

Aplikace systému řízení nákladů ve společnosti XY a.s.

Bc. Martin Samko

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin SAMKO**
Osobní číslo: **M10530**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Aplikace systému řízení nákladů ve společnosti XY a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou rešerši ve vazbě na zadané téma jako východisko daného projektového záměru.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY a.s., zpracujte analýzu současného stavu systému řízení nákladů a rozpočtnictví v analyzované společnosti a identifikujte nedostatky stávajícího systému.
- Vypracujte projekt systému řízení nákladů orientovaný na moderní metody řízení nákladů a rozpočtnictví v analyzované společnosti.
- Proveďte implementaci navrženého projektového řešení, zhodnoťte jeho přínosy a rizika a shrňte závěrečná doporučení pro společnost.

Závěr

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

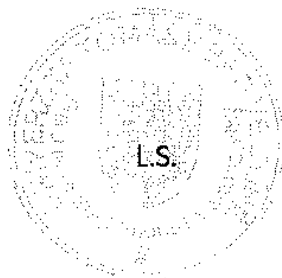
Seznam odborné literatury:

BREALEY, R. A. a C. M. STEWART. Principles of corporate finance. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2003. 1071 s. ISBN 0071151443.
DOYLE, D. P. Strategické řízení nákladů: Cost Control – a strategic guide. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 227 s. ISBN 80-7357-189-7.
HANSEN, D. R., M. M. MOWEN a M. L. GUAN. Cost management: accounting & control. 6th ed. Mason: South-Western, 2009. 832 s. ISBN 978-0-324-55967-5.
LAZAR, J. Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 8071699853.
POPEŠKO, B. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vy-nakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mojmír Novák
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 7. 2012

Jurko

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení nákladů a rozpočetnictvím s následným vytvořením nového moderního systému nákladového řízení v společnosti XY a.s. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

První, teoretická část je sestavena z odborných literárních pramenů, vztahujících se k teoretickému pojetí manažerského účetnictví, řízení nákladů a rozpočetnictví. Na tyto teoretické poznatky pak navazuje praktická část diplomové práce, která je složena z analytické a projektové části. Analytická část hodnotí celkovou situaci firmy na trhu, stávající stav řízení nákladů a rozpočetnictví v společnosti XY a.s. Poslední, projektová část je sjednocením jak teoretické tak analytické části, zaměřuje se na tvorbu projektových návrhů implementace moderního systému rozpočetnictví pro společnost XY a.s. a na konec práce jsou shrnuty přínosy nových metod a závěrečná doporučení.

Klíčová slova: účetnictví, náklady, kalkulace, řízení nákladů, rozpočetnictví, moderní metody řízení nákladů a rozpočetnictví

ABSTRACT

This diploma thesis reflects problems of cost management and budgeting, followed by creating a new modern system of cost management in company XY Inc. The work is divided into two parts – theoretical and practical.

The first, theoretical part consists of professional literary sources related to the theoretical concept of managerial accounting, cost management and budgeting. These theoretical findings are then followed by a practical part of the thesis, which consists of analysis and project sections. Analytical section evaluates the overall situation in the market, the current state of cost management and budgeting in the company XY Inc. The last, project part is the unification of theoretical and analytical section, it focuses on creating a project designs of implementation a modern system of budgeting for the company XY Inc. and at the end of the thesis summarizes the benefits of new methods and final recommendations.

Keywords: Accounting, Costs, Calculation, Cost Management, Budgeting, Modern Methods of Cost Management and Budgeting

Motto práce:

„Prekážky sú tie obávané veci, ktoré uvidíme, keď odvrátíme pohľad od svojho cieľa.“

Henry Ford

"Kto chce mať zisk, musí niesť aj náklady."

Tittus Maccius Platus

Chcel by som touto cestou, v prvom rade, poďakovať pánu Ing. Mojmírovi Novákovi, vedúcemu mojej diplomovej práce, za čas strávený pri konzultáciách, pripomienky, rady, informácie a kompletne odborné vedenie, ktoré mi poskytol pri spracovávaní diplomovej práce.

Ďalej tiež rovnako ďakujem vedeniu spoločnosti XY a.s., ktoré mi umožnilo vypracovať túto diplomovú prácu práve v ich firme. Veľké ďakujem patrí hlavne jednotlivým pracovníkom za prejavenu ochotu pri poskytovaní informácií a materiálov, potrebných k vytvoreniu tejto práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 ÚČTOVNÍCTVO AKO ZDROJ INFORMÁCIÍ	12
1.1 FINANČNÉ ÚČTOVNÍCTVO	12
1.2 MANAŽÉRSKE ÚČTOVNÍCTVO	13
1.2.1 Štruktúra manažérskeho účtovníctva	14
2 RIADENIE NÁKLADOV	16
2.1 NÁKLADOVÉ KALKULÁCIE	17
2.2 KALKULAČNÉ METÓDY	18
2.2.1 Tradičné metódy riadenia nákladov	19
2.2.2 Moderné metódy riadenia nákladov	20
2.2.2.1 Metóda Activity Based Costing (ABC)	21
2.2.2.2 Metóda variabilných nákladov.....	23
2.2.2.3 Metóda Life Cycle Costing	24
3 ROZPOČTOVNÍCTVO	27
3.1 TRADIČNÉ ROZPOČTOVNÍCTVO.....	28
3.2 MODERNÉ METÓDY ROZPOČTOVNÍCTVA	29
3.2.1 Metóda Activity-Based Budgeting.....	29
3.2.2 Metóda Zero-Based Budgeting	32
3.2.3 Metóda Beyond Budgeting	33
4 ŠPECIFIKÁ FINANČNÝCH INŠTITÚCIÍ	36
4.1 VÝROBNÉ ORGANIZÁCIE.....	36
4.2 OBCHODNÉ ORGANIZÁCIE	36
4.3 ORGANIZÁCIE POSKYTUJÚCE SLUŽBY.....	37
4.4 FINANČNÉ INŠTITÚCIE	37
4.4.1 Platobné inštitúcie	38
4.4.2 Spotový obchod.....	39
4.4.3 Finančné deriváty	39
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....	40
II PRAKTICKÁ ČASŤ	41
6 ANALYTICKÁ ČASŤ	42
6.1 PREDSTAVENIE A HISTÓRIA SPOLOČNOSTI XY A.S.	42
7 ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY A.S.	44
7.1 INTERNÁ ANALÝZA.....	44
7.1.1 Organizačná štruktúra a zamestnanci.....	44
7.1.2 Základné ukazovatele.....	46
7.1.3 Finančná analýza	47
7.1.4 Analýza zdrojov podniku	50
7.1.5 Analýza VRIO.....	52
7.2 EXTERNÁ ANALÝZA	55
7.2.1 Analýza PASSPORT.....	56

7.3	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RIADENIA NÁKLADOV A ROZPOČTOVNÍCTVA V SPOLOČNOSTI XY A.S.....	62
7.3.1	Tvorba a podstata nákladov v spoločnosti XY a.s.	63
7.3.2	Analýza podnikového a nákladového riadenia	63
7.3.3	Nákladové riadenie na základe Balanced Scorecard.....	64
7.3.4	Nákladové riadenie na základe druhového členenia nákladov.....	67
7.3.5	Analýza rozpočtovníctva.....	69
7.3.6	Identifikácia nedostatkov súčasného systému riadenia nákladov a rozpočtovníctva v spoločnosti XY a.s.....	73
7.4	SWOT ANALÝZA	74
8	PROJEKTOVÁ ČASŤ.....	77
8.1	POZADIE A ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ PRE PROJEKT V SPOLOČNOSTI XY A.S.	77
8.2	VYMEDZENIE PROJEKTU V SPOLOČNOSTI XY A.S.	77
8.2.1	Časový harmonogram a hlavné kroky projektu	77
8.3	ÚVODNÉ ČINNOSTI PROJEKTU.....	79
8.3.1	Plán projektu	79
8.3.2	Analýza aktivít, procesov a odborov spoločnosti XY a.s.	80
8.4	NÁVRHY APLIKÁCIE PROJEKTOVÝCH RIEŠENÍ.....	86
8.4.1	Návrh implementácie metodiky Zero-Based Budgeting.....	87
8.4.1.1	Vymedzenie objektu aplikácie.....	87
8.4.1.2	Funkčná analýza	88
8.4.1.3	Brainstorming	90
8.4.1.4	Tvorba výkonových balíčkov a ich zoradenie podľa priorít.....	91
8.4.1.5	Rozpočtový rez	92
8.4.2	Návrh implementácie metodiky Beyond Budgeting.....	95
8.4.2.1	Iniciovanie (inicializácia)	95
8.4.2.2	Komunikácia	96
8.4.2.3	Návrh a realizácia	97
8.4.2.4	Neustále zlepšovanie.....	102
9	ROZHODNUTIE O IMPLEMENTÁCII A ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE PROJEKTOVÝCH RIEŠENÍ.....	103
9.1	ODPORÚČANIA A RIZIKÁ VYPLÝVAJÚCE Z PROJEKTOVÉHO RIEŠENIA.....	103
9.2	ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE NAVRHOVANÝCH PROJEKTOV PRE IMPLEMENTÁCIU V SPOLOČNOSTI XY A.S.	106
	ZÁVER	109
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	110
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	114
	ZOZNAM OBRÁZKOV	115
	ZOZNAM TABULIEK	116
	ZOZNAM PRÍLOH.....	118

ÚVOD

Počas súčasného útlmu svetovej konjunktúry, ktorý zasiahol množstvo podnikov, došlo k zreteľným zmenám podnikateľských podmienok, či už na českom alebo zahraničnom trhu. Obchodné politiky jednotlivých podnikateľov sú preto pod tlakom vynúteného prispôsobovania sa tejto zmenenej situácii, v ktorej nadobúda oblasť riadenia nákladov charakter strategickej úlohy manažmentu spoločností. V rámci tvorby opatrení pomáhajúcich efektívne zvládnuť stávajúce hospodárske spomalenie a terajšie ekonomické turbulencie, začínajú jednotlivé spoločnosti zaradzovať efektívny proces riadenia nákladov medzi centrálnu priority, ktoré napomáhajú k dosiahnutiu strategických cieľov. Úspešnejšie a odolnejšie voči obchodným rizikám sú momentálne firmy s výrazným nákladovým riadením, pretože toto riadenie nepredstavuje len znižovanie nákladov, ale aj permanentné dlhotrvajúce strategické riadenie všetkých nákladových položiek komplexne v celom podniku.

K tomuto efektívnemu nákladovému riadeniu využívajú spoločnosti kvantum metód, avšak s veľkými ťažkosťami sa formuluje stanovisko, ktorá z daných metód je pre konkrétny podnik tá najvhodnejšia a optimálna. V tejto turbulentnej dobe sa do popredia dostávajú nové moderné metódy riadenia nákladov a rozpočtovníctva, ktoré potláčajú tie tradičné. Avšak tieto moderné metódy sú zatiaľ v mnohých smeroch neprebádané, s procesom ich zavedenia v mnohých podnikoch postupujú veľmi pomaly, a tak sa vyskytuje viacero problémov potrebných riešiť.

Táto diplomová práca je venovaná práve problematike riadenia nákladov a rozpočtovníctva, jednotlivým metódam a ich porovnaniu z teoretickej a tiež praktickej stránky. Je to z dôvodu, že rast tržnej hodnoty nie je daný len zvyšovaním výnosov, ale taktiež efektívnou koordináciou podnikových procesov a s nimi spojených jednotlivých nákladov. Spoločnosť XY a.s., v ktorej je táto práca spracovaná je vysoko rastúcou, modernou a dynamickou firmou patriacou medzi najvplyvnejšie spoločnosti na devízovom trhu a nachádzajúcou sa pred ďalšími významnými krokmi v jej existencii.

V prvej časti tejto práce je prevedený prieskum literárnych zdrojov a poskytnutý teoretický podklad k problematike riadenia nákladov v nadväznosti na projektovú časť. Cieľom hlavnej praktickej časti diplomovej práce je zanalyzovanie oblasti riadenia nákladov a rozpočtovníctva v sledovanej spoločnosti XY a.s., porovnanie prínosov jednotlivých moderných metód, samotné aplikovanie vybraného systému rozpočtovníctva, zhodnotenie prínosov a záverečných odporúčaní pre danú firmu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ÚČTOVNÍCTVO AKO ZDROJ INFORMÁCIÍ

Podnik je komplikovaný organizmus zostavený z nespočetnej rady oddelení a častí, zaoberajúcich sa rôznymi činnosťami a plniacimi rôzne funkcie. Všetky tieto činnosti musia byť koordinované tak, aby podnik ako celok plnil svoje ciele a pracoval čo najefektívnejšie. Medzi základné nástroje tohto fungujúceho podnikového zoskupenia patria rozpočty, kalkulácie, normy a v neposlednom rade aj účtovníctvo podniku, z ktorého plynú informácie zobrazujúce „život podniku“. (Synek et al., 2006)

Účtovníctvo je usporiadaným systémom zobrazujúcim stavy, toky, výsledky podnikateľského procesu a informácie o hodnotových vzťahoch určitej organizácie. Jeho hlavnou úlohou je verne zobrazovať spoľahlivé informácie o stave a pohybe aktív, pasív, výnosov, nákladov, výsledku hospodárenia tj. komplexnej hospodárskej skutočnosti podniku všetkým zainteresovaným stranám podľa obecných platných noriem a definovaných pravidiel. (Fibírová et al., 2000, Blechová a Janoušková, 2012)

V súčasnej dobe významne ovplyvňuje vývoj účtovníctva fakt, že spôsob zobrazenia podnikateľského procesu organizácie je potrebné diferencovať vzhľadom na to, kto je užívateľom účtovných informácií a aké rozhodovacie otázky rieši. Postupne teda dochádza k tomu, že účtovníctvo vo vyspelých tržných ekonomikách sa obsahovo delí do dvoch typov, a to je finančné a manažérske. (Král et al., 2010)

1.1 Finančné účtovníctvo

Finančné účtovníctvo je účtovný systém, orientujúci sa predovšetkým na minulosť, spracovávajúci všetky účtovné prípady, ktoré vyjadrujú zmeny v majetku a záväzkoch účtovnej jednotky vo vzťahu k jej okoliu a externým užívateľom (dodávateľom a odberateľom, dlžníkom a veriteľom, peňažným a finančným inštitúciám a pod.). Jeho primárnym cieľom je sledovať náklady a výnosy účtovnej jednotky v členení, ktoré umožňuje zistiť základňu pre výpočet dane z príjmu a vyjadruje hospodársky výsledok za celý podnik, tzn. komplexne zobrazí podnikateľský proces z hľadiska vyjadrenia informačných potrieb týchto tzv. externých užívateľov. (Lazar, 2001, Petřík, 2005)

„Vzhledem ke skutečnosti, že externí uživatelé vyžadují od účetních systémů jednotný výklad a srovnatelnost předkládaných informací, musí být finanční a daňové účetnictví konstruováno podle striktních pravidel, regulujících veškeré jejich aspekty.“ (Popesko, 2009, s. 28)

Informácie z finančného účtovníctva sú verejnými, a preto je pravdivosť týchto informácií z hľadiska manažéra účelová. Štát, ako zástupca externých užívateľov účtovných informácií, má samozrejme záujem na maximálnej pravdivosti, porovnateľnosti a overiteľnosti týchto informácií, preto je finančné účtovníctvo regulované legislatívne. (Hunčová, 2007)

Finančné účtovníctvo plní mnoho funkcií, ktoré sa navzájom prelínajú a doplňujú. Sú nimi (Rektořík et al., 2010):

- 1) *Evidenčná (registračná) funkcia* – jej podstatou je zachytenie stavu a pohyb majetku a záväzkov, napr. príjem a výdaj materiálu a hotovosti, obstaranie, opotrebenie, likvidácia a predaj majetku.
- 2) *Analytická (vyhodnocovacia) funkcia* – nadväzuje na evidenčnú a poskytuje podklady pre rozbor hospodárenia podniku.
- 3) *Kontrolná funkcia* – jej náplňou je kontrola oprávnenosti, správnosti, prípustnosti, účelnosti a hospodárnosti vynakladania jednotlivých zložiek majetku.

1.2 Manažérske účtovníctvo

Manažérske účtovníctvo je systém, ktorý je určený hlavne pre manažérov na všetkých úrovniach riadenia, teda pre interných užívateľov (výkonných riaditeľov a vrcholových manažérov) a taktiež aj vlastníkov kvôli riadeniu a hodnoteniu firmy. Tento systém nie je predmetom mimo podnikovej regulácie, ale je prakticky a účelne konštruovaný a upravovaný pre potreby konkrétneho užívateľa resp. manažéra. (Popesko, 2009, Petřík 2005)

Zobrazuje teda nielen externé, ale hlavne interné vzťahy medzi útvarmi, oddeleniami, výrobnými procesmi vo firme a slúži potrebám manažmentu firmy, pre kontrolu a plánovanie výsledkov firmy. O štruktúre a využití manažérskeho účtovníctva si podnikové vedenie rozhoduje samo vo vlastnej právomoci a nemusí sa zodpovedať žiadnej externej inštitúcii. (Kotešovcová, 2005)

Pre bližšiu definíciu ešte použijem vysvetlenie od Petříka (2005), ktorý tvrdí, že manažérske účtovníctvo je nedielnou súčasťou riadenia zaoberajúca sa skúmaním, zisťovaním, usporiadaním a interpretáciou informácií používaných pre:

- formulovanie stratégií,
- plánovaciú a kontrolnú činnosť,
- tvorbu rozhodnutí,

- optimalizáciu využitia zdrojov,
- zobrazenia aktuálneho stavu firmy akcionárom a ďalším externým užívateľom,
- zobrazenia stavu podniku zamestnancom s dôrazom na ich aktívnu úlohu v danom procese (zlučiteľnosť ich cieľov s cieľmi podniku),
- ochranu a zabezpečenie aktív.

V posledných rokoch je stále viac a viac zdôrazňovaný význam manažérskeho účtovníctva, a to z dôvodu, že náklady už dnes nestačí vecne triediť z pohľadu minulosti, ale pre správne manažérske rozhodnutia je nutné ponúkať a následne uvažovať s informáciami o možných smeroch budúceho vývoja, ktoré by slúžili ako podpora rozhodovania o voľbe správnych variant. Preto už momentálne rada manažérskych techník a nástrojov pristupuje na možnosť aktívneho vstupovania do procesu ovplyvňovania nákladov. (Popesko, 2009)

1.2.1 Štruktúra manažérskeho účtovníctva

Dnešná forma štruktúry manažérskeho účtovníctva predpokladá spoločné úzke prepojenie týchto jednotlivých podsystemov:

I. Vnútropodnikové účtovníctvo

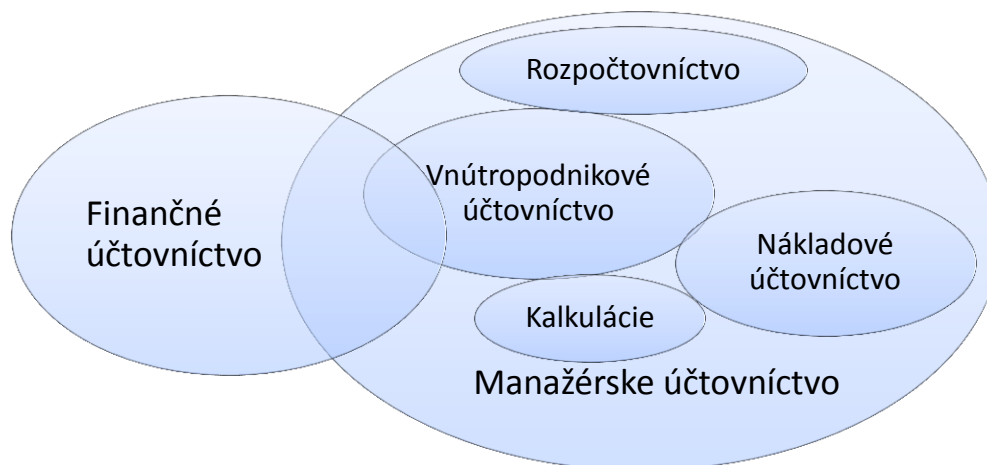
Sleduje hospodárenie vo vnútri účtovnej jednotky podľa jednotlivých vnútropodnikových útvarov a ich výkonov. Tvorí spojovací mostík medzi manažérskym a finančným účtovníctvom a jeho najvýznamnejšou úlohou je riadiaca funkcia. (Lazar, 2001)

II. Nákladové účtovníctvo

Predstavuje otvorený systém, zaoberajúci sa predovšetkým dátami o nákladoch, ktorý môže byť v prípade potreby rozšírený o ďalšie informácie spojené s kalkuláciami nákladov z finančného účtovníctva. Je zdrojom pre predbežné a výsledné kalkulácie, ktorý zobrazuje súvisiace náklady, výnosy a zisk konkrétnych produktov a umožňuje tak manažérovi reálnejšie hodnotiť nákladovosť a profitabilitu jednotlivých výrobkov ku konečnej produkcii firmy. (Petřík, 2005, Oggerová a Fibírová, 1998)

III. Kalkulácie – vid' samostatná kapitola 2.1 a 2.2

IV. Rozpočtovníctvo – vid' samostatná kapitola 3



Obr. 1. Zobrazenie štruktúry účtovníctva (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008)

Na záver uvádzam zhrnutie porovnania manažérskeho a finančného účtovníctva z tejto kapitoly. Aj keď tieto dve sféry na seba úzko nadväzujú, vzájomných rozdielov je viacero a tie najhlavnejšie definujem v tabuľke (Tab. 1).

Tab. 1. Porovnanie manažérskeho a finančného účtovníctva (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, Kotešovcová, 2005)

Manažérske účtovníctvo	Finančné účtovníctvo
<ul style="list-style-type: none"> • Interné zameranie • Maximalizácia zisku • Vnútropodnikové a analytické účty • Maximálna pravdivosť • Orientácia do budúcnosti • Manažment podniku sa rozhoduje sám • Dôverný charakter informácií • Kalkulované ceny • Hodnotové a naturálne jednotky 	<ul style="list-style-type: none"> • Externé zameranie • Minimalizácia daní • Syntetické a analytické účty • Účelový princíp opatrnosti • Orientácia na minulosť • Regulované štátnymi inštitúciami • Verejne dostupné informácie • Reálne ceny • Finančné jednotky

2 RIADENIE NÁKLADOV

Jedným z najvýznamnejších článkov v podniku sú náklady a s nimi spojené ich kalkulovanie a riadenie. A prečo vlastne treba náklady riadiť? Na túto otázku odpovedá docent Popesko (2009) tým, že náklady hrajú v živote ekonomických jednotiek kľúčovú rolu, pretože rozhodnutia firiem spočívajú v zrovnaní prínosu tohto rozhodnutia a prostriedkov na neho vynaložených tzn. nákladov. Bez ich merania, evidencie, plánovania a komplexného riadenia, na ktoré sa dnes už vyžadujú sofistikované nástroje a postupy, by podnik nebol schopný maximalizovať svoju tržnú hodnotu, čo je jeho hlavným poslaním a snahou.

Náklady sa dajú pojať z dvoch uhľov pohľadu, a to ako (Synek et al., 2006):

1. Účtovné (finančné) náklady – chápe sa nimi peňažne ocenená spotreba výrobných faktorov, ktorá je vyvolaná tvorbou podnikových výnosov v danom období zachytená vo finančnom účtovníctve.
2. Ekonomické (manažérske) náklady – charakterizujú nielen to, čo bolo zaplatené v peniazoch, ale všetko, čo bolo skutočne obetované, aby bol daný statok vyrobený.

Pre rozvinutie problematiky tohto dvojakého pojatia nákladov uvediem najhlavnejšie zmeny a fakty, ktoré sa viažu práve na pohľad na náklady podniku (Brealey a Myers, 2003):

- Od znižovania nákladov pomocou účtovníctva k dnešnej snahe vytvárať procesné riadenie spoločnosti a tým lepšie organizovať prevádzané aktivity.
- Dnes je základná podstata nákladov oveľa viac účelne zviazaná s podnikovými výkonmi, kedy náklady vytvárajú v hodnotovom reťazci prospech firmy.
- Z dôvodu rozhodovania sa spomedzi viacerých možností dochádza k prechodu od neflexibilných metód k zavádzaniu moderného spôsobu riadenia nákladov.
- Umelé znižovanie nákladov môže mať za následok zníženie hodnoty a kvality produkovaných výrobkov či služieb.
- Musí byť zaistená vecná a časová zhoda výnosov a nákladov s vykazovaným obdobím tzv. časové rozlišovanie nákladov a výnosov.

Podľa Popeska (2009) sa za základ nákladového resp. hodnotového riadenia označujú nákladové kalkulácie, ktoré sú považované za historicky najstarší a dnes takisto aj najpoužívanejší nástroj. Fakt, ktorý prispieva tomuto tvrdeniu je ten, že skrátka ktorýkoľvek podnik potrebuje a túži vedieť, koľko ho v skutočnosti stoja jednotlivé výkony.

2.1 Nákladové kalkulácie

Nákladová kalkulácia je základným kalkulačným nástrojom, ktorú môžeme zjednodušene definovať ako stanovenie skutočných nákladov na jednotku produkcie. Profesor Král (2010, s. 124) ju vo svojej knihe Manažerské účetnictví definuje podrobnejšie:

„Kalkulací se rozumí zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu firmy, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu.“

S pojmom kalkulácie sa môžeme stretnúť v troch základných významoch, a to ako (Král et al., 2010):

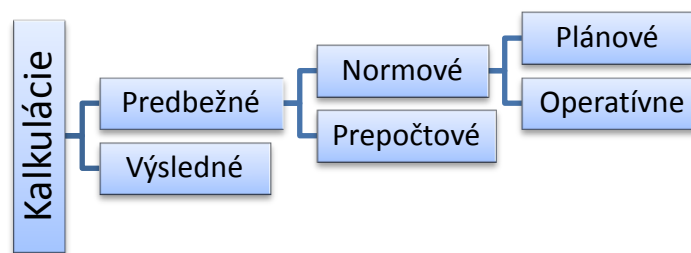
- **činnosť** vedúca k zisťovaniu a následnému stanovovaniu nákladov na druhovo, objemovo a akostne vymedzený výkon podniku,
- **výsledok tejto činnosti** prepočtu celkových nákladov na kalkulačnú jednotku,
- **časť informačného systému podniku** tzn. systému vzájomne spracovaných prepočtov pre rôzne účely obsahovo prepojené s riadiacim účtovníctvom a rozpočtami nákladov jednotlivých stredísk.

Kalkulácia nákladov podrobne približuje informácie o zložení nákladov v jednotke výkonu a môže byť charakterizovaná (Synek et al., 2006):

- svojim predmetom (konkrétny výkon),
- kalkulovaným množstvom (skutočný objem výkonov),
- spôsobom priradovania nákladov predmetu kalkulácie (kalkulačná metóda),
- štruktúrou, v ktorej bude užívateľovi poskytnutý výsledok (kalkulačný vzorec).

Predmet kalkulácie je vymedzený kalkulačnou jednotkou a vo všeobecnosti ním môžu byť všetky druhy čiastočných aj finálnych výkonov z celého vyrábaného sortimentu podniku.

Na záver úvodnej časti nákladových kalkulácií je ešte potrebné v krátkosti priblížiť pojem **kalkulačný systém**. Podľa Krála (1997) je to komplexný súbor všetkých v podniku usporiadaných kalkulácií a jednotlivých vzťahov medzi nimi. Jednotlivé kalkulácie sa v tomto systéme líšia teda tým, ako zobrazujú vzťah plných alebo neúplných nákladov, metódami alokácie nákladov, ale na ich rozlišovanie sa treba pozrieť aj z hľadiska doby zostavenia a ich vzťahu k časovému horizontu využitia vid' obrázok (Obr. 2).



Obr. 2. Schematické znázornenie kalkulačného systému a jeho členenia. (Alexy, 2005)

Samotná kalkulácia by nemala byť iba postupom výpočtu jednej veličiny, ale totiž celkovým systémom úzko spojeným s činnosťou podniku tak, aby dokázala odpovedať na množstvo otázok a stala sa tak **plnohodnotným a komplexným nástrojom manažérskeho riadenia**. (Král et al., 2010)

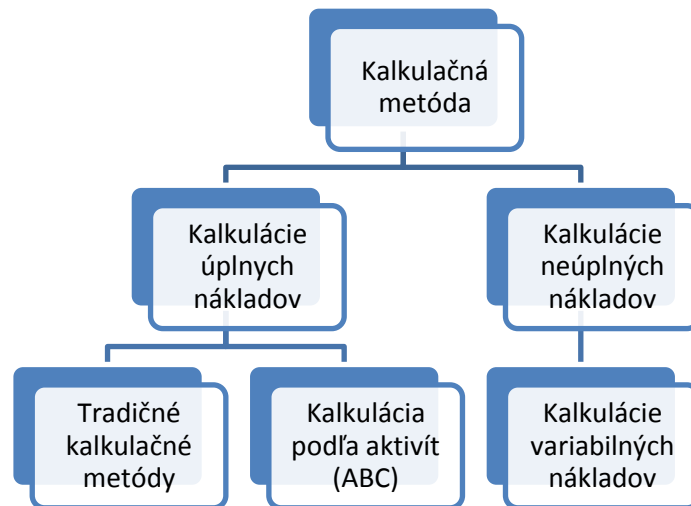
2.2 Kalkulačné metódy

V tejto podkapitole mojej práce priblížim problematiku kalkulačných metód, ich rozdelenia z hľadiska tradičných a moderných a niektoré vybrané typy, ktoré budú použité v praktickej časti práce rozoberiem detailnejšie.

Ďalším významným pojmom, ktorý sa úzko viaže na nákladové riadenie je **kalkulačná metóda**. Rozumie sa ňou spôsob kvantifikácie nákladov, ktoré boli na výkon použité resp. spôsob stanovenia skutočnej výšky hodnotovej veličiny na konkrétnu jednotku výroby. Vychádza z (Král et al., 2010):

- vymedzenia predmetu kalkulácie,
- spôsobu alokácie nákladov (priamych aj nepriamych) predmetu kalkulácie,
- štruktúry nákladov, kde sa stanovujú náklady na kalkulačnú jednotku.

Pri kalkulovaní jednotlivých nákladov sa využívajú veľké množstvá kalkulačných metód, a preto nejde považovať určitý prístup kalkulácie za využiteľnejší či viac presný. Preto je nutné **vždy vyberať kalkulačné metódy a postupy podľa typu organizácie, podľa toho k akým rozhodovacím úlohám budú využívané a flexibilne prispôbovať tento postup reálnemu fungovaniu podniku**. (Popesko, 2009)



Obr. 3. Základné typy nákladových kalkulácií. (Popesko, 2009)

V uplynulých desaťročiach sa vo svetovom podnikateľskom prostredí odohralo množstvo zmien a procesov, ktoré majú vplyv tak na štruktúru činností podniku, tak na štruktúru jeho nákladov. Tieto zmeny majú za najbadateľnejší následok dramatický nárast režijných nákladov, najhoršie identifikovateľnej zložky nákladov podniku, na úkor nákladov jednotkových. To znamená, že ak chce podnik určiť skutočné náklady (cenu) výrobku, nestačí mu alokovať len priame náklady, ale aj náklady nepriame (režijné) na každú kalkulačnú jednotku. V nevýrobných odvetviach a odvetviach služieb začal byť tento problém ešte viac viditeľnejší, pretože iba malá časť nákladov je u nich alokovaná pomocou správnej základne. Tento trend a čím náročnejšie potreby mali za následok fakt, že **tradičné jednoduché postupy** a nástroje riadenia nákladov prestávajú stačiť, a tak podniky vytvorili **nové moderné** kalkulačné metódy. (Popesko, 2009, Doyle, 2006)

2.2.1 Tradičné metódy riadenia nákladov

Za začiatky a základ tvorby všetkých metód riadenia nákladov sa považujú tzv. **tradičné kalkulačné metódy**, ktoré sú založené na vzťahu nákladov k objemu a využívajú už len zriedkavo u niektorých druhov výrob. Tieto tradičné postupy nemusia vždy poskytovať ten správny signál pre stanovenie cien, výber produktov a alokáciu zdrojov. (Doyle, 2006)

Ich rozdelenie a krátke vysvetlenie podľa Syneka (2000) podávam nižšie:

1. **Kalkulácie delením** – sú tými najjednoduchšími kalkulačnými metódami využívanými vo výrobách s homogénnou produkciou, ktorá sa stále opakuje bez vzniku nedokončenej výroby. Patria medzi ne:

- a. *Prostá kalkulácia delením* – náklady na jednotku sa zisťujú na základe položiek kalkulačného vzorca delením úhrnných nákladov počtom kalkulačných jednotiek za obdobie. Jej hlavné využitie je v hromadnej výrobe.
 - b. *Stupňovitá kalkulácia delením* – využíva sa v stupňovej (fázovej) výrobe, keď výrobok prechádza viacerými výrobnými fázami a zostavujú sa kalkulácie na jednotlivé výrobné stupne.
 - c. *Kalkulácia delením s pomerovými číslami* – používa sa predovšetkým pri výrobe výrobkov odlišujúcich sa určitým parametrom (veľkosťou, tvarom, hmotnosťou, akosťou atď), kde si zvolíme pomerové čísla pripadajúce podľa daného parametru výrobku a dopočítame náklady na kalkulačnú jednotku.
2. ***Kalkulácie prirážkové*** – uplatňujú sa pri kalkulovaní režijných nákladov pri výrobe rôznorodých výrobkov v sériovej alebo hromadnej výrobe. Priame náklady sa alokujú priamo kalkulačnej jednotke a režijné sa zisťujú pomocou zvolenej rozvrhovej základne a zúčtovacej prirážky, ktorá sa stanovuje buď percentom alebo sadzbou.
3. ***Kalkulácie v združenej výrobe*** – sú využívané vo výrobe, kde vznikajú v jednom technologickom procese a z jedného druhu materiálu viaceré na sebe závislé skupiny výrobkov (hlavné, vedľajšie, využiteľný odpad a pod.), ktorým sa rozdeľujú vzniknuté „združené“ náklady. K tomuto účelu sa používajú:
- a. *Zostatková (odčítacia) metóda*
 - b. *Rozčítacia metóda*
 - c. *Metóda kvantitatívneho vyťažovania*
4. ***Kalkulácie rozdielové*** – stanovujú výšku nákladov dopredu ako úlohu (normu, štandard) a následne sa zisťujú rozdiely medzi skutočnosťou a normou. Uplatňujú sa pre bežnú a operatívnu kontrolu a ich predstaviteľmi sú:
- a. *Metóda štandardných nákladov*
 - b. *Metóda normová*

2.2.2 Moderné metódy riadenia nákladov

Spomenuté historické zmeny v štruktúre celkových podnikových nákladov, s tým spojený zreteľný trend rastu podielu režijných nákladov a v mnohých prípadoch ekonomicky a finančne skresľujúce postupy tradičných alokačných prístupov mali za následok vznik **moderných techník nákladového riadenia**, ktoré sa javia ako veľmi vhodný nástroj pre riešenie tohto trendu. Hlavnou požiadavkou, ktorá stála pri zrode týchto moderných metód,

bolo priradovanie nákladov výkonom na základe skutočných príčin vedúcich k vzniku týchto nákladov. (Popesko, 2009)

2.2.2.1 *Metóda Activity Based Costing (ABC)*

Jednou z najrozšírenejších a najnovších metód riadenia nákladov je **kalkulácia nákladov podľa aktivít** (angl. Activity Based Costing), ktorá vznikla ako reakcia na spomínané podstatné zmeny v podnikateľskom procese a štruktúre nákladov v posledných dvoch desaťročiach. Kritika tradičného prístupu, ktorý vychádzal zo snahy riadiť náklady finálnych výkonov postupne viedla k orientácii na náklady aktivít, činností a procesu ako celku. (Kráľ et al., 2010)

Ku mne osobne najviac inklinuje názor od amerického zástancu ABC systému Garyho Cokinsa (2001), ktorý túto metódu obrazne definoval ako: „*ABC nie je staré víno v novej fľaši. Je to mladé víno z fľaše starej.*“

Základným pilierom metódy ABC je odhalenie a čo najpresnejšie **vyjadrenie vzťahu nákladov k skutočnej príčine ich vzniku** či „hybnej sily aktivít“, ktoré vedú k špecifickému využitiu spoločných zdrojov spojených s danou aktivitou tj. alokovanie režijných nákladov aktivitám, pomocou ktorých sú potom priradované jednotlivým nákladovým objektom. Pri použití tejto metódy, tento vzťah medzi nákladom a výkonom už netvorí rozvrhovú základňu, ale skutočné aktivity a činnosti, ktoré podnik vykonáva pri tvorbe daného výkonu. (Popesko, 2009)

Ak spojím názory autorov Hansen, Mowen a Guan (2009) a Cokinsa (2001), môžem tvrdiť, že systém ABC zahŕňa **koncept piatich hybných síl**, z ktorých každá má svoju funkciu a odpovedá na jedinečnú otázku:

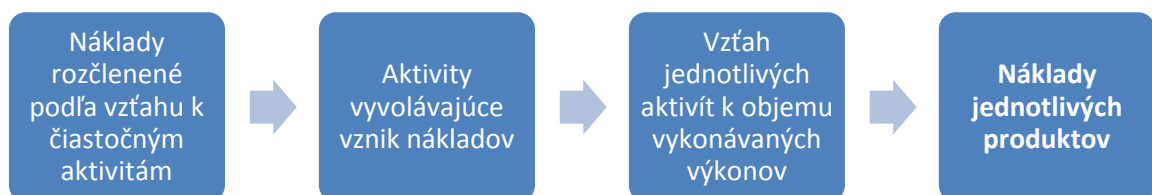
- *Aktivita (activity) – Work?* – jedná sa o všetky podnikové činnosti v rámci procesného riadenia, ktoré môžu byť rozdelené na:
 - primary – činnosti prídávajúce hodnotu výkonu
 - secondary – činnosti nepridávajúce hodnotu výkonu
- *Vzťahová veličina (cost driver) – Why work is done?* – ide o jednotlivé príčinné faktory, spôsobujúce zmenu výšky nákladov aktivity.
- *Zdroje podniku (resources) – What is used to do work?* – sú to akékoľvek vstupy, ktoré sú spotrebované počas jednotlivých aktivít pri pracovných procesoch.

- *Merítka výkonnosti* (performance measures) – *How well is work done?* – sú to merateľné parametre vyjadriteľné v peňažných alebo naturálnych jednotkách, ktoré zodpovedajú rozsahu vykonanej aktivity.
- *Nákladový objekt* (object of work) – *Whom work is done for?* – daný cieľový objekt, ku ktorému sa vzťahuje kalkulácia (napr. služba, výkon, zákazník).

Hlavné etapy tvorby ABC systému

Aby som dal všetky doteraz spomenuté prvky do súvislosti, budem sa teraz zaoberať samotným postupom vytvárania modelu ABC, ktorý sa delí do piatich základných etáp (Popesko, 2009):

1. **Úprava účtovných dát** = eliminácia špecifických účtovných nákladov, zahrnutie nákladov neevidovaných vo finančnom účtovníctve a celková úprava všetkých nákladov do vhodnej podoby.
2. **Definícia štruktúry ABC systému** = rozdelenie podniku na procesy a aktivity, definovanie jednotlivých aktivít a nákladových objektov tak, aby mohla byť vytvorená komplexná štruktúra ABC systému.
3. **Procesná nákladová analýza** = klasifikácia nákladov vstupujúcich do procesu, vyhľadanie príčin vzniku nákladov, ich kompletná kvantifikácia a alokovanie jednotlivým aktivitám.
4. **Analýza aktivít** = stanovenie vzťahových veličín, miery výkonu aktivít, kalkulácia jednotkových nákladov aktivít a priradenie nákladov podporných aktivít primárnym aktivitám.
5. **Priradenie nákladov aktivít nákladovým objektom** = detailná analýza príčin vzniku fixných nákladov a vyčíslenie množstva spotrebovávaných jednotiek výkonu aktivít definovanými nákladovými objektmi na účet aktivít tj. koľko jednotiek aktivít spotreboval určitý nákladový objekt.



Obr. 4. Kalkulácia podľa metódy ABC. (Kráľ, 2010)

Na základe komplexnejších a ekonomicky vierohodnejších informácií umožňuje teda nákladový systém ABC **kvalitnejšie** operatívne, taktické a strategické **manažérske rozhodnutia**, ktoré následne zvyšujú firemnú efektivitu, ziskovosť, výkonnosť a v neposlednom rade celkovú hodnotu firmy. (Petřík, 2007)

Tab. 2. Prednosti a obmedzenia ABC metódy. (Král et al., 2010)

<ul style="list-style-type: none"> • analýza činností z hľadiska ich koordinácie • z kvalitňovanie zpracovania variantných rozpočtov • umožňuje merať výkonnosť útvarov a pôsobiť na hospodárnosť • poskytuje podklady na reštrukturalizáciu aktivít v celostne chápanom podnikateľskom procese • orientácia na elimináciu neštandardných výkonov a aktivít • kladné pôsobenie na efektívnosť prác, riadenie aj koordináciu viacerých činností 	<ul style="list-style-type: none"> • statický charakter • náročnosť na rozsah zisťovaných dát • problémy s priradovaním nákladov, spoločných pre viac aktivít • problémy s priradovaním množstva jednotiek dielčej aktivity k určitej časti vyrábaného výkonu • odlíšenie procesov vyvolaných množstvom výkonov od procesov, neovplyvnených objemom výkonov
--	--

2.2.2.2 Metóda variabilných nákladov

Kalkulácia variabilných nákladov, v praxi označovaná aj za *kalkuláciu krycieho prí-spevku*, je reprezentantom neabsorpčných metód a dá sa považovať za reakciu na nedostatky a problémy spojené s prirážkovými a absorpčnými kalkuláciami. Jej vznik determinovala prvotná myšlienka, že režijné resp. fixné náklady sú tou zložkou, ktorá tradičné kalkulačné techniky deformuje, a tak tieto náklady by nemali byť výkonu vôbec pripočítané, pretože vlastne ani s jeho produkciou príčinne nesúvisia. (Popesko, 2009)

Podľa tejto metódy je ďaleko presnejšie alokovať kalkulačnej jednotke (výkonu) len variabilné náklady a fixné náklady sú chápané ako blok, ktorý je potrebný vynaložiť na zaistenie podmienok pre výrobu a predaj daného druhu výrobku v danom časovom období tj. **náklady obdobia**. Tieto fixné náklady sú následne hradené z rozdielu medzi výnosmi z predaja a variabilnými nákladmi predaných výrobkov tzn. výkony sú posudzované podľa toho, aký príspevok dokázali vygenerovať nad rámec svojich variabilných nákladov bez ohľadu na objem predaja. (Král et al., 2010)

Základné princípy (postupy) kalkulácie variabilných nákladov podľa Popeska (2009):

1. **Fáza** – kvantifikácia príspevkov na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku jednotlivých výrobkov, ktoré sú vypočítané ako rozdiel medzi cenou výkonu a jeho variabilnými nákladmi.
2. **Fáza** – jednotlivé príspevky sú spočítané podľa typov výkonov a následne je vyjadrený celkový príspevok na úhradu, ktorý bol vyprodukovaný všetkými podnikovými výkonmi.
3. **Fáza** – fixné náklady, ktoré doteraz neboli kalkulované sú odčítané od výsledku celkového príspevku na úhradu. Týmto postupom dôjde k vyčísleniu celkového hospodárskeho výsledku podniku.

Tab. 3. Prednosti a obmedzenia metódy variabilných nákladov. (Popesko, 2009, Král et al., 2010)

<ul style="list-style-type: none"> • eliminuje nepresné priradenie fixných nákladov výkonom • poskytuje adekvátne informácie pre riešenie viacerých rozhodovacích úloh • umožňuje rýchlejšiu orientáciu v sortimentnej výhodnosti výkonov (rozhodnutia Make or Buy, ...) • nástroj v koncipovaných úlohách o budúcej kapacite • nástroj riadenia štruktúry výroby v krátkom období • vytvára predpoklady k lepším výsledkom v riadení hospodárnosti • využitie v zodpovednostnom riadení ako motivačný nástroj, vytvárajúci tlak na rýchly predaj výkonov 	<ul style="list-style-type: none"> • nedokáže presne vyčísliť náklady na určitý výkon alebo výrobok • neposkytuje žiadne informácie o štruktúre a príčinách spotreby fixných nákladov • orientácia výhradne na krátkodobé rozhodnutia, líšiace sa často od strategických záujmov firmy • neadekvátne syntetizácia fixných nákladov bez ohľadu na príčinný vzťah k výkonom a vplyvu na peňažné toky • vnímanie konštantného časového hľadiska
--	---

2.2.2.3 Metóda Life Cycle Costing

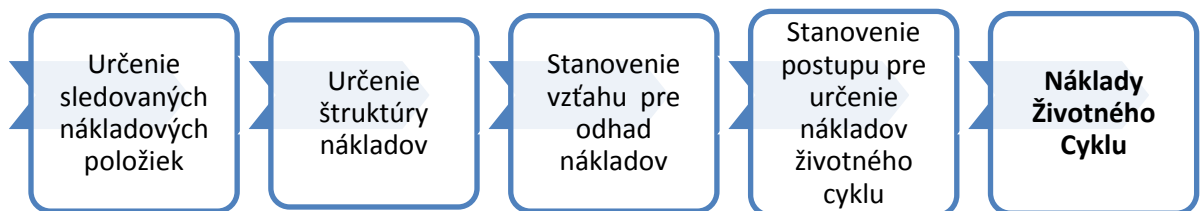
Ďalším typom modernej metódy riadenia nákladov, ktorou sa budem zaoberať v tejto časti mojej práce je metóda Life Cycle Costing v preklade **kalkulácia nákladov životného cyklu**.

Predtým, ako sa dostanem k samotnému vysvetleniu danej metódy, zdefinujem pojem nákladov životného cyklu produktu. Definíciu je možné nájsť viacerou, ale za jednu z najvýstižnejších považujem tú od Woodwarda (1997, s. 335):

„Náklady životného cyklu produktu sú sumou všetkých nákladov vynaložených na podporu produktu od jeho koncepcie a výroby, cez prevádzku, až do konca jeho ekonomickej životnosti.“

Samotná metóda **life cycle costing** sa dá chápať, ako technika komplexného posudzovania nákladov produktu od úvodnej fáze návrhu produktu, až po ukončenie jeho životného cyklu, ktorá počas tohto obdobia analyzuje celoživotné náklady a vzájomné interakcie medzi nákladovými elementmi s cieľom optimálneho výberu varianty produktu. (Prasad, 1999)

Jednotlivé fázy tvorby konečného nákladu životného cyklu uvádzam na obrázku (Obr. 5). V týchto krokoch postupu kalkulovania sa najskôr určujú nákladové položky a ich štruktúra, následne sa kryštalizujú tak, aby identifikovali potenciálne väzby medzi sebou, s cieľom nájdania optima nákladu životného cyklu a poslednou fázou je stanovenie vhodnej metódy pre formuláciu tohto konečného nákladu.



Obr. 5. Postup kalkulácie nákladov životného cyklu. (Woodward, 1997)

Kalkulácia životného cyklu mala byť tvorená prevažne už v **predvýrobnej fáze životného cyklu výrobu**, avšak informácie súvisiace s nákladmi sú samozrejme potrebné v priebehu celého životného cyklu. Podľa Popeska (2009) je kalkulácia životného cyklu v praxi tvorená v 3 po sebe idúcich a nadväzujúcich fázach:

1. *Charakteristika životného cyklu* – spočíva v stanovení jeho dĺžky, a taktiež odhadu objemu predaja výrobku za celý životný cyklus.
2. *Odhad nákladov jednotlivých etáp životného cyklu* – určenie nákladov v etape:
 - a. Predvýrobnej - náklady na výskum a vývoj, design a konštrukciu, marketing, náklady na zavedenie výrobku atď.
 - b. Výrobnej – opravy, náhrada nástrojov a zariadení atď.
 - c. Povýrobnej – demontáž výrobných zariadení, odpredaj a likvidácia, zaistenie servisu a reklamácií atď.

3. *Analýza faktorov ovplyvňujúcich náklady a výnosy v priebehu životného cyklu* – faktory, o ktoré sa v tejto fáze jedná sú napr.: zmena predajnej ceny výrobku, konštrukčné zmeny vo výrobnjej fáze, zmeny cien vstupov a menových kurzov, inflácia, legislatíva, časová hodnota peňazí a pod.

Metóda life cycle costing teda sleduje položky všetkých nákladov, ktoré vzniknú obstaraním produktu až do konca jeho životnosti, ktorá je spravidla ukončená likvidáciou. Táto metóda je veľmi vhodná pri kompletnom projektovom riadení, kontrole, plánovaní a hodnotení investičných projektov, na základe veľmi podrobného analyzovania, ktoré má možnosť zobrazit' všetky náklady a výnosy projektu vo vzťahu k celkovej životnosti daného projektu. (Petřík, 2007)

3 ROZPOČTOVNÍCTVO

Ďalšou veľmi dôležitou oblasťou v podniku, ktorej je venovaná táto kapitola a má úzke spojenie s nákladovým riadením je rozpočtovníctvo. A aký ma teda zmysel používať rozpočet ako nástroj pre nákladové riadenie? David Doyle (2006) jednoducho argumentuje tým, že rozpočet je pre manažérov často tým jediným a najvhodnejším nástrojom, ktorý je k dispozícii v oblasti riadenia a kontroly nákladov jednotlivých činností a výkonov, ale aj celkových podnikových financií.

Oblasť a metodológia tvorby a využitia plánov a rozpočtov zaznamenala tak, ako aj iné manažérske a ekonomické nástroje v uplynulom období významné zmeny, avšak najväčší vzostup a posun doznala až v posledných dvadsiatich rokoch. **Rozpočtovníctvo** tzn. tvorba, zostavovanie a vyhodnocovanie rozpočtov, je v súčasnej podnikovej praxi pokladané za veľmi dôležité, a to hlavne z dôvodu jeho schopnosti plánovať a kontrolovať vývoj ekonomických ukazovateľov podniku a vykonávať zodpovednostnú kontrolu riadiacich pracovníkov na všetkých úrovniach. (Popesko, 2009, Král, 2010)

Rozpočtovníctvo je zamerané na určenie budúcich nákladov, výnosov, hospodárskeho výsledku, príjmov a výdajov, vyplývajúcich z cieľov podniku. Ako efektívny nástroj podnikového riadenia má vo svojej podstate 3 základné funkcie (Popesko, 2009):

- **Stanovovať plánované hodnoty budúcich nákladov a výnosov v peňažných jednotkách** za jednotlivé organizačné jednotky aj za podnik ako celok.
- **Plniť funkciu kontrolného nástroja** tým, že kedykoľvek sú vytvorené podmienky pre bežnú kontrolu plánu firmy či strediska (predpoklad) s údajmi zo skutočného plnenia.
- **Poskytovať** podklady o plánovaných režijných nákladoch a ich pomere k priamym nákladov tj. **informácie pre tvorbu predbežných kalkulácií.**

Základom organizácie rozpočtovníctva je sústava rozpočtov nákladov a výnosov. **Rozpočet** je plán vychádzajúci z cieľov podniku, pomocou ktorého zistíme budúce náklady a výnosy podniku alebo akéhokoľvek vnútro podnikového útvaru na ich ďalšiu činnosť v určitom období. Tento finančný dokument býva pripravený a schválený pred obdobím, na ktoré je schvaľovaný, pričom časový horizont je väčšinou kalendárny rok. (Synek, 2000, Lazar, 2001)

V nasledujúcej tabuľke (Tab. 4) interpretujem pre porovnanie základné rozdiely medzi rozpočtami a kalkuláciami.

Tab. 4. Rozdiely medzi rozpočtom a kalkuláciou. (Synek et al., 2000)

Rozpočet	Kalkulácia
<ul style="list-style-type: none"> • vypočítava sa pre určité obdobie • je zameraný na náklady aj výnosy • pri nákladoch je hlavné hľadisko zodpovednosti tj. hľadisko organizačne miestne • týka sa vnútropodnikového útvaru • je podrobnejší v režijných nákladoch 	<ul style="list-style-type: none"> • vypočítava sa pre určitý počet výrobkov resp. kalkulačnú jednotku • je zameraná len na náklady • pri nákladoch je hlavné účelové hľadisko ich vynaloženia a miesta vzniku • týka sa výkonov (výrobkov a služieb) • režijné náklady zoskupuje do globálnych položiek, a tým nezobrazuje koľko réžie výrobok skutočne vyvolal

V ďalších podkapitolách práce sú, na základe viacerých literárnych zdrojov, rozvinuté dva základné smery rozpočtovania – tradičné a moderné metódy s ich hlavnými predstaviteľmi.

3.1 Tradičné rozpočtovníctvo

Tvorba rozpočtov v tradičnom pojatí je relatívne náročným a zdĺhavejším procesom opakujúcim sa v podniku periodicky a podliehajúci čiastočným stereotypom, avšak v súčasnej dobe je jedným z najrozšírenejších typov rozpočtovania. Jeho veľkou výhodou je hlavne jeho jednoduchosť a ľahká pochopiteľnosť, prostredníctvom ktorých dáva tradičný systém možnosť rozpočtovania bez nutnosti vysokej znalosti ekonomickej teórie. Avšak tento druh systému rozpočtovania tvoril striktný plán, ktorý musel byť organizačnými jednotkami plnený a boli podľa neho hodnotené.

Podmienka, čo najpresnejšieho budúceho rozpočtu je tá, že musí byť zostavený v súlade s čo najpresnejšími odhadmi vývoja faktorov, ktoré ovplyvňujú všetky náklady a výnosy. Tento tradičný systém tvorby rozpočtu sa dá považovať za notorický rituál zahŕňajúci v sebe 4 základné fázy (Popesko, 2009, Fibírová, Školjaková a Wagner, 2007):

1. **Príprava rozpočtov** – zahŕňa všetky úkony spojené so zberom údajov a informácií nutných pre tvorbu rozpočtov. Vychádza z dát priamo vychádzajúcich z minulých výsledkov spoločnosti a z účtovných dát.
2. **Zostavenie rozpočtov** – táto druhá fáza v sebe obsahuje samotnú tvorbu jednotlivých základných a súhrnných firemných rozpočtov na základe dopredu dohodnutej metodológie.

3. **Kontrola plnenia rozpočtov a identifikácia vzniknutých odchýlok** – hlavnou náplňou tejto najnáročnejšej fázy je priebežné porovnávanie skutočných a rozpočtovaných (plánovaných) hodnôt ekonomických veličín a identifikácia miesta, času a zodpovednej osoby jednotlivých odchýlok, v priebehu aj po skončení obdobia rozpočtu.
4. **Odstránenie odchýlok** – tu sa v prvom rade odstraňujú negatívne dopady týchto odchýlok a prípadne dochádza k eliminácii ich budúceho vzniku prostredníctvom prijímania rôznych opatrení.

V dnešnej dobe je tento tradičný systém rozpočtovania považovaný za veľmi zdĺhavý, nákladný a neprínosný, ale aj napriek tomu bol a s veľkou pravdepodobnosťou ešte bude naďalej využívaný vo viacerých podnikoch. Moderné postupy sa avšak rýchlo derú do popredia sféry rozpočtovníctva a určite to nebude dlho trvať, kým dôjde k celkovej obmene zmysľania v tejto oblasti podnikového riadenia. (Fibírová, Školjaková a Wagner, 2007)

3.2 Moderné metódy rozpočtovníctva

Rovnako ako u iných manažérskych nástrojov a procesov, ani oblasť rozpočtovníctva neostala v úzadí a tiež reagovala na uvedomenie nedostatkov tradičných postupov, vytváraním vhodnejších a efektívnejších rozpočtovacích metód. Tieto **moderné rozpočtovacie metódy** eliminujú identifikované nedostatky tradičných rozpočtov, generujú širšie možnosti vo využití informačných výstupov a stávajú sa **prispôsobivým procesom riadenia výkonnosti organizácie**. Základnými charakteristikami organizácií, ktoré využívajú tieto moderné postupy sú (Popesko, 2009):

- prekonávanie zažitého systému a smerovanie k pružnejšiemu a efektívnejšiemu procesu plánovania a hodnotenia nákladov a výnosov.
- rozvíjanie energie a tvorivosti množstva pracovníkov smerom k znižovaniu nákladov a zvyšovaniu výkonnosti.

3.2.1 Metóda Activity-Based Budgeting

Rozpočtovanie podľa aktivít (ABB), ako je najčastejšie táto metóda prekladaná, je významnou súčasťou nástrojov procesného riadenia nákladov, ktorá je veľmi úzko prepojená s kalkuláciou podľa aktivít (ABC) a tiež aj s nástrojmi riadenia podľa aktivít (ABM). Zjednodušene môžem teda o ABB hovoriť, ako o pochopení a použití základných princípov,

ktoré súvisia s aplikáciou metódy Activity-Based Costing do sféry rozpočtovníctva tzn. tvrdí, že **náklady sú vyvolávané jednotlivými podnikovými aktivitami**. (Popesko, 2009)

Petrík (2005, s.45) k ABB uvádza nasledovnú definíciu:

„Rozpočet tvořený aktivitami a související postupy (ACM a ABC) souhrnně tvoří komplexní kontrolní, řídicí a plánovací systém, jehož podstata je založena na tom, že strategické cíle firmy jsou dosahovány pomocí kontinuálně probíhajících neustálých zlepšení.“

Aplikáciu metódy ABB a proces tvorby rozpočtov pomocou tohto prístupu môžem na základne dvoch literárnych prameňov (Glad a Becker, 1996, Popesko, 2009) rozčleniť do desiatich základných krokov:

1. Analýza stratégie

V tejto fáze sú vymedzené kritické faktory úspešnosti pre každú čiastkovú formulovanú stratégiu a v rámci stratégie podniku ako celku. Následne sa tieto faktory prevádzajú do podoby merateľných veličín, aby ich bolo možné sledovať a riadiť.

2. Analýza hodnotového reťazca

V tomto kroku sa identifikujú aktivity a procesy, ktoré sa podieľajú a nepodieľajú na plnení stratégie a cieľov pomocou podrobného prieskumu hodnotového reťazca. Ďalej sa nepodieľajúce aktivity eliminujú, posudzujú alebo prepracovávajú s cieľom vytvárať hodnotu zákazníkom resp. účasti na dodržovaní cieľov.

3. Predpoveď pracovného zaťaženia

V rámci tejto etapy sa identifikuje a predpovedá objem pracovného zaťaženia pracovníkov, jednotlivých aktivít a procesov v rámci celého podniku. Vychádza sa najmä zo stanovenia plánu predaja na základe zákazníckych požiadaviek, ktorý je následne prevedený do formátu plánu pracovnej záťaže jednotlivých procesov v organizácii.

4. Plánovacia smernica

Vypracúvajú sa tu plánovacie smernice týkajúce sa makro aj mikroekonomických faktorov, ako napr. predpokladaná inflácia, úroková sadzba, dynamika rastu, dividendová politika a ďalších externých faktorov, ktoré môžu ovplyvňovať tvorbu rozpočtu.

5. Analýza procesov a aktivít

Ide o klasický krok všetkých metód, ktoré sú založené na procesnou riadení podľa aktivít spoločností. Náplňou tejto fáze je analyzovanie a definovanie požadovaných procesov a aktivít, ktoré môžu byť prekonfigurované z predchádzajúcich etáp elimináciou aktivít

nepridávajúcich hodnotu. Kompetentní pracovníci sa ďalej snažia o zjednodušenie týchto aktivít na čo najefektívnejší spôsob resp. najlacnejšiu variantu.

6. *Analýza investícií do aktivít*

Keďže investície do aktivít determinujú ich nákladovú štruktúru, je nutné v tejto etape zohľadniť budúce prínosy jednotlivých aktivít a ich dopady na budúce nákladové štruktúry. Významnú rolu tu hrajú oblasti technológie, automatizácie, doby odpisovania a pod.

7. *Analýza úrovne aktivity*

Podstatou tejto analýzy je odhalenie podstaty nákladov, príčin ich vzniku a ich chovania v súvislosti meniacich sa podmienok tzn. flexibility rozpočtu. Tento krok potom umožní vedeniu pochopiť všetky súvislosti rozpočtovaných nákladov a výkonov pri rôznych úrovniach aktivity.

8. *Miera výkonu aktivity (MVA)*

V procese ABB tiež nutne dochádza k stanoveniu MVA pre všetky aktivity jednotlivo za účelom výpočtu jednotkových nákladov aktivít, ktoré sú základom tvorby rozpočtu aktivít.

9. *Kalkulácia nákladov procesov, aktivít a produktov*

V tejto fáze vrcholí systém ABB stanovením očakávanej budúcej spotreby (veľkosti rozsahu) všetkých jednotiek aktivít jednotlivými výrobkami a procesmi, na základe tvorby ABC kalkulácie.

10. *Zostavenie rozpočtu a stanovenie jeho zisku*

Na záver ABB procesu, kedy už boli prevedené všetky potrebné kroky, sa zostavuje variant (viaceré varianty) samotnej konečnej verzie rozpočtu založeného na aktivitách a jeho dosiahnuteľnej hodnoty zisku.

Tab. 5. Porovnanie tradičného rozpočtu s rozpočtom aktivít. (Popesko, 2009)

Tradičný rozpočet strediska

Kategória nákladu	Rozpočet (v Kč)
Materiál	800 000
Mzdy	1 640 000
Nájomné	750 000
Externé služby	200 000
Výkony spojov	80 000
Vzdelávanie	150 000
Upratovanie	50 000
IT	400 000
Spolu	4 070 000



Rozpočet aktivít

Aktivita	JNA (v Kč)	MVA	CNA (v Kč)
Diagnostika	800	600	480 000
Lahká údržba	350	1 400	490 000
Nastavenie	380	4 000	1 520 000
Výmena formy	400	2 900	1 160 000
Generálna oprava	700	600	420 000
Spolu			4 070 000

3.2.2 Metóda Zero-Based Budgeting

Podstatou tejto metódy rozpočtovania, ako už vychádza z jej českého názvu **rozpočtovanie s nulovým základom (ZBB)** je zostavovanie rozpočtov od nuly resp. od základu. Pri alokovaní nákladov sa teda nevychádza zo skreslených historických údajov o rozpočtovanej veličine z minulých období, ale z tých činností, ktoré bude daný útvar vykonávať v hodnotenom budúcom období. (Kráľ, 2010)

Ak by som mal definovať základný cieľ ZBB, uviedol by som, že je to zavedenie prehľadnosti do tvorby nepriamych výkonov, čo vedie k efektívnemu znižovaniu nákladov a v **pravidelnom preskúvaní zmyslupnosti doposiaľ vykonaných aktivít**. (Popesko, 2009)

Aplikácia ZBB je z hľadiska obsahu a cieľu tejto metódy podstatne náročná a podľa Popeska (2009) sa rozdeľuje sa do šiestich základných etáp:

1. *Vymedzenie objektu aplikácie*

V rámci prvej fázy ide hlavne určenie, ktoré nákladové strediská, prevádzky, činnosti či iné časti podniku sa majú podrobiť aplikovaniu ZBB tzn. aplikovanie na čiastočné organizačné jednotky a determinovanie všetkých potrebných termínov a dát. Ďalej sa tu stanovuje zloženie projektového tímu, ktorý sa bude venovať celej realizácii projektu ZBB a tiež následné preškolenie a motivovanie jeho jednotlivých zainteresovaných pracovníkov.

2. *Funkčná analýza*

Súčasťou tohto kroku je predovšetkým podrobné preskúmanie a analýza jednotlivých aktivít a výkonov, ktoré sa v danom útvare vykonávajú. Taktiež sa tu tieto výkony a činnosti kvantifikujú (napr. počet zaúčtovania, faktúr, rozborov a pod.) a najdôležitejšou časťou tejto etapy je stanovenie nákladov týmto sledovaným výkonom.

3. *Brainstorming*

Náplňou tretej etapy je tímová diskusia a následná formulácia výstupných návrhov o možnostiach zníženia a optimalizácie nákladov pomocou identifikácie potenciálu k zmene. V rámci tejto brainstormingovej diskusie sú pokladané otázky typu: Je tento výkon v tejto podobe naozaj nutný? Existuje možnosť získať ho inou lacnejšou cestou? Cieľom tohto kroku je teda definícia ciest a spôsobov, pomocou ktorých je možné dosiahnuť racionalizáciu a zefektívnenie daných aktivít v jednotlivých útvaroch.

4. *Tvorba výkonových balíčkov a stanovenie výkonovej úrovne*

V tomto kroku sú jednotlivé prevádzané činnosti usporiadané do súborov k sebe patriacich útvarových výkonov tzv. výkonových balíčkov. Tie sa zostavujú na základe už zefektívnených postupov, z dôvodu ľahšieho odhadnutia budúcej záťaže pracoviska pri nových podmienkach a môžu byť tiež usporiadané do výkonových úrovní, združujúcich výkony podobného typu.

5. *Zoradenie priorít*

V predposlednej fáze tohto procesu sa vytvára podrobný zoznam adresovaný manažérom spoločnosti, ktorý obsahuje stávajúce aktivity s presne vyjadrenými nákladmi a výnosmi. V tomto zozname sa zoraďujú priority spočívajúce v usporiadaní výkonových balíčkov na základe ich dôležitosti a významu.

6. *Rozpočtový rez*

Po prevedení všetkých predchádzajúcich etáp sa na záver celého procesu realizácie ZBB dostávame ku kroku, ktorý sa už vzťahuje na konkrétne znižovanie nákladov. Zodpovedný manažéri spoločnosti určia zdanlivú líniu, pri ktorej sa požiadavky na zdroje rovnajú dostupným zdrojom firmy tzn. vytvorí sa línia rozpočtového rezu oddeľujúca vykonávané a touto analýzou odmietnuté činnosti. Laicky povedané ide teda o „odrezanie“ a elimináciu neefektívnych výkonov z hľadiska vynaložených nákladov a prínosov.

Podľa Druryho (2004) sa teda jedná o metódu, ktorú je možné posudzovať z dvoch rôznych uhl'ov pohľadu. Z pozitívnej strany ide metódu, ktorá dokáže veľmi presne priradzoval' náklady jednotlivým nákladovým objektom a neberie do úvahy nepresné údaje z minulých období. No a z negatívneho pohľadu sa však jedná o pomerne náročný postup z hľadiska času, nákladovosti, komplikovanej realizovateľnosti a závislosti na spoluúčasti vedenia organizácie.

3.2.3 **Metóda Beyond Budgeting**

Hľadaním reakcií a systémov, ktoré by eliminovali uvedené nedostatky tradičných postupov vznikla ďalšia moderná rozpočtovacia metóda **Beyond Budgeting** tj. **medzirozpočtovníctvo (BB)**. Za jej stvorením stojí dvojica Jeremy Hope a Robin Fraser (2003), ktorí hovoria o terajších podnikových problémoch v rozpočtovníctve ako o „*ročnej výkonnostnej pasci*“ a hľadanie riešenia pomenúvajú ako „*uvoľnenie sa z tejto pasce*“.

Beyond Budgeting je úplne nový pohľad a zmena myslenia pri tvorbe rozpočtov. Ide o decentralizovaný a mimorozpočtový prístup, ktorý **rýchlo a pružne reaguje na stále sa meniace tržné podmienky**, a tým generuje viac alternatív riešenia.

Táto moderná technika hľadá cesty k dosiahnutiu konkrétnych manažérskych cieľov pomocou flexibilných mechanizmov. Zásadami spájajúcimi sa s aplikáciou prístupu BB a týkajúcimi sa riadenia procesov sú (Fraser a Hope, 2003):

- *Definícia cieľov zameraných na zdokonaľovanie výkonov firmy*
- *Motivácia a odmeňovanie* – aplikovanie systému odmeňovania v spojitosti so zlepšovaním individuálnej výkonnosti.
- *Proces plánovania* – opakovaný proces plánovania vychádzajúci z podnikovej stratégie a podporujúci rýchlu reakciu na zmeny.
- *Riadenie zdrojov* – zaistenie flexibilnej dostupnosti potrebných zdrojov.
- *Koordinácia celopodnikových činností*
- *Meranie a kontrola* – aplikovanie vhodných mechanizmov na hodnotenie výkonnosti.

Rovnako ako aj u iných moderných manažérskych prístupov aj **implementácia BB** je síce komplexným, ale aj dosť komplikovaným postupom. Môžeme ju rozdeliť do piatich kľúčových krokov (Popesko, 2009):

1. Iniciovanie (inicializácia)

Táto prvá etapa aplikácie techniky BB spočíva prakticky v uvedení si nedostatkov a problémov doterajšieho fungujúceho modelu a získať presvedčenie o nutnosti aplikácie novej odlišnej metódy. Jednotliví pracovníci a manažment spoločnosti musia zmeniť zaužívané myslenie a získať si všetkých ľudí v organizácii prostredníctvom predstavenia potenciálu nového systému, s ktorým má prísť zlepšenie budúcej úspešnosti firmy.

2. Komunikácia

V rámci tohto kroku prichádza ku komunikácii a následnému budovaniu mohutnej skupiny prívržencov a podporovateľov nového BB modelu, ktorí sa musia stotožniť a podporovať realizáciu tejto zmeny kvôli dosiahnutiu nových spoločných cieľov.

3. Návrh

V tejto fáze dochádza k samotnému vytvoreniu detailného návrhu nového modelu, ktorý je po siahodlnej diskusii spojenej s argumentovaním na akékoľvek otázky reálne aplikovaný.

4. Realizácia

Hlavnou náplňou štvrtého kroku je, ako vyplýva z názvu, samotná realizácia a aplikácia jednotlivých nových prvkov systému, do ktorej je potrebné zainteresovať čo najväčšie množstvo pracovníkov podniku. Od týchto zamestnancov je vhodné ďalej získať spätnú väzbu a podľa nej modifikovať návrh a postup tejto realizácie, ktorá musí byť podrobne rozpracovaná na jednotlivé čiastočné zložky na základe princípov nového modelu.

5. Neustále zlepšovanie

Po úspešnej implementácii nového BB modelu sa netreba uspokojiť, ale je nutné v nej systematicky pokračovať, pretože by mohlo dôjsť k postupnému návratu k tradičným postupom. Ak sa dodržia všetky náležitosti neustálej údržby a zefektívňovania tohto systému, dokáže z neho daná organizácia vyťažiť maximum pozitívnych prínosov.

Na koniec kapitoly o problematike rozpočtovníctva uvádzam tabuľku (Tab. 6), v ktorej sú viditeľné kľúčové rozdiely medzi tradičným a moderným prístupom k firemnému rozpočtovaniu.

Tab. 6. Porovnanie tradičného a moderného rozpočtovania. (Popesko, 2009, Petřík, 2005)

Tradičné rozpočtovanie	Moderné rozpočtovanie
<ul style="list-style-type: none"> • využitie pevných (strnulých) rozpočtov • jednoduchosť a pochopiteľnosť • zastaralé, zdĺhavé stereotypy • hodnotenie organizačných jednotiek na základe dodržania rozpočtovaných ekonomických veličín • používanie základného fixného systému odmeňovania • viazanosť plánovania na ročný cyklus finančného výkazníctva • nepreviazanosť jednotlivých rozpočtov so stratégiou, cieľmi, plánmi a operatívnym riadením • orientácia na výsledok, nie na príčiny • potlačenie príležitostí spojovania útvarov pre lepšie výsledky 	<ul style="list-style-type: none"> • využitie voľných (kĺzavých, flexibilných) rozpočtov • časovo a pracovne náročné • hodnotenie organizačných jednotiek podľa ukazovateľov výkonnosti • zameranie na riadenie hodnotového reťazca • aplikácia progresívnych (výkonnostných) metód odmeňovania • zmena procesu plánovania - zodpovednosť ponechaná na jednotlivých organizačných jednotkách (útvarach) • orientácia aktivít z perspektívy zákazníckých požiadaviek • decentralizácia za účelom tvorby vysoko výkonných organizačných jednotiek

4 ŠPECIFIKÁ FINANČNÝCH INŠTITÚCIÍ

V tejto kapitole práce sa zaoberám jednotlivými základnými druhmi organizácií, ktoré sa vyskytujú a podnikajú na českom trhu. Podniky sa teda rozčleňujú **podľa predmetu podnikania** do týchto 4 skupín (Synek et al., 2006):

- Výrobné organizácie
- Obchodné organizácie
- Služby poskytujúce organizácie
- Finančné inštitúcie

V ďalších podkapitolách sa venujem všetkým týmto skupinám, avšak prvé 3 typy len okrajovo načrtnem a detailnejšie rozoberiem posledný druh tzn. finančné (platobné) inštitúcie s ich špecifikami, keďže východiskom pre praktickú a projektovú časť je práve tento druh organizácie.

4.1 Výrobné organizácie

Výrobné organizácie nie sú zákonom presne vymedzené ani konkretizované, stanovený je iba obsah ich jednotlivých činností prípustných v rámci daného oprávnenia. Týmto činnosťami sú: (Veber et al., 2008)

- zhotovovanie a výroba strojov, náradí a prípravkov určených na výrobu konečného produktu,
- vykonávanie súboru všetkých naväzujúcich činností súvisiacich so zabezpečením výroby konečného výrobku,
- predaj a oprava týchto produktov,
- nastavenie, montáž a údržba výrobkov.

4.2 Obchodné organizácie

Činnosť **obchodných podnikov** je riadená obchodným zákonníkom, ktorý ich vymedzuje ako (Veber et al., 2008):

- nákup tovaru za účelom ďalšieho predaja a predaj konečnému spotrebiteľovi (malobchod) alebo iným prevádzkovateľom podnikania (veľkoobchod),
- prevádzkovanie čerpacích staníc s palivami a mazivami,
- prevádzkovanie dražieb mimo výkon rozhodnutia.

Samotný pojem **obchod** môžem v krátkosti definovať ako sprostredkovanie medzi výrobou a spotrebou daného produktu, ktoré zaisťuje obeh tovaru. Rozumie sa ním miesto, na ktorom sa sústreďujú jednotlivé výrobky a služby, ktoré uspokojujú potreby spotrebiteľov. Každý zo zúčastnených subjektov obchodu presadzuje svoje záujmy a obchod plní rolu hľadača kompromisu. (Zamazalová, 2009)

4.3 Organizácie poskytujúce služby

Služby resp. podniky poskytujúce služby sa presnejšie vymedzujú v rámci zákona, rozumie sa nimi (Veber et al., 2008):

- poskytovanie opráv a údržby vecí,
- preprava osôb a tovaru,
- prevádzkovanie cestovných kancelárií,
- poskytovanie ubytovania a pohostinských činností,
- prevádzkovanie záložní,
- iné práce a výkony k uspokojovaniu ďalších potrieb.

4.4 Finančné inštitúcie

V tejto podkapitole sa venujem priblíženiu **finančných inštitúcií účtujúcich podľa vyhlášky č. 501**, a to z dôvodu, že spoločnosť XY a.s., s ktorou spolupracujem pri tvorbe tejto práce patrí práve do skupiny týchto organizácií.

Finančné inštitúcie sa viac, či menej dajú charakterizovať tým, že pracujú s peňažnými prostriedkami, poskytujú finančné služby, investujú peňažné prostriedky a niektoré z nich poskytujú úvery. Tieto inštitúcie podnikajú vo veľkej miere s cudzími peňažnými prostriedkami, zverenými od svojich klientov a v prípade kladného zhodnotenia sa o výnosy s klientmi delia. Tento zisk je u finančných inštitúcií možné stotožniť so skutočne reálne vykázanými peňažnými prostriedkami na rozdiel od klasických spoločností, kde môže byť zisk viazaný v nedobytných pohľadávkach. (Hrdý, 2005)

Účtovnými jednotkami, na ktoré sa vzťahuje vyhláška č. 501/2002 Sb. sú banky alebo iné finančné inštitúcie. Ich výpis podáva táto vyhláška (Portál verejné správy, 2002):

- komerční banky,
- pobočky zahraničnej banky,
- sporiteľne a úverové družstvá,

- obchodníci s cennými papiermi,
- investičné spoločnosti a fondy,
- podielové fondy,
- zmiešaná alebo finančná holdingová osoba,
- penzijný fond,
- inštitúcia elektronických peňazí alebo platobná inštitúcia.

Tieto všetky finančné inštitúcie tvoria spolu s finančnými trhmi a dokumentmi komplexný finančný systém. Výsadné postavenie z tohto zoznamu inštitúcií majú samozrejme banky a tento trend by sa v blízkej dobe nemal zásadne meniť. V posledných desaťročiach bola prevedená reštrukturalizácia finančného systému spojená s postupnou univerzalizáciou finančných inštitúcií a globalizáciou. Avšak celková stabilita finančného sektoru nie je možná bez efektívne fungujúcich finančných inštitúcií, a tak finančný sektor patrí v tržných ekonomikách k najviac štátom regulovaným subjektom. (Polouček et al., 2009)

4.4.1 Platobné inštitúcie

Platobnou inštitúciou na území ČR je právnická osoba, ktorá je oprávnená poskytovať platobné služby na základe povolenia k činnosti platobnej inštitúcie, udelenej od Českej národnej banky. Na základe tohto udeleného povolenia je platobná inštitúcia podľa „Zákona č. 284/2009 Sb. o platebním styku“ oprávnená (Businesscenter, 2009):

- poskytovať platobné služby uvedené v povolení k činnosti platobnej inštitúcie,
- vykonávať činnosti súvisiace s poskytovaním platobných služieb na základe udeleného povolenia, vrátane poskytovania úverov,
- prevádzkovať platobný systém s výnimkou platobného systému s neodvolateľnosťou zúčtovania.

V ďalších častiach analyzovaná spoločnosť XY a.s. patrí práve do tejto skupiny finančných inštitúcií tj. je *platobnou inštitúciou*. Tento štatút (licenciu) získala od ČNB ešte len v roku 2011, kedy bolo na českom devízovom trhu spolu s spoločnosťou XY a.s. len 12 inštitúcií tohto typu. Momentálne sú ČNB prevádzané podrobné a zdĺhavé kontroly v týchto firmách, aby bol tento segment trhu prečistený a aktualizovaný na požiadavky nového zákona o platobnom styku - Zákon č. 284/2009 Sb. o platebním styku.

Na záver teoretickej časti v krátkosti priblížim termíny spotového obchodu a finančných derivátov, ktoré sa úzko viažu práve s analyzovanou firmou XY a.s., pretože jej hlavným predmetom činnosti je obchodovanie na devízovom trhu so zameraním na spotový obchod.

4.4.2 Spotový obchod

Pred nadefinovaním spotového obchodu, treba uviesť charakteristiku devízového trhu, na ktorom sa tieto obchody odohrávajú. **Devízový trh** je miesto, kde sa predávajú a nakupujú zahraničné meny v bezhotovostnej podobe (aj v podobe zmeniek a šekov). Obchody na tomto devízovom trhu sa vykonávajú buď na základe spotových (promptných) alebo termínových operácií, a podľa toho delíme trh s devízami na spotový alebo termínový.

Samotné **spotové obchody** sú teda rýchle devízové obchody za dohodnutý spotový kurz (známu fixovanú cenu) s „okamžitým“ dodaním devíz tzn. do 2 pracovných dní od uzavretia zmluvy. (Černohorský a Teplý, 2011)

4.4.3 Finančné deriváty

Vznik finančných derivátov má za následok fakt, že snahou manažérov finančných inštitúcií bolo minimalizovanie finančného rizika. Tí začali dopytovať viac finančných inštrumentov, ktoré ponúkali zaistenie proti týmto rizikám tj. finančných derivátov. (Černohorský a Teplý, 2011)

*„Derivát je typ kontraktu, který je odvozen (derivován) od jiného (podkladového) aktiva, jako jsou např. měny, akcie, obligace, komodity atd. **Finanční derivát** je finanční instrument, který umožňuje k aktuálnímu okamžiku zafixovat (dohodnout) kurz či cenu, za kterou se bude aktivum obchodovat k danému termínu v budoucnu.“ (Kislingerová, 2004, s. 202)*

Finančných derivátov, s ktorými sa v dnešnej dobe obchoduje je veľké množstvo, avšak rozdeliť ich možno do 3 základných skupín (Kislingerová, 2004):

- Opce
- Forwardy a futures (termínové obchody)
- Swapy

Aj keď pôvodne mali finančné deriváty zaistiť, postupom času sa začali viac používať k špekulácii, tj. možnosti realizovania zisku z „priaznivého“ pohybu podkladových aktív, a tak je s nimi pochopiteľne spojené vysoké riziko. (Černohorský a Teplý, 2011)

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Na záver teoretickej časti práce by som ešte v krátkosti zhrnul doterajšiu teoretickú časť a pár dôležitých faktov z nej. V súčasnej vysoko konkurenčnej dobe sa každý podnik musí snažiť, čo najefektívnejšie riadiť resp. znižovať svoje nákladové položky, čím si posilňuje šance zvýšiť svoje postavenie na danom trhu alebo v odvetví. K tomuto cieľu dopomáhajú jednotlivým spoločnostiam rôzne metódy riadenia nákladov a rozpočtovníctva, kde sa v súčasnosti do popredia dostávajú hlavne moderné metódy. Celá teoretická časť diplomovej práce je zložená zo štyroch spolu súvisiacich základných kapitol, ktoré si dávajú za cieľ podať teoretický podklad pre tvorbu praktickej časti práce a sú vytvorené hlavne z odborných literárnych monografií.

Prvá časť pojednáva o účtovníctve ako zdroji informácií pre podnik a v krátkosti približuje rozdelenie a jednotlivé typy tohto systému. Väčšia časť je venovaná druhému typu manažérskeho účtovníctvu, ktoré v momentálnej dobe predstavuje komplexnejší nástroj pre vstupy do jednotlivých analýz a metód a v závere sú zhrnuté rozdiely oboch typov účtovníctva.

Druhá kapitola sa venuje problematike riadenia nákladov a nákladových kalkulácií. Po vyzdvihnutí dôležitosti nákladového riadenia sú definované jednotlivé metódy kalkulovania nákladov, ktoré sú priradené buď do tradičnej alebo modernej skupiny. V súčasnej dobe sa v podnikoch využívajú všetky typy týchto kalkulácií, avšak zvolenie vhodnej metódy je náročným rozhodnutím, ktoré sa odvíja od povahy sledovanej spoločnosti a nákladového objektu.

V tretej časti je poskytnutý teoretický základ oblasti rozpočtovníctva a jednotlivých metód tvorby rozpočtov. Rovnako ako aj v predchádzajúcej kapitole sú tieto typy rozpočtovania definované a rozčlenené na tradičné a moderné postupy, ktorých odlišnosti sú zhrnuté na záver. Táto kapitola je nosnou časťou pre tvorbu projektu, keďže v ňom budú porovnané jednotlivé moderné metódy tvorby rozpočtov a prevedená úvaha o implementovaní najvhodnejšej metódy pre sledovanú spoločnosť XY a.s.

Posledná kapitola v krátkosti približuje jednotlivé druhy spoločnosti podľa predmetu podnikania, fungujúce na českom podnikateľskom trhu. Pomerná časť kapitoly dedukuje jednotlivé špecifiká a odlišnosti skupiny finančných (platobných) inštitúcií, do ktorej patrí aj analyzovaná spoločnosť XY a.s.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 ANALYTICKÁ ČASŤ

Praktickú časť práce som rozčlenil do dvoch úzko súvisiacich kapitol – analytickej a projektovej. Prvá z nich je analytická časť, ktorej cieľom bude najskôr v krátkosti predstaviť spoločnosť XY a.s. a následne spracovať analýzu súčasného stavu spoločnosti, stavu riadenia nákladov a rozpočtovníctva. Rozhodujúcimi vstupmi využívanými pri tvorbe tejto časti sú informácie od odborných zamestnancov a hlavne interné zdroje firmy (účtovné materiály, vnútorné smernice a informačný systém podniku).

Počas celej praktickej časti práce bude sledovaná spoločnosť pomenúvaná názvom XY a.s., z dôvodu možného odhalenia citlivých informácií a konkurenčných výhod.

6.1 Predstavenie a história spoločnosti XY a.s.

Spoločnosť XY a.s. je dynamickou, modernou a rýchlo sa rozvíjajúcou organizáciou, ktorá patrí medzi jedny z najväčších firiem na devízovom trhu v Českej republike a ponúka svojim klientom veľmi kvalitné a profesionálne služby. Jej vznik sa datuje do 21. januára 1999, kedy bola založená ešte pod iným názvom ako je známa dnes, pod právnou formou akciovej spoločnosti a so základným kapitálom 94 mil. Kč. Po zrode organizácie v Prahe bol určený hlavný predmet podnikania, ktorým sa stala zmenárenská činnosť v oblasti valút. Tento fakt pretrval až do konca roku 2004, kedy spoločnosť získala od Českej národnej banky (ČNB) devízovú licenciu, čím sa hlavná náplň podnikania pozmenila na bezhoto-
vostné obchodovanie na devízovom trhu cudzou menou s hlavným zameraním na spotový obchod. Tento nový hlavný obor podnikania bol ešte viac podporený v roku 2011, kedy spoločnosť získala povolenie na prevádzkovanie platobnej inštitúcie od ČNB, avšak zmenárenstvo úplne nezaniklo. Táto činnosť už síce nie je prevádzkovaná priamo spoločnosťou XY a.s., ale bola prevedená do portfólia predchodcu spoločnosti.

Poslaním a víziou spoločnosti je byť „*dôveryhodný a rešpektovaný partner v oblasti devízových obchodov*“, z čoho rezultuje jej hlavný cieľ – poskytovať klientom vo všetkých regiónoch Českej republiky pri realizácii obchodu omnoho výhodnejšie podmienky ako konkurenčné bankové a nebankové podniky na trhu.

Históriu spoločnosti som už sčasti naznačil v predchádzajúcich odsekoch, a preto ju v tejto časti práci už len zosumarizujem do heslovitej podoby prostredníctvom jednotlivých dôležitých rokov v existencii spoločnosti XY a.s.:

- 1999 – vznik spoločnosti XY a.s.

- 2004 – udelenie devízovej licencie ČNB a rozvoj akvizičných a obchodných činností.
- 2007 – spoluúčasť spoločnosti XY a.s. na založení ADETu (asociácie pre devízový trh), zdvojnásobenie obratu na 17,1 mld. Kč a stály rast výnosov firmy.
- 2008 – vytvorená nová prevádzkareň a logo spoločnosti, pokorenie hranice 1 mil. Kč/mesiac výnosov na manažéra devízového obchodu.
- 2009 – zmena výkonného riaditeľa, medziročný nárast výnosov o 30%.
- 2010 – výrazné zoptimalizovanie všetkých interných procesov, pracovného tímu a z toho vyplývajúci medziročný nárast v dôležitých ukazovateľoch ako počet klientov, devízový obrat a výnosy o viac ako 100%. Vznik študentského inkubátora.
- 2011 – udelenie povolenia k činnosti platobnej inštitúcie od ČNB, jednotka na trhu v oblasti spotových obchodov.
- Súčasnosť – cieľmi pre tento a ďalšie roky sú inovovanie a modernizácia po technologickej stránke, zavedenie CSR (Corporate Social Responsibility) a samozrejme maximálny zdravý rast zisku a spoločnosti.

Mottom spoločnosti XY a.s. sa pre obdobie od roku 2011 stal výrok:

„Dobré je nepriateľ skvelého.“

7 ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY A.S.

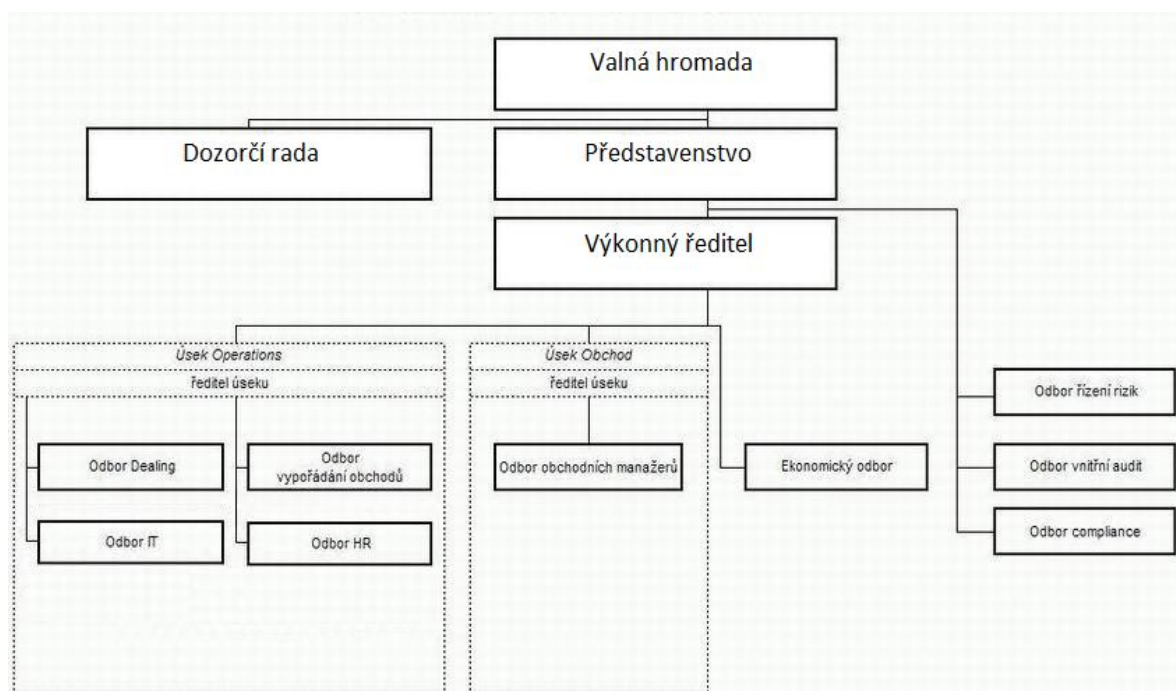
Na nasledujúcich stránkach bude splnený cieľ, ktorý bol stanovený pre analytickú časť práce tzn. zanalyzovať súčasný stav sledovanej firmy, jej postavenie na finančnom trhu, systému riadenia nákladov a rozpočtovníctva. Na záver budú všetky získané informácie zhrnuté v komplexnom nástroji zhodnocovania - SWOT analýze.

7.1 Interná analýza

Analýza vnútorného prostredia podniku sa venuje analyzovaniu a hodnoteniu celkového stavu interného prostredia spoločnosti XY a.s. tzn. organizačnej štruktúry, zamestnancov a ich vzťahov, základných finančných ukazovateľov, podnikových zdrojov (hmotné, finančné, nehmotné a ľudské) a pod. Informácie k vytvoreniu celej tejto analýzy sú získané hlavne z rozhovorov s pracovníkmi a interných zdrojov spoločnosti.

7.1.1 Organizačná štruktúra a zamestnanci

Cieľom spoločnosti XY a.s. v oblasti systému organizačného riadenia je dosiahnutie takých vzájomných vzťahov medzi vedením podniku a všetkými vnútornými organizačnými jednotkami a pracovníkmi, aby bolo dosiahnuté efektívne fungovanie spoločnosti, jej optimálny rozvoj a jednotlivé podnikové útvary svedomito plnili špecifické a nezastupiteľné činnosti.



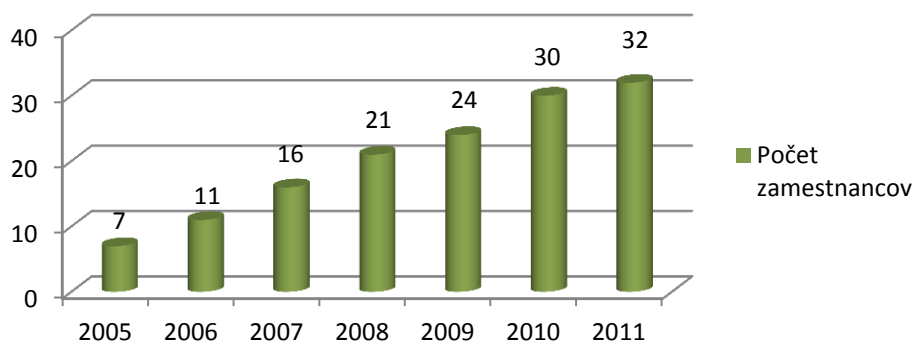
Obr. 6. Organizačná štruktúra spoločnosti XY a.s. (interný zdroj podniku)

Zo schémy na obrázku (Obr. 6) je zřejmé, že spoločnosť XY a.s. využíva tradičnú funkcionálnu organizačnú štruktúru, avšak ako v každej firme aj tu sa vyskytujú určité jedinečnosti a osobitosti, ktoré v krátkosti približujem:

- Top management spoločnosti tvoria predseda predstavenstva, riaditelia úsekov obchod a operations a výkonný riaditeľ, ktorý je zároveň najvyšším manažérskym orgánom nezávislým na fungovaní predstavenstva spoločnosti.
- Odbor obchodných manažérov je momentálne najviac personálne vyťažený tzn. je zastúpený dvanástimi manažérmi devízových obchodov, medzi ktorých patria aj obchodný riaditeľ a predseda predstavenstva.
- Jednotlivé odbory ako ekonomický, HR, riadenie rizík, vnútorný audit, compliance, IT plnia rutinné činnosti vyplývajúce z ich funkcií.
- Študentský inkubátor, ktorý nepatrí priamo do organizačnej štruktúry je ďalším špecifikom spoločnosti XY a.s. Reprezentuje spoluprácu s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, čím dáva príležitosť jej študentom získať cenené praktické skúsenosti.

Spoločnosť XY a.s. funguje na systéme troch pilierov. Hlavný pilier tvoria manažéri devízových obchodov z úseku obchodu, ktorých hlavnou náplňou je akvizícia nových klientov a obchodovanie s nimi. Pod druhý pilier spadá obor dealingu (FrontOffice), ktorého pracovníci obchodujú hlavne so súčasnými klientmi a tretí pilier stvára útvar vysporiadania obchodu (BackOffice), kde sa už uzavreté obchody realizujú a dokončujú.

Na nasledujúcom obrázku (Obr. 7) uvádzam vývoj počtu zamestnancov podniku XY a.s. od najvýznamnejšieho historického míľnika spoločnosti tj. získania devízovej licencie, aby som demonštroval jeho dôležitosť a tiež nemalý doterajší celkový rozvoj spoločnosti.



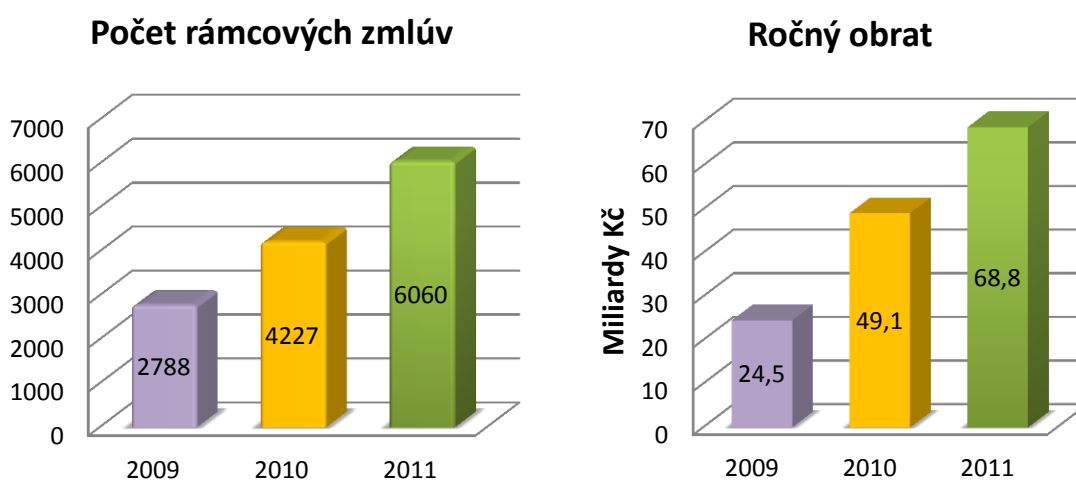
Obr. 7. Graf vývoja počtu zamestnancov spoločnosti XY a.s. (interný zdroj podniku)

Z grafu je viditeľné, že po udelení devízovej licencie na konci roku 2004 sa počet zamestnancov každoročne pomerne konštantne zvyšoval, až na súčasný počet 32 zamestnancov.

Najviac zastúpený je úsek obchodu, odbor dealingu a následne odbor vysporiadania obchodov. Tento stúpajúci trend si chce spoločnosť XY a.s. aj v budúcich obdobiach udržať a má v úmysle rozširovať najmä obchodný tím, pretože zamestnávajúce ďalšej kvalitnej pracovnej sily je jedným z kľúčov **k rastu a zvyšovaniu tržnej hodnoty spoločnosti**.

7.1.2 Základné ukazovatele

O úspešnom fungovaní a napĺňaní jednotlivých cieľov spoločnosti XY a.s. svedčí nasledujúci graf (Obr. 8), ktorý prezentuje výsledky v oblasti nárastu počtu klientov a ročného obratu v posledných troch rokoch.



Obr. 8. Vývoj počtu rámcových zmlúv a obratu spoločnosti XY a.s. v rokoch 2009-2011 (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku).

Klientmi, s ktorými organizácia XY a.s. uzatvára rámcové zmluvy sú firmy rôznych odvetví a druhov, od malých a stredných podnikov, cez dovozcov a vývozcov, až ku významným obchodným firmám, čím sa v minulom roku 2011 sledovaná spoločnosť dostala až na číslo 6060 klientov resp. uzavretých rámcových zmlúv. S týmito klientmi (stávajúcimi či novými) uzavrela analyzovaná spoločnosť v priebehu roku 2011 celkom 62 767 bezhotovostných obchodov (pre porovnanie rok 2010 to bolo 43 207 obchodov).

Ďalším ukazovateľom, ktorý vypovedá o úspešnom napĺňaní cieľov a rýchlom napredovaní spoločnosti je ročný devízový obrat. Ten činil na konci roku 2011 takmer 70 mld. Kč, čo je medziročný nárast približne o 40%. Ak si ešte vezmem na zreteľ skutočnosť, že počas uvádzaných rokov 2009-2011 panovala hospodárska recesia je tento fakt trvalého rastu spoločnosti naozaj veľmi pôsobivý. Najvýraznejším obdobím, vzhľadom na rast celkovej

tržnej hodnoty podniku, bol pre spoločnosť rok 2010, kedy ukazovatele devízového obratu, počtu klientov a tiež výnosov zaznamenali 100% medziročný nárast.

V ďalšej tabuľke (Tab. 7) sú uvedené základné ekonomické ukazovatele spoločnosti XY a.s., ktoré vypovedajú o hospodárení, finančnej situácii a taktiež dokazujú doterajšie úspešné fungovanie a značný rast firmy v posledných rokoch.

Tab. 7. Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)

Ukazovateľ [v tis. Kč]	2009	2010	2011
Finančné výnosy	70 161	114 042	144 505
Cudzíe zdroje	102 076	152 608	112 776
Vlastný kapitál	63 867	82 089	121 572
EAT	350	18 523	13 202

Uvedené ukazovatele dokazujú spomínaný stály rast v oblasti finančných výnosov spoločnosti XY a.s. Celkový výsledok hospodárenia (EAT) zaznamenal najväčší skok v roku 2010, kedy vzrástol z hodnoty 350 tis. Kč (vysoké nákladové úroky v roku 2009) až na hodnotu 18,5 mil. Kč. Viditeľný je tiež vysoký objem cudzích zdrojov, čo ale pri podnikoch tohto typu nie je nezvyčajné a tento fakt spolu s pôsobením daňového štítu (znižovanie daňového základu) pozitívne pôsobí na tržný rast firmy.

7.1.3 Finančná analýza

Finančná analýza patrí k neodmysliteľným súčasťam strategického riadenia podniku, pretože dáva podniku spätnú informáciu o finančnom zdraví, jeho celkovej finančnej situácii a naznačuje budúci vývoj spoločnosti. Práve z dôvodu posúdenia súčasnej finančnej stability podniku je zaradená do práce aj krátka finančná analýza spoločnosti XY a.s., ktorá obsahuje len niektoré vybrané hlavné pomerové ukazovatele z štyroch základných oblastí finančnej analýzy v rokoch 2009, 2010 a 2011.

Dôležité fakty, ktoré je potrebné spomenúť pred začiatkom finančnej analýzy u finančnej spoločnosti XY a.s. sú tie, že do svojich tržieb podnik zaraďuje mimo tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb, cenných papierov, dlhodobého majetku a materiálu aj finančné výnosy, a to z dôvodu, že práve výnosy z finančných operácií a obchodov sú hlavnými príjmami tejto spoločnosti. Ďalšími špecifikami je nevykazovanie žiadnych zásob a tiež netvorenie klasických pohľadávok a záväzkov.

Analýza rentability

Rentabilita je často definovaná ako schopnosť podniku dosahovať výnosy (zisk) zhodnocovaním vloženého kapitálu a ako forma vyjadrenia miery zisku. Patrí medzi najdôležitejšie ekonomické ukazovatele, ktoré nám prinášajú základný obraz o efektívnosti nášho podnikania. Dáva do pomeru výsledok hospodárenia s jednotlivými súčasťami kapitálu a dá sa na ňu pozrieť z dvoch uhlov pohľadu. Z pozitívnej strany je dosahovanie čím vyššej rentability pre spoločnosť samozrejme lepšie a prináša pozitívnejšiu celkovú situáciu, avšak na druhej strane vysoká rentabilita so sebou môže priniesť aj negatívne účinky.

Tab. 8. Ukazovatele rentability. (vlastná tvorba)

Ukazovateľ	2009	2010	2011
EBIT [tis. Kč]	14 239	32 148	23 316
ROS	12,37 %	26,16 %	16,13 %
ROA	8,58 %	13,7 %	9,94 %
ROE	22,3 %	39,16 %	19,18 %
Finančná páka	2,59	2,86	1,93

Pri výpočtoch rentability u sledovanej spoločnosti XY a.s. bol za základ použitý nezúročený a nezdanený hospodársky výsledok tzn. EBIT, z dôvodu vysokých nákladových úrokov v roku 2009 (viď príloha č. III), ktoré by mohli skresľovať jednotlivé výsledky. Najlepšie výsledky dosahovala spoločnosť v roku 2010, čo potvrdilo fakt 100%ného medziročného rastu obratu, výnosov a klientov v tomto období, inak spoločnosť (mimo roku 2010) dosahuje prakticky vyrovnaných mierne kulminujúcich priaznivých hodnôt. No pre akcionárov spoločnosti je rozhodujúcim ukazovateľom hodnota rentability vlastného kapitálu ROE, pretože odráža výnosnosť ich upísaného kapitálu. Sledovaná spoločnosť sa tiež nepochybne snaží pozitívne využiť efekt finančnej páky, ktorý reflektuje úspešnosť zvyšovania rentability vlastného kapitálu prostredníctvom využitia cudzieho kapitálu. Otázkou ostáva, či tento pomer cudzieho kapitálu nie je až príliš vysoký a rizikový, čo je však dané charakteristickým znakom platobných spoločností - vysokou potrebou likvidných prostriedkov.

Analýza zadlženosti

Analýza zadlženosti umožňuje podniku zhodnotiť štruktúru finančných zdrojov, ktoré podnik využíva pri výkone svojej činnosti, pretože táto štruktúra v nemalej miere ovplyvňuje finančnú stabilitu a chod celej firmy. Jej jednotlivé ukazovatele prezentujú rozsah

financovania firmy cudzími zdrojmi, jej schopnosť kryť dlžnicke záväzky a indikujú výšku rizika, ktoré spoločnosť nesie pri danej štruktúre nákladov.

Tab. 9. Ukazovatele zadlženosti. (vlastná tvorba)

Ukazovateľ	2009	2010	2011
Celková zadlženosť	61,51 %	65,02 %	48,08 %
Miera zadlženosti	1,6	1,86	0,93
Úrokové krytie	1,08	3,52	5,41

Po vykonaní výpočtov v oblasti zadlženosti som sa u spoločnosti XY a.s. dostal k niektorým predpokladateľným výsledkom. Celková zadlženosť sa v predchádzajúcich rokoch pohybovala málo cez hranicu doporučenej hodnoty 60%, čo so sebou prinášalo určité riziko, ktoré spoločnosť v roku 2011 znížila tým, že po prvý krát bol objem vlastných zdrojov väčší ako cudzích - ukazovateľ miery zadlženosti menší ako 1. Z výsledkov ukazovateľa úrokového krytia môžem vyvodiť záver, že spoločnosť v roku 2009 nebola v ideálnom stave splácať nákladové úroky vytváraním potrebných ziskov, no z roka na rok zlepšovala túto svoju schopnosť, až k ideálnej situácii v roku 2010, kedy úrokové krytie dosiahlo doporučenej hodnoty 3-5. V roku 2011 (hodnota 5,41) je už vytvorený priestor na možné prijatie ďalšieho bankového úveru. Aby sa táto bezpečná situácia v oblasti zadlženosti udržala, musí podnik aj naďalej zvyšovať výnosy, držať pomer vlastného a cudzieho kapitálu blízko hodnoty 1 a hlavne čo najefektívnejšie riadiť svoje náklady.

Analýza likvidity

Z pohľadu finančnej analýzy je pojem likvidity chápaný ako trvalá schopnosť podniku plniť a hrať si svoje platobné povinnosti a záväzky. Ukazovatele likvidity dávajú prakticky do pomeru to, čím je možno platiť s tým, čo je nutné zaplatiť. Ak je spoločnosť vysoko likvidná, znamená to na jednej strane pochopiteľne rýchlu a včasnú úhradu svojich záväzkov, avšak na druhej strane je sprevádzaná vysokými nákladmi na vlastný kapitál, čo môže viesť ku zníženiu rentability.

Tab. 10. Ukazovatele likvidity. (vlastná tvorba)

Ukazovateľ	2009	2010	2011
Bežná likvidita (1,5-2,5)	3,59	2,18	2,17
Pohotová likvidita (1-1,5)	3,28	2,08	2,17
Okamžitá likvidita (0,2-0,5)	0,86	0,69	0,94

Analyzovaná spoločnosť dosahuje prakticky u každého stupňa likvidity vyšších alebo minimálne doporučených hodnôt platobnej schopnosti, ktoré sú však pre spoločnosti pôsobiace na devízovom trhu nielen typické, ale aj požadované. Tieto nie prehnané, ale primerané hodnoty svedčia o efektívnom využívaní vloženého kapitálu, s ktorým prichádza ruka v ruke nárast obratu a výnosov, avšak viažu sa k nemu aj nemalé náklady na jeho držbu.

Analýza aktivity

Z ukazovateľov aktivity je možné sa dozvedieť, ako efektívne podnik hospodári so svojimi finančnými prostriedkami resp. kapitálom a či je veľkosť jednotlivých druhov aktív v primeranom pomere k súčasným, či budúcim hospodárskym aktivitám podniku. Zjednodušene povedané, schopnosť podniku rýchlo využívať svoj majetok na tvorbu tržieb a výnosov.

Tab. 11. Ukazovatele aktivity. (vlastná tvorba)

Ukazovateľ	2009	2010	2011
Obrat aktív z tržieb	0,70	0,53	0,62
Doba obratu pohľadávok [dni]	168,9	263,7	215,7
Doba obratu záväzkov [dni]	16,5	165,7	211,9

Z tabuľky (Tab. 11) je viditeľné, že doba obratu záväzkov bola v roku 2009 neporovnateľne nižšia ako v nasledujúcich dvoch rokoch, pretože spoločnosť tvorila oveľa menší objem celkových záväzkov, no aj tak môžeme vyvodiť záver, že spoločnosť naďalej spláca svoje záväzky skôr, ako dostáva zaplatené za svoje pohľadávky. Analýza aktivity tiež hovorí, že obrat aktív nedosahuje ani minimálnej doporučenej hodnoty 1 (ročná výška tržieb tvorí len 53 – 70% kapitálu), čo znamená neúmerňujúcu majetkovú vybavenosť podniku alebo tiež jeho neefektívne využívanie a výnosnosť.

7.1.4 Analýza zdrojov podniku

K popisu interného prostredia spoločnosti využijem analýzu VRIO, vychádzajúcu z analýzy zdrojov podniku (fyzických, nehmotných, ľudských a finančných), ktorá bude vykonaná v tejto podkapitole.

Analýza zdrojov podniku je východiskovým bodom strategickej analýzy vnútorného prostredia, ktorá umožňuje vedeniu podniku získať základnú predstavu o dnešnom stave spoločnosti, identifikovať a posúdiť potenciál k vylepšeniu do budúcnosti. Pri zjednodušovaní a sprehľadňovaní tvorby tejto analýzy je podstatná voľba optimálnych ukazovateľov jednotlivých zdrojov. (Sakál, 2007)

I. Hmotné (fyzické) zdroje

Tento typ zdrojov je v rámci tejto analýzy najjednoduchšie identifikovateľným, keďže všetky aktíva sú viditeľné, podrobne vedené v informačnom systéme a zakomponované do rozvahy podniku.

Spoločnosť XY a.s. vlastní dve budovy stredných rozmerov, z ktorých jedna je sídlom spoločnosti v Prahe a druhá je prevádzkovateľnou v Zlíne v celkovej hodnote približne 60 mil. Kč, ktorým v ich okolí prináležia pozemky v hodnote okolo 4,6 mil. Kč. Taktiež si v tomto meste analyzovaná spoločnosť prenajíