejí zejména se vstupem investora do kraje a s tím spojeným vznikem nových pracovních míst. Příliv pracovníků znamená větší poptávku po bytech nebo domech což znamená zároveň příležitost pro realitní kanceláře.

Stejně působí také změny v podnikatelském prostředí, které pokud jsou pozitivní, tak způsobují příliv obyvatel a zvýšenou poptávku po nemovitostech.

Díky deregulaci nájemného se na trh může dostat více nemovitostí, což bude ceny tlačit dolů.

Technické a technologické faktory

Neustálý tlak na zlevňování, zrychlování a zjednodušování výstavby má za následek to, že bydlení se zpřístupní širšímu spektru obyvatel.

Různé nové komunikační technologie zjednodušují prezentaci nemovitostí, dělají proces prodeje snadnějším.

Lidé budou muset v následujících letech investovat do úspory energií koupí energeticky méně náročných bytů nebo domů, což jim bude pravděpodobně od roku 2015 nařizovat zákon.

Velký vliv má také životnost různých materiálů, které jsou při stavbě použity.

4.1.3.2. SWOT analýza³⁴

Silné stránky

- výhodná poloha
- nízké náklady na nájemné
- budova s velkým množstvím reklamních ploch ať už pro prezentaci nabídky nemovitostí, tak i samotné kanceláře
- spolupráce s advokátní kanceláří, která sídlí ve stejných prostorách
- spolupráce se stavebními inženýry, kteří sídlí ve stejných prostorách
- dlouholeté zkušenosti v oblasti nemovitostí
- nevšední propagační kanály, které konkurence nevyužívá
- silná pozice značky CENTURY 21
- exkluzivní smlouvy od developerské společnosti Moravan Develop s.r.o.

³⁴ ČECH, P., PECL, L. *Podnikatelský plán – realitní kancelář*. (Seminární práce) Brno: VUT, 2011. 22 s.

- nadstandardní kvalita poskytovaných služeb
- nová silná neustále inovující značka v rozvoji
- finanční síla

Slabé stránky

- malá zkušenost s řízením společnosti
- nízké povědomí o značce CENTURY 21 v Brně a okolí
- velmi pomalu se zlepšující kupní síla obyvatel
- nevyhovující podoba reportingu

Příležitosti

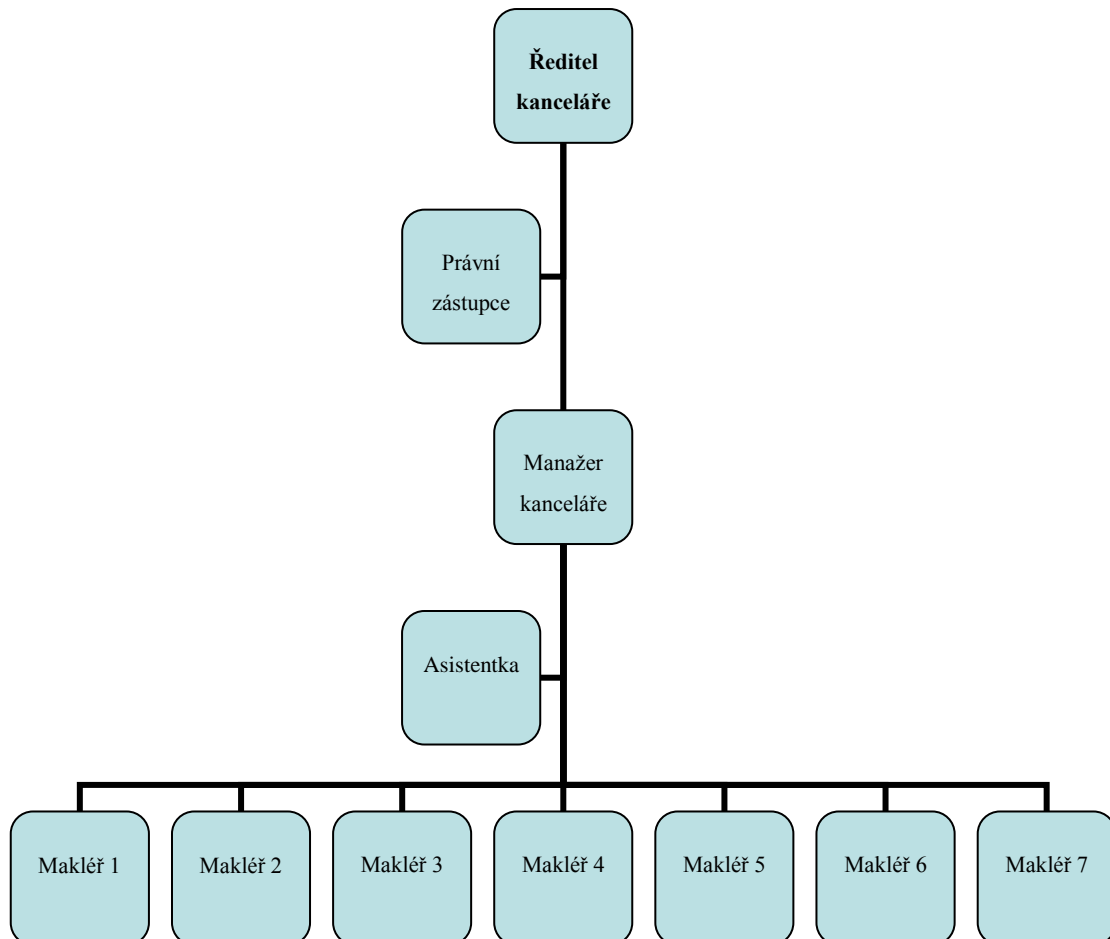
- v budoucnu otevření další kanceláře
- rozšíření nabídkových ploch
- marketingový potenciál
- získání dalších developerských projektů do nabídky nemovitostí
- rozšíření týmu makléřů

Hrozby

- snaha zákazníků realizovat obchod s nemovitostmi „na vlastní pěst“
- ztráta důvěry zákazníků
- legislativní změny
- nízké bariéry pro vstup konkurence do odvětví
- snížení důchodů a tím snížená koupěschopnost zákazníků
- růst nezaměstnanosti
- zlepšující se konkurence

- nízké povědomí o struktuře nákladů souvisejících s jednotlivými zakázkami
- reálná hrozba okopírování našich propagačních kanálů konkurencí

4.1.3.3. *Organizační struktura společnosti*



Obrázek 2 - Organizační struktura společnosti, zdroj: vlastní návrh

4.2. **Specifika podnikání realitních kanceláří CENTURY 21**

Realitní kanceláře jsou ve velké většině společnosti s ručeným omezeným nebo pak v menším zastoupení neveřejné akciové společnosti. Tyto společnosti zpravidla nemívají více jak dva nebo tři zaměstnance. Těmito zaměstnanci bývají asistentka nebo asistentky a manažer kanceláře. Všichni ostatní členové týmu, realitní makléři, jsou samostatnými podnikateli podnikajícími na základě živnostenského oprávnění pod vlastním identifikačním číslem.

Realitní makléři jsou prakticky obchodní zástupci realitní kanceláře, a pakliže nemají vlastní vybavení, tak používají vybavení kanceláře jako počítač, telefon, firemní automobil, které je jim pronajímáno za měsíční fixní poplatek. Stejně tak se makléři jako samostatní podnikatelé podílejí na nákladech na provoz kanceláře, jako jsou náklady na plat asistentky, na nájem, platby za energie, za kopírování nebo platby za hygienické potřeby.

Činností realitního makléře je zprostředkování prodeje, koupě nebo pronájmu nemovitostí. Veškeré výkony realitních makléřů se odvíjejí od počtu kontaktů, které realizují. Čím více kontaktů makléř realizuje, tím větší má pravděpodobnost, že realizuje během dané doby množství schůzek s klienty a čím více realizuje schůzek s klienty, tím větší má pravděpodobnost, že uzavře obchod a dostane za něj zapláceno.

Přestože jsou realitní makléři samostatně výdělečně činné osoby, pracují pod značkou CENTURY 21 na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Jejich činnost je tedy pravidelně sledována a řízena manažerem kanceláře. Manažer kanceláře sleduje hlavně počty kontaktů, počty obchodních schůzek, počty nově zalistovaných nemovitostí, počty prohlídek nemovitostí, počty uzavřených rezervačních smluv a počty dokončených obchodů.

S každým makléřem při zahájení spolupráce manažer kanceláře zpracovává „byznys plán makléře“, který vychází z částky před zdaněním, kterou chce makléř vydělat za rok a stanovuje na základě statistických dat počet kontaktů, schůzek a uzavřených obchodů na plánovanou částku příjmu před zdaněním.

Na základě své činnosti makléř reportuje manažerovi kanceláře svoje výkony, které jsou pravidelně srovnávány s jeho plánem činností. Struktura plánu činností makléře je jasně stanovená stejně jako jeho pravidelné reporty činností manažerovi kanceláře.

Předepsaným povinným reportem je report jednotlivých franšízových poboček master franšízantovi, tzn. společnosti CENTURY 21 Česká republika, který na jejich základě sleduje činnosti kanceláří, stanovuje výši měsíčních franšízových poplatků a také reportuje poskytovateli master franšízi do Ameriky.

Pro stanovování veškerých plánů a pro reportování je používán program Microsoft Office Excel.

4.3. Reporting realitních makléřů manažerovi kanceláře

Jak již bylo napsáno výše, činnost realitních makléřů v základu vychází z počtu kontaktů s klienty a to jak s klienty stávajícími, tak i potenciálními. Manažer kanceláře tedy zejména u začínajících makléřů sleduje tyto počty a podle toho s makléřem – začátečníkem pracuje.

Tyto činnosti je však v první řadě nutné naplánovat a k tomu každému makléři slouží tzv. Plán činností makléře, který na základě statistických údajů z celé sítě kanceláří CENTURY 21 stanovuje počty kontaktů s klienty, které makléř musí uskutečnit, aby dosáhl požadovaného ročního výdělku před zdaněním.

Dalším krokem je reportování, které makléř – začátečník uskutečňuje manažerovi kanceláře a to na konci každého pracovního týdne po dobu 3 měsíců.

Po této době již makléř přestává reportovat počty kontaktů s klienty a tím mu odpadá veškerá reportovací povinnost vůči manažerovi kanceláře. Tímto reportingem se ve své práci nebudu zabývat, jelikož není reportingem v tom pravém slova smyslu, nejedná se o finanční reporting, ale „reporting“ činností.

4.3.1. Reporting týkající se jednotlivých zakázek

V současné době není zaveden způsob reportingu, který by po uzavření obchodního případu poskytoval makléř manažerovi kanceláře. Tento report by kromě svých standardních účelů mohl v tomto případě plnit i doplňkovou funkci a to takovou, že na jeho základě bude možné vyhodnocovat jak jednotlivé makléře z pohledu toho, co nejlépe umí prodávat, tak bude také možné tvořit databázi údajů o prodaných nebo pronajatých nemovitostech z hlediska cen v jednotlivých lokalitách, rychlosti prodeje, efektivity inzerce atd.

Touto problematikou se budu zabývat v návrhové části své práce.

4.4. Reporting manažera kanceláře řediteli kanceláře

Reporting manažera kanceláře jejímu řediteli probíhá měsíčně formou tabulky, která rozděluje výnosy a náklady kanceláře v jednotlivých měsících a celkem za rok. Nakonec je vypočítán hospodářský výsledek za jednotlivé měsíce a celkem za rok.

Struktura reportu poskytovaného měsíčně manažerem řediteli kanceláře:

- **Výnosy:**
 - *Prodeje* – provize kanceláře z prodejů nemovitostí
 - *Pronájmy* – provize kanceláře z pronájmů nemovitostí
 - *Hypotéky* – provize kanceláře za zprostředkování hypotéky
 - *Ostatní výnosy*

- **Náklady vázané na obrat:**
 - *Obratové poplatky* – měsíční poplatky centrále CENTURY 21 Česká republika
 - *Provize makléři* – peníze vyplacené makléřům za zprostředkování prodejů nebo pronájmů nemovitostí
 - *Provize manažeři* – provize manažera za vedení nováčků
 - *Doporučitelské provize* – provize za předání kontaktu na člověka, který plánuje realitní transakci
 - *Spolupráce* – provize v případě dělení mezi 2 kanceláře
 - *Poplatky do Národního fondu pro reklamu* – procentuální částka z obratu

- **Fixní náklady:**

- *Nájemné za kancelářské prostory* – měsíční čistá částka nájemného bez služeb
- *Pojištění*
- *Zálohy na elektřinu*
- *Cena franšizové licence* – vyplňuje se v případě nově otevírané kanceláře
- *Poplatek za makléře* – účtovaný jednou ročně podle data příchodu makléře
- *Poplatky za pevnou linku* – měsíční paušál
- *Poplatky za mobilní telefony* – měsíční paušál
- *Ostatní* – jakékoliv další náklady fixního charakteru vztahující se k telekomunikacím
- *Mzdy* – plat manažera a ředitele kanceláře
- *Zdravotní a sociální*
- *IT* – náklady na údržbu a provoz počítačů a jiných podobných zařízení fixního charakteru
- *Účetnictví* – měsíční paušál účetní firmě
- *Asistentka* – plat asistentky
- *Úklid* – plat uklízečky
- *ADOL* – měsíční fixní poplatek za používání softwaru ke sledování soukromé inzerce

- **Variabilní náklady:**

- *Právní služby* – vypracování smluv a ostatní právní služby spojené s realitní transakcí, variabilní charakter mají z důvodu toho, že sice se platí za každý případ fixně stejná částka, ale případů jsou měsíčně rozdílné počty
- *Posudky, studie* – náklady na vypracování znaleckých posudků nebo odhadů prodávaných nemovitostí (většinou je hradí kancelář pouze v případě, že nemovitost prodává ve výhradním zastoupení min. s 5% provizí)
- *Ověření, notář* – poplatky u notáře za ověření podpisů nebo úschovu kupní ceny (opět hrazeny kanceláří většinou pouze v případě výhradního zastoupení majitele a min. 5% provize)
- *Katastr, kolky, LV* – poplatky na Katastrálních úřadech za kolky nebo vydání výpisu z listu vlastnictví
- *Pošta* – náklady na poštovní služby
- *Fotograf* – náklady na služby fotografa v případě potřeby vyhotovení profesionálních fotografií prezentovaných nemovitostí nebo např. při focení makléřů
- *Překlad* – náklady na případné překlady dokumentů do cizího jazyka
- *Kurýr* – v případě potřeby zasílání dokumentů jinak než poštou
- *Tisk, kopírování, vazby* – náklady v případě zajištění těchto služeb mimo vlastní přístroje v kanceláři
- *Opravy*
- *Servis*

- *Personalistika*
- *S Reality* – měsíční náklady na inzerci na realitním serveru sreality.cz, denně platba za zobrazení jednotlivých inzerátů + zvláštní platba v případě, že je nutné inzerát posunout ve vyhledávání do vyšších pozic
- *Reality.cz* - totéž jako výše zmíněné
- *Inzerce v tisku* – v případě nepravidelné inzerce v realitních tiskovinách, pokud má kancelář tuto formu propagace předplacenou, náklady jsou fixního charakteru
- *Personální inzerce* – inzerce na personálních serverech atd.
- *Venkovní reklama* – náklady na outdoorový marketing ve formě osvětlených vitrín, reklamních panelů atd.
- *Letáky* – náklady na tisk a roznos propagačních letáků
- *Billboardy, kampaně* – náklady na marketing formou billboardů
- *Výroba marketingových předmětů*
- *Vizitky* – náklady na výrobu vizitek
- *Polepy aut* – náklady na reklamní polepy firemních vozidel
- *Inzerce na ostatních realitních serverech* – náklady na inzerci zakázek na jiných inzertních serverech než na výše uvedených
- *Školení, tréninky* – platby za nepravidelná školení makléřů a manažerů
- *Papír*
- *Tonery*
- *Další kancelářské potřeby*

- *Elektro, domácí potřeby*
- *Knihkupectví*
- *Úklidové prostředky*
- *Mobilní telefony* – náklady na pořízení nových mobilních telefonů
- *PC* – náklady na pořízení nových PC
- *Drobná elektronika*
- *Nábytek* – náklady na pořízení nového nábytku
- *Rekonstrukce* – náklady na případnou rekonstrukci kancelářských prostor
- *Malíř* – náklady na novou výmalbu kancelářských prostor
- *Osvětlení* – náklady na nákup nových svítidel
- *Údržba* – platby za údržbu kancelářských prostor
- *Voda* – náklady na nákup pitné vody
- *Káva, čaj* – náklady na nákup kávy a čaje pro potřebu lidí v kanceláři
- *Restaurace*
- *Pohonné hmoty* – náklady na pohonné hmoty ve firemních vozidlech
- *Ostatní náklady vztahující se k automobilu*
- *Květiny, dekorace* – v kanceláři
- *Cestovné*

- **Náklady celkem**
- **Příjmy od makléře** – měsíční poplatek makléře za pronájem místa v kanceláři
- **Hospodářský výsledek před zdaněním**

Vzhledem k obsáhlosti tohoto reportu, je mezi manažerem kanceláře a jejím ředitelem předáván buď zasláním na jeho emailovou adresu, nebo nahráním do zvláštní složky na zabezpečeném firemním serveru.

Tento report je podáván řediteli kanceláře vždy do 2. dne měsíce následujícího po měsíci, za který se tento report vyhotovuje.

4.5. Reporting kanceláře centrále

Report kanceláře centrále vyhotovuje ředitel kanceláře na základě údajů z reportu, který mu poskytl manažer avšak s tím rozdílem, že do reportu, který po svých franšizantech vyžaduje master franšizant, se nezahrnují náklady související s provozem kanceláře. Centrálu zajímají zejména počty uzavřených obchodů za měsíc, částky provizí z nich nebo příjmy z ostatních činností. Na základě realizovaných provizí kanceláře se vypočítávají měsíční poplatky z obratu, které kancelář platí centrále.

Vzhledem k tomu, že se jedná o podnikání na bázi franšizingu, jehož specifika jsem stručně popsal výše – jednorázová platba licence + měsíční poplatky, není ze strany poskytovatele franšízy – master franšizanta, nutné sledovat náklady jednotlivých poboček.

Ze způsobu financování však plyne riziko toho, že může nastat situace, kdy franšizant, přestože bude mít několik zakázek prakticky uzavřených a peníze z nich jisté, nebude je ještě mít fyzicky k dispozici pro měsíční platbu poplatků. Teoreticky by proto měl master franšizant sledovat cash flow jednotlivých poboček a navrhnout opatření, která by tato rizika eliminovala. Toto však zcela není předmětem mé

diplomové práce a proto se této problematice v dalších částech nebudu věnovat. Využiji jej však v praxi a ve spolupráci s master franšizantem navrhnu opatření, která budou tato rizika eliminovat.

Report je centrále zasílán do 5. dne měsíce následujícího po měsíci, za který je vyhotovován. Předání probíhá prostřednictvím emailu. Soubory jsou zasílány nezašifrované.

Struktura reportu poskytovaného měsíčně ředitelem kanceláře centrále:

- **Souhrnné informace o kanceláři:**

- *Název kanceláře*
- *Číslo licence*
- *Datum otevření kanceláře*
- *Počet dnů v síti CENTURY 21*
- *Hrubé výnosy od počátku roku k dnešnímu dni*

- **Souhrnné informace o realitní činnosti:**

- *Hrubé výnosy za daný měsíc*
- *Fixní provozní poplatek bez DPH*
- *Poplatek za makléře bez DPH (ročně)*
- *DPH k poplatku za makléře*
- *Poplatek za makléře vč. DPH*
- *Provozní poplatek 6% bez DPH*
- *DPH k provoznímu poplatku*
- *Provozní poplatek vč. DPH*

- *Příspěvek na reklamu 3% bez DPH*
- *DPH k příspěvku na reklamu*
- *Příspěvek na reklamu vč. DPH*
- *Poplatky celkem bez DPH*
- *Poplatky celkem s DPH*
- *Počet nově zalistovaných nemovitostí celkem – počet nemovitostí, které kancelář získala za uvedený měsíc do svého portfolia*
- *Počet prodaných nemovitostí celkem – za reportovaný měsíc*
- *Počet pronajatých nemovitostí celkem – za reportovaný měsíc*
- *Počet nemovitostí převedených do následujícího měsíce celkem – v případě, že se uzavření rezervační dohody a kupní smlouvy odehraje v rozdílném měsíci*
- *Prodejní cena prodaných nemovitostí celkem – důležitý údaj pro vedení interní statistiky cen nemovitostí*
- *Nájemné pronajatých nemovitostí – taktéž důležitý údaj do interní statistiky výše nájemného*
- *Hrubý výnos z realitní činnosti – výnos celkem za reportovaný měsíc, započítávají se prodeje i pronájmy bez DPH*
- **Ostatní hrubé výnosy kanceláře (bez DPH):**
 - *Hrubý výnos ze správy nemovitostí celkem za všechny makléře – v případě, že do portfolia služeb kanceláře patří i správa nemovitostí*
 - *Hrubý výnos z finančních služeb celkem (hypotéky, pojištění, atd.)*

- *Hrubý výnos z ostatní činnosti celkem*
- **Rezervační depozita/zálohy (bez DPH):**
 - *Počet uzavřených rezervačních smluv v daném měsíci celkem za všechny makléře*
 - *Výše složených rezervačních depozit/záloh v daném měsíci celkem za všechny makléře*
 - *Aktuální počet složených rezervačních depozit/záloh*
- **Exkluzivní smlouvy:**
 - *Počet nových exkluzivních smluv v daném měsíci celkem*
- **Informace o makléři:**
 - *Příjmení a jméno makléře*
 - *Kategorie makléře – makléři se dělí dle interního systému CENTURY 21 do kategorií dle dosaženého obrátu na provizích nebo dle dosaženého počtu obchodů*
 - *Datum nástupu*
 - *Počet dní u CENTURY 21*
 - *Datum odchodu*
- **Realitní činnost makléře:**
 - *Hrubé výnosy od počátku roku k dnešnímu dni*
 - *Celkové hrubé výnosy za daný měsíc*
 - *Poplatek za makléře bez DPH – týká se pouze nově příchozího makléře v reportovaném měsíci*

- *DPH k poplatku za makléře*
- *Poplatek za makléře včetně DPH*
- *Provozní poplatek bez DPH*
- *DPH k provoznímu poplatku*
- *Provozní poplatek včetně DPH*
- *Příspěvek na reklamu bez DPH*
- *DPH k příspěvku na reklamu*
- *Příspěvek na reklamu včetně DPH*
- *Poplatky celkem bez DPH*
- *Poplatky celkem s DPH*
- *Počet nově zalistovaných nemovitostí*
- *Počet prodaných nemovitostí*
- *Počet pronajatých nemovitostí*
- *Počet nemovitostí převedených do následujícího měsíce*
- *Prodejní cena prodaných nemovitostí*
- *Nájemné pronajatých nemovitostí*
- *Hrubý výnos z realitní činnosti (prodeje, pronájmy)*
- **Ostatní hrubé výnosy kanceláře (bez DPH):**
 - *Hrubý výnos ze správy nemovitostí – v případě, že do portfolia služeb kanceláře patří i správa nemovitostí*
 - *Hrubý výnos z finančních služeb (hypotéky, pojištění, atd.)*

- *Hrubý výnos z ostatní činnosti*
- **Rezervační depozita/zálohy (bez DPH):**
 - *Počet uzavřených rezervačních smluv v daném měsíci*
 - *Výše složených rezervačních depozit/záloh v daném měsíci*
 - *Aktuální počet složených rezervačních depozit/záloh*
- **Exkluzivní smlouvy:**
 - *Počet nových exkluzivních smluv v daném měsíci*
- **Týmy:**
 - *Zařazení makléře do týmu – jméno týmu*

4.6. Důvody pro modifikaci systému podnikového reportingu

- Neexistence možnosti sledovat náklady a výnosy jednotlivých zakázek samostatně ve vztahu makléř – manažer kanceláře.
- Ne zcela vhodná podoba reportu mezi manažerem a ředitelem kanceláře zejména v návaznosti na srovnání skutečnosti s plánem.
- Nevhodný způsob přenosu reportu mezi ředitelem kanceláře a centrálou.

5. Vlastní návrhy řešení, jejich přínosy

Na základě výše uvedených důvodů se v této závěrečné části své práci pokusím navrhnout jinou podobu podnikového reportingu, která bude lépe vyhovovat každodenní manažerské činnosti ve vztahu k řízení nákladovosti jednotlivých zakázek.

Pokusím se také modifikovat podobu reportu, který jednou měsíčně předkládá manažer kanceláře řediteli kanceláře, aby z něj bylo lépe patrné srovnání skutečnosti s plánem.

Třetím bodem této návrhové části bude zlepšení přenosu měsíčního reportu mezi ředitelem kanceláře a centrálou, zejména vzhledem k uchování dat v reportu v co nejvyšší bezpečnosti.

5.1. Reporty jednotlivých zakázek

Stejně jako ke všem ostatním reportům, tak i k tomuto bude využíván program Microsoft Excel. Report by měl vyhovovat tomu, aby bylo zcela jasně patrné jaké množství nákladů, a v jaké struktuře se týká přímo jednotlivé zakázce. Stejně tak by mělo být jednoznačně patrné, jaký výnos před zdaněním plyne kanceláři z jednotlivých zakázek. Dalším velkým pozitivem zavedení této formy reportingu bude fakt, že na jeho základě bude možné vyhodnocovat, jaké typy nemovitostí jednotliví makléři nejlépe prodávají a na co by se měli specializovat.

Reporty budou vytvářet sami makléři vždy po uzavření každého případu a budou je zasílat manažerovi kanceláře. Ten na jejich základě bude také moci lépe reportovat řediteli kanceláře.

Struktura nového reportu jednotlivých zakázek mezi makléřem a manažerem kanceláře:

- **Základní údaje:**

- *Zakázka č.* - interní číslo zakázky, které všem zakázkám přiřazuje realitní software
- *Typ nemovitosti* - byt, rodinný dům, pozemek, nebytový prostor
- *Prodej / pronájem* - zda se jedná o prodej nebo o pronájem nemovitosti
- *Nemovitost* - údaje o nemovitosti jako adresa, plocha, majitel, atd...
- *V inzerci od* - od jakého data byla zakázka inzerována na placených realitních serverech, doba, po kterou byla zakázka inzerována je klíčová pro určení výše nákladů na inzerci na placených realitních serverech
- *V inzerci do* - kdy byla zakázka stažena z internetové inzerce, toto datum by se mělo shodovat s datem podpisu rezervační dohody
- *Kolikrát TOPováno* - kolikrát byl inzerát jednotlivých nemovitostí posunut v internetovém vyhledávání na přední pozici, stejně jako doba inzerce je i toto klíčové pro určení celkových nákladů na placenou internetovou realitní inzerci
- *Kupní cena* – za jakou cenu byla nemovitost prodána, důležité pro určení výše provize pro kancelář a pro určení podílu makléře na této provizi
- *Výše provize pro kancelář* – procentuální hodnota, mezi 4 a 6% z kupní ceny
- *Výše provize pro makléře* – v závislosti na výši provize pro kancelář, mezi 30 a 40%, v některých případech až 50%

Základní údaje	
Zakázka č.	102-368
Typ	Byt
Prodej/pronájem	Prodej
Nemovitost	2+kk Zábrdovická
V inzerci od	25.4.2012
V inzerci do	15.7.2012
Dní v inzerci	81
Topováno kolikrát	20
Celkem Kč za TOP	120,00 Kč
Kupní cena	2 250 000,00 Kč
Výše provize pro kancelář (%)	4%
Výše provize pro kancelář (Kč)	90 000 Kč
Výše provize pro makléře (%)	32%
Výše provize pro makléře (Kč)	28 800,00 Kč
Rozdíl	61 200 Kč

Tabulka 1 - Report zakázky - Základní údaje, zdroj: vlastní návrh

- **Náklady:**

- *Internetová inzerce* – závisí na počtu dní, po který se ta určitá zakázka inzeruje a také na počtu posunutí inzerátu ve vyhledávání do horních pozic
- *Výroba propagačních letáků* – počítáno v korunách za kus v případě vlastního návrhu a tisku na firemní tiskárně

- *Odhad pro FÚ* – hrazeno kanceláří v případě výhradního zastoupení klienta při prodeji nemovitosti
- *Právní služby* – vypracování budoucí kupní smlouvy, kupní smlouvy, úschova kupní ceny atd.
- *Tisková inzerce* – inzerce v realitních časopisech přepočtená na 1 inzerát v závislosti na počtu jeho opakování

Náklady	
Položka	Kč
Inzerce S Reality	217,20 Kč
Inzerce Idnes	16,20 Kč
Ostatní webová inzerce	
Tisk letáků á 2,5 Kč	500,00 Kč
Odhad pro FÚ	4 000,00 Kč
Právní služby	6 500,00 Kč
Tisková inzerce	960,00 Kč
Celkem	12 193,40 Kč

Tabulka 2 - Report zakázky - Náklady, zdroj: vlastní návrh

- **Poplatky centrále:**
 - *9% ze zakázky provozní poplatek*
 - *3% ze zakázky do fondu pro reklamu*

Poplatky centrále	
Provozní poplatek	8 100,00 Kč
Příspěvek do NAF	2 700,00 Kč
Celkem	10 800,00 Kč

Tabulka 3 - Report zakázky - Poplatky centrále, zdroj: vlastní návrh

- **Výnos:**

- *Realizovaná provize pro kancelář ze zakázky* – v závislosti na výši kupní ceny se její výše pohybuje mezi 4 – 6% z této kupní ceny

Výnos	
Realizovaná provize pro kancelář po odečtení provize pro makléře, po odečtení nákladů a poplatků centrále	38 206,60 Kč

Tabulka 4 - Report zakázky - Výnosy, zdroj: vlastní návrh

V době odevzdání a obhajoby této diplomové práce již byl tento systém zaveden do systému podnikového reportingu výše zmíněné realitní kanceláře.

5.2. Měsíční reporting manažera kanceláře řediteli

Základním požadavkem změny podoby reportu mezi manažerem a ředitelem je to, aby byl více přehledný a jednoduše umožňoval srovnání skutečnosti s plánem.

První částí tedy nejdříve bude roční plán nákladů a výnosů. Druhou částí bude srovnání skutečnosti s plánem.

Prakticky tedy navrhuji řešení na bázi metody standardních nákladů, kdy bude na konci každého reportovacího období nutné vzniklé odchylky analyzovat a na základě výsledků analýzy případně navrhnout způsob řešení negativních odchylek.

5.2.1. Plán nákladů a výnosů

- **Makléři:**
 - *Způsob odměňování makléřů* – procentuální výše provize pro makléře, zpravidla mezi 30 a 50%
 - *Celkový počet realitních makléřů* – počet všech makléřů v kanceláři v daném měsíci
 - *Noví realitní makléři přichozí v daném měsíci* – nutné oddělit nováčky od již zkušených makléřů, protože se předpokládá, že nováčků v prvním měsíci svého působení nevytvoří žádný obrat

Makléři	Měsíc								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9....
Způsob odměňování	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Počet makléřů	5	6	8	7	7	8	9	7	8
Noví makléři		1	2			1	1		1

Tabulka 5 - Plán nákladů a výnosů - Makléři, zdroj: vlastní návrh

- **Produkce makléřů:**

- *Produkce nových makléřů nastupujících v příslušném měsíci*
- *Celková měsíční produkce realitních makléřů*
- *Poplatky od realitních makléřů za pronájem místa v kanceláři*
- *Celkové výnosy kanceláře (produkce + poplatky)*
- *Celkové příjmy realitních makléřů – v závislosti na výši provize pro kancelář a na výši provize pro makléře*
- *Celkové příjmy manažera kanceláře*
- *Příjmy kanceláře před poplatky centrále*

Produkce makléřů v tis.	Měsíc								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9....
Produkce - noví makléři			50			20	20		
Celková produkce všech	300	350	420	560	600	820	900	700	750
Poplatky od makléřů	5	6	8	7	7	8	9	7	8
Celkové výnosy kancel.	305	356	428	567	607	828	909	707	758
Celkové příjmy makl.	105	122,5	147	196	210	287	315	245	262,5
Celkové příjmy manaž.	35	35	35	35	35	40	45	35	35
Příjmy před poplatky	165	198,5	246	336	362	501	549	427	460,5

Tabulka 6 - Plán nákladů a výnosů - Produkce makléřů, zdroj: vlastní návrh

- **Poplatky centrále:**

- *Základní měsíční poplatky*
- *Základní měsíční poplatky % z obratu*
- *Poplatky do Národního fondu pro reklamu*
- *Celkové poplatky kanceláře*
- *Výnosy kanceláře po odečtení poplatků*

Poplatky centrále v tis.	Měsíc								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9....
Zákl. měs. poplatky	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Zákl. měs % z obratu	18,3	21,36	25,68	34,02	36,42	49,68	54,54	42,42	45,48
Poplatky do NAF	9,2	10,68	12,84	17,01	18,21	24,75	27,27	21,21	22,74
Celk. popl. kanceláře	40	32,04	38,52	51,03	54,63	74,43	81,81	63,63	68,22
Výnosy po odečtení popl	125	166,4 6	207,4 8	194,9 7	281,37	426,57	467,19	363,37	392,28

Tabulka 7 - Plán nákladů a výnosů - Poplatky centrále, zdroj: vlastní návrh

- **Provozní náklady:**

- *Kancelář celkem:*
 - *Pronájem, služby*
 - *Náklady na 1 místo v kanceláři – nový makléř*
 - *Kancelářské potřeby*
 - *Občerstvení*

- *Služební auto*
- *Personální náklady:*
 - *Asistentka*
- *Komunikace a IT celkem:*
 - *Komunikace – telefony, pošta, internet*
 - *Software*
 - *IT podpora*
- *Marketing celkem:*
 - *S Reality.cz*
 - *Ostatní realitní servery*
 - *Realitní inzerce v tisku*
 - *Reklamní předměty*
 - *Vizitky*
 - *Polep auta*
 - *Ostatní marketing*
- *Služby celkem:*
 - *Recruiting*
 - *Školení majitelů*
 - *Právní služby*
 - *Účetnictví*
 - *Ověřování, kolky*

- *Pojištění*
- *Ostatní služby*
- *Ostatní náklady*

• **Celkové náklady**

Provozní náklady	Měsíc								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9....
<i>Kancelář celkem</i>	23	28	32	23	24,5	26,5	28,5	25	25,8
Pronájem, služby	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Náklady na místo v kan.	-	3	6	-	-	3	3	-	3
Kancel. potřeby.	2	3	3	2	2	2,5	5	3	2
Občerstvení	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Služební auto	2	3	4	2	3,5	2	1,5	3	1,8
<i>Personální náklady</i>	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Asistentka	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Komunikace a IT celk.</i>	6	3	5	3	5	3	6	3	7
Komunikace	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Software	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IT podpora	3	-	2	-	2	-	3	-	4
<i>Marketing celkem</i>	11	11	14	12,5	13	14	14	13	12
S Reality	3	4	5	5	5	6	7	5	5
Ostatní real. servery	1	1	2	1,5	2	1	1	1	1

Inzerce v tisku	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Reklamní předměty	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vizitky	1	-	1	-	-	1	-	1	-
Polep auta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Služby celkem	4	-	6	4	-	6	4	-	6
Recruiting	4	-	-	4	-	-	4	-	-
Školení majitelů	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Právní služby	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Účetnictví	-	-	6	-	-	6	-	-	6
Ověřování	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pojištění	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní služby	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní náklady	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Celkové náklady	56	54	69	54,5	54,5	61,5	64,5	53	62,8

Tabulka 8 - Plán nákladů a výnosů - Provozní náklady, zdroj: vlastní návrh

- **Souhrn:**
 - *Celkové výnosy kanceláře*
 - *Celkové náklady kanceláře*
 - *EBT*
 - *Kumulovaný EBT*

Souhrn v tis.	Měsíc								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9....
Celkové výnosy	125	166,4 6	207,4 8	194,9 7	281,37	426,57	467,19	363,37	392,28
Celkové náklady	56	54	69	54,5	54,5	61,5	64,5	53	62,8
EBT	69	112,4 6	138,4 8	140,4 7	226,87	365,07	412,69	310,37	329,48
Kumulovaný EBT		181,4 6	319,9 4	460,4 1	687,28	1052,3 5	1465,0 4	1775,4 1	2104,8 9

Tabulka 9 - Plán nákladů a výnosů - Souhrn, zdroj: vlastní návrh

Ve druhé tabulce bude obsahem sloupců měsíců kromě údaje skutečnosti také údaj plánovaný, promítnutý z tabulky plánu nákladů a výnosů kanceláře.

5.2.2. Plán vs. skutečnost

Ve druhé tabulce, bude obsahem sloupců měsíců kromě údaje skutečnosti, také údaj plánovaný promítnutý z tabulky plánu nákladů a výnosů kanceláře.

- **Makléři:**

Makléři	Měsíc																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9....	
Způsob odměňování	3 5 %	3 5 %	3 5 %	3 5 %	3 5 %	3 5 %	3 5 %	3 5 %	35 % %	35 % %	35 % %	35 % %	35 % %	35 % %	35 % %	35 % %	35 % %	35 % %
Počet makléřů	5	5	6	6	8	7	7	7	7	8	8	8	9	9	7	8	8	8

Tabulka 10 - Plán vs. skutečnost - Makléři, zdroj: vlastní návrh

- **Produkce:**

Produkce makléřů v tis.	Měsíc																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9....	
Produkce v měsíci	3 0 0	2 7 0	3 5 0	3 5 5	4 2 0	4 0 0	5 6 0	5 8 0	60 0 0	66 0 0	82 0 0	81 0 0	90 0 0	95 0 0	70 0 0	70 0 0	75 0 0	69 0 0
Poplatky od makléřů	5	5	6	6	8	7	7	7	7	8	8	8	9	9	7	8	8	8
Celkové výnosy kancel.	3 0 5	2 7 5	3 5 6	3 6 1	4 2 8	4 0 7	5 6 7	5 8 7	60 7	66 8	82 8	81 8	90 9	95 9	70 7	70 8	75 8	69 8
Celkové příjmy makl.	1 0 5	9 4 5	1 2 5	1 2 5	1 4 7	1 4 0	1 9 6	2 0 3	21 0	23 1	28 7	28 3, 5	31 5	33 2, 5	24 5	24 5	26 2, 5	24 1, 5

Celkové příjmy manaž.	3 5	3 5	3 5	3 5	3 5	3 5	3 5	3 5	35	35	40	40	45	45	35	35	35	35
Příjmy před poplatky	1 6 5	1 4 5	1 6 3	2 0 1	2 1 1	2 3 2	3 0 1	3 4 9	32 7	40 2	46 1	49 4, 5	50 4	58 1, 5	39 2	42 8	42 5, 5	42 1, 5

Tabulka 11 - Plán vs. skutečnost - Produkce, zdroj: vlastní návrh

• **Poplatky centrále:**

Poplatky centrále v tis.	Měsíc																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9....	
Zákl. měs. poplatky	1 2 , 5	1 2 , 5	1 2 , 5	1 2 , 5	1 2 , 5	1 2 , 5	1 2 , 5	1 2 , 5	12 ,5	12 ,5	12 ,5	12 ,5	12 ,5	12 ,5	12 ,5	12 ,5	12 ,5	12 ,5
Zákl. měs % z obratu	1 8 , 3	1 6 , 5	2 1 , 3	2 1 , 6	2 5 , 6	2 4 , 6	3 4 , 0	3 5 , 2	36 ,4 2	40 ,0 8	49 ,6 8	49 ,0 8	54 ,5 4	57 ,5 4	42 ,4 2	42 ,4 8	45 ,4 8	41 ,8 8
Poplatky do NAF	9 , 2	8 , 2	1 , 5	1 , 6	1 , 8	1 , 8	1 , 2	1 , 0	18 ,2 1	20 ,0 4	24 ,7 5	24 ,5 4	27 ,2 7	28 ,7 7	21 ,2 1	24 ,2 4	22 ,7 4	20 ,9 4
Celk. popl. kanceláře	4 0 , 2 5	3 7 , 2 5	4 4 , 7 2	4 4 , 9 9	5 1 , 0 2	4 9 , 1 3	6 3 , 5 3	6 5 , 3 3	67 ,1 3	72 ,6 2	86 ,9 3	86 ,1 2	94 ,3 1	98 ,8 1	76 ,1 3	79 ,2 2	80 ,7 2	75 ,3 2

Výnosy po odečtení popl	1	1	1	1	1	1	2	2	25	32	37	40	40	48	31	34	34	34
	2	0	1	5	5	8	3	8	9,	9,	4,	8,	6,	2,	5,	8,	4,	6,
	5	8	8	6	9	2	7	3	87	38	07	38	69	69	87	78	78	18
	,	,	,	,	,	,	,	,										
	2	7	7	9	8	4	6											
	5	8	6	8	7	7	7											

Tabulka 12 - Plán vs. skutečnost - Poplatky centrále, zdroj: vlastní návrh

• **Provozní náklady:**

Provozní náklady	Měsíc																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9....	
<i>Kancelář celkem</i>	2	2	2	2	3	2	2	2	24	24	26	26	28	28	25	24	25	24
	3	3	8	4	2	6	3	5	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,8
Pronájem, služby	1	1	1	1	1	1	1	1	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	7	7	7	7	7	7	7	7										
Náklady na místo v kan.	-		3		6		-		-		3		3		-		3	
Kancel. potřeby.	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2,	4	5	5	3	3	2	2
											5							
Občerstvení	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Služební auto	2	2	3	2	4	4	2	3	3,	3	2	3	1,	4	3	2	1,	3
									5				5				8	
<i>Personální náklady</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	2	2	2	2	2	2	2	2										
Asistentka	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	2	2	2	2	2	2	2	2										
<i>Komunikace a IT celk.</i>	6	6	3	4	5	5	3	3	5	4	3	3	6	7	3	5	7	8
Komunikace	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Software	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

IT podpora	3	3	-	1	2	2	-	-	2	1	-	-	3	4	-	2	4	5
Marketing celkem	11	15	11	13	14	13	12	14	13	17	14	16	14	18	13	14	12	13
S Reality	3	4	4	6	5	5	5	6	5	6	6	8	7	7	5	5	5	4
Ostatní real. servery	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	3	1	2	1	1
Inzerce v tisku	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Reklamní předměty	-	3	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Vizitky	1	1	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	2	1	1	-	-
Polep auta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Služby celkem	4	4	-	2	6	6	4	4	-	5	6	6	4	4	-	-	6	8
Recruiting	4	4	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-
Školení majitelů	-	-	-	2	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	2
Právní služby	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Účetnictví	-	-	-	-	6	6	-	-	-	-	6	6	-	-	-	-	6	6
Ověřování	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pojištění	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní služby	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní náklady	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Celkové náklady	5 6	5 0	5 4	5 5	6 9	6 2	5 4	5 8	54 ,5	62	61 ,5	63	64 ,5	69	53	55	62 ,8	65
------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----------	----	----------	----	----------	----	----	----	----------	----

Tabulka 13 - Plán vs. skutečnost - Provozní náklady, zdroj: vlastní návrh

• **Souhrn:**

Souhrn v tis.	Měsíc																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9....	
Celkové výnosy	1 2 5 , 2 5	1 0 8 , 7 8	1 1 8 , 7 8	1 5 6 , 7 6	1 5 9 , 9 8	1 8 2 , 8 7	2 3 7 , 4 7	2 8 3 , 6 7	25 9, 87	32 9, 38	37 4, 07	40 8, 38	40 6, 69	48 2, 69	31 5, 87	34 8, 78	34 4, 78	34 6, 18
Celkové náklady	5 6	5 0	5 4	5 5	6 9	6 2	5 4	5 8	54 ,5	62	61 ,5	63	64 ,5	69	53	55	62 ,8	65
EBT	6 9 , 2 5	5 8 , 7 8	6 4 , 1 8	1 0 , 9 8	9 0 , 9 8	1 2 , 8 7	1 8 , 5 7	2 2 , 5 6	20 5, 37	26 7, 38	31 2, 57	34 5, 38	34 2, 19	41 3, 69	26 2, 87	29 3, 78	28 1, 98	28 1, 18
Kumulovaný EBT		1 3 3 , 7 8	1 6 0 , 0 1	2 2 4 , 7 6	2 8 0 , 8 8	4 0 7 , 7 3	5 0 6 , 5 5	61 3, 1	77 3, 93	92 5, 67	11 19 67 ,3 1	12 67 19 ,8 6	15 33 15 ,7 3	15 30 18 ,7 8	18 26 17 ,7 8	18 12 17 ,7 1	21 07 9 ,9 6	

Tabulka 14 - Plán vs. skutečnost - Souhrn, zdroj: vlastní návrh

5.3. Reporting ředitele kanceláře centrále

V případě měsíčního reportingu výkonů, který poskytuje ředitel kanceláře pracovníkům na centrále, je nutné uvažovat o větším zabezpečení jak samotných dat, které report obsahuje, tak i o bezpečnějším přenosu tohoto reportu mezi kanceláři a pracovníky na centrále.

V současné chvíli soubory s reporty nejsou žádným způsobem zabezpečené a jejich přenos probíhá prostřednictvím emailových zpráv.

5.3.1. Šifrování reportovaných souborů

Reportování probíhá prostřednictvím tabulek v programu Microsoft Excel. Tento program umožňuje zašifrování souborů pomocí hesla. Každé franšíze by tedy při jejím založení bylo přiděleno heslo, kterým by byl jejich reportovací soubor zašifrován. Toto heslo bude jednou za 6 měsíců měněno, aby se předešlo možnosti jeho odhalení. Změna by probíhala prostřednictvím osobního předání zalepené obálky s novým heslem.

5.3.2. Zabezpečení přenosu reportů

Jak jsem již napsal výše, v současnosti probíhá přenos reportů prostřednictvím nijak nezabezpečeného emailu.

Při úvahách o lepším zabezpečení přenosu reportovaných souborů je nutné přemýšlet hlavně o prvotních pořizovacích nákladech a nákladech na provoz jednotlivých řešení.

- Nákladově nejnáročnějším způsobem se jeví řešení přenosu reportů na zabezpečených USB discích, jejichž pořizovací cena se pohybuje kolem 12.000,- Kč. Tyto USB disky by byly na konci každého měsíce dopraveny prostřednictvím kurýra na centrálu do Prahy. Pokud tedy vezmeme v úvahu počet kanceláří, který je v současnosti na čísle 63, protože každá kancelář by potřebovala svůj šifrovaný USB disk a měsíční náklady na kurýrní službu, je tato varianta neúnosná. Úroveň tohoto řešení je dle mého názoru až moc

bezpečná – přenášená data jsou citlivá, ale dle mého názoru ne tolik, aby vyžadovala takto náročné řešení.

- Jako optimální variantu vidím přenos zahaslovaných souborů prostřednictvím SFTP protokolu což je protokol a zároveň i program pro zabezpečený přenos souborů prostřednictvím počítačové sítě. Při reportování by byla ponechána současná pravidla reportování do 5. dne měsíce následujícího po měsíci, za který je report poskytován, avšak s tím rozdílem, že report by nebyl zasílán přílohou emailové zprávy, ale byl by nahrán prostřednictvím SFTP na server na pražské centrále. Toto řešení je adekvátně bezpečné ve vztahu k citlivosti reportovaných dat a také nijak extrémně nákladově náročné.

5.4. Vyhodnocení

Na základě mých doporučení uvedených v této práci a za pomoci praktických řešení, která jsem navrhl, došlo k několika pozitivním změnám v chodu podniku:

1. Na základě zavedení reportingu jednotlivých zakázek lze mnohem lépe sledovat náklady a výnosy z jednotlivých zakázek, lze na jejich základě stanovovat pravidla pro práci na budoucích zakázkách a lépe vyhodnocovat hospodaření se zdroji. Kromě toho lze také na jeho základě analyzovat, jaké typy nemovitostí umí jednotliví makléři nejlépe prodávat a na co by se tedy měli ve své další činnosti specializovat.
2. Zavedením jednotné tabulky pro sledování plánovaných údajů a skutečnosti lze mít mnohem lepší přehled o tom, v jakých oblastech se firma odchyluje od plánu a lze tak včas zachytit a začít řešit vznikající problémy v hospodaření podniku.
3. Zavedením vyšší bezpečnostní úrovně reportů a jejich přenosu došlo k minimalizaci rizika, že se neoprávněné osoby dostanou prostřednictvím mailu k citlivým firemním datům. Došlo ovšem také k zvýšení složitosti přenosu reportů, což se na některých místech setkalo s nevolí zúčastněných stran.

6. Závěr

V první části této práce, která se týkala teoretických poznatků, jsem se zabýval podstatou reportingu, jako vnitropodnikového systému, jeho historií, cíly, faktory ovlivňujícími jeho podobu, významem reportingu a také jeho členěním, které se uskutečňuje podle několika různých kritérií. Několika málo větami jsem se také zmínil o controllingu, jež má na reporting velmi úzkou vazbu a také o plánování, které je základem veškeré podnikatelské činnosti a jeho výsledky se posléze srovnávají s reportovanými daty.

Druhá část moji diplomové práce se týkala analýzy současného stavu reportovacího systému ve vybrané společnosti, kterou byla franšizová pobočka realitní sítě CENTURY 21. Sít', zastoupená centrálou, předepisuje svým franšizantům způsob reportování, ale dále neříká, jakým způsobem má probíhat vnitropodnikový reporting mezi makléři, manažerem a ředitelem kanceláře. Na základě analytické části mojí práce jsem vybral 3 oblasti, ve kterých bylo dle mého názoru nutné na reportingu zapracovat a modifikovat jej.

V návrhové části jsem tedy na základě doporučení z analytické části navrhl způsob reportování jednotlivých zakázek, které bude provádět makléř po uzavření každé příslušné zakázky. Díky tomuto systému bude mnohem lépe možné sledovat hospodaření se zdroji při zpracovávání zakázek. Dále jsem doporučil možný systém reportingu mezi manažerem kanceláře a jejím ředitelem, díky kterému bude možné lépe sledovat údaje nastavené ročním plánem s údaji skutečného hospodaření. Jako poslední jsem se zaměřil na způsob přenosu měsíčního reportu mezi ředitelem kanceláře a pracovníky na centrále, který až doposud probíhal zcela nezabezpečenou cestou. Proto jsem navrhl způsob přenosu reportu, díky kterému by reportovaná data měla být v mnohem větším bezpečí, než tomu bylo doposud.

Cíl práce, napsaný v jejím úvodu, jsem tedy beze zbytku splnil.

7. Seznam zdrojů, použitých zkratk, tabulek a obrázků

- **Knihy**

- [1] GIBSON, CH. H. *Financial reporting and analysis. Using financial accounting information*. Mason, Ohio, USA: South-Western Cengage Learning, 2011. 643s. ISBN 978-14-390-8086-3.
- [2] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING: Slovník controllingu českoanglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [3] 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.
- [4] MELVILLE A.: *International financial reporting: a practical guide*. 2. ilustrované vydání. Pearson Education, 2008. 488 s. ISBN: 978-02-737-0872-8.
- [5] MULFORD CHARLES W.: *Creative cash flow reporting :uncovering sustainable financial performance*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 414 s. ISBN 0-471-46918-1
- [6] STERN M. J., SHIELY J. S., ROSS I.: *The EVA Challenge: Implementing Value Added Change in an Organization*. 1. vyd.: Wiley, 2001. 240 s. ISBN: 978-0471405559.
- [7] ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. ISBN: 978-80-247-2759-2.

- **Internetové zdroje**

- [1] MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*. IT SYSTEM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 17.3.2012]. Dostupné z: <systemonline.cz/clanky/reporting.htm>. ISSN 1802-615X. 77
- [2] SYSTEMONLINE.CZ. *Proč potřebujete corporate reporting* . [online] 2008. [cit. 17.3.2012] Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebuje-corporate-reporting-1.htm> >
- [3] Franchisinginfo.cz. *Definice franchisingu*. [online] 3.6.2008. [cit. 28.1.2012] Dostupné z: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>>
- [4] CENTURY21.CZ *Historie CENTURY 21*. [online] 20.3.2012. [cit. 24.3.2012] Dostupné z: <<http://www.century21.cz/o-nas/historie-century-21>>
- [5] CENTURY21.CZ *CENTURY 21 v České republice*. [online] 20.3.2012. [cit. 24.3.2012] Dostupné z: <<http://www.century21.cz/o-nas/century-21-v-ceske-republice>>

- **Seminární práce**

- [1] ČECH, P., PECL, L. *Podnikatelský plán – realitní kancelář*. (Seminární práce) Brno: VUT, 2011. 22 s.

- **Seznam použitých zkratk**

- IFRS – International Financial Reporting Standards – mezinárodní standardy finančního výkaznictví
- US GAAP – United States Generally Accepted Accounting Principles – všeobecně akceptované účetní principy Spojených států

- FO – fyzická osoba
- PO – právnická osoba
- ROE – Return On Equity – rentabilita vlastního kapitálu
- EVA – Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota
- NOPAT – Net Operating Profit After Tax – čistý provozní zisk po zdanění
- ROIC – Return On Invested Capital
- WACC – Weighted Average Cost of Capital – průměrné vážené náklady na kapitál
- ROA – Return On Assets – rentabilita aktiv
- EBIT – Earnings Before Interest and Taxes – zisk před zdaněním a úroky
- ROCE – Return On Capital Employed – rentabilita zaměstnaného kapitálu
- SWOT – analýza silných a slabých stránek firmy, jejích příležitostí a hrozeb
- SLEPT – Social Legal Economic Political Technological – analýza sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického okolí
- DPH – daň z přidané hodnoty
- NAF – národní fond pro reklamu
- FÚ – finanční úřad
- EBT – Earnings Before Taxes – zisk před zdaněním
- SFTP – SSH File Transfer Protocol – protokol pro bezpečný přenos souborů

- **Seznam obrázků a tabulek**

- Obrázek 3 - Faktory ovlivňující podobu reportingu, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 5 - Report zakázky - Základní údaje, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 6 - Report zakázky - Náklady, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 7 - Report zakázky - Poplatky centrále, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 8 - Report zakázky - Výnosy, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 5 - Plán nákladů a výnosů - Makléři, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 6 - Plán nákladů a výnosů - Produkce makléřů, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 7 - Plán nákladů a výnosů - Poplatky centrále, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 8 - Plán nákladů a výnosů - Provozní náklady, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 9 - Plán nákladů a výnosů - Souhrn, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 10 - Plán vs. skutečnost - Makléři, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 11 - Plán vs. skutečnost - Produkce, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 12 - Plán vs. skutečnost - Poplatky centrále, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 13 - Plán vs. skutečnost - Provozní náklady, zdroj: vlastní návrh
- Tabulka 14 - Plán vs. skutečnost - Souhrn, zdroj: vlastní návrh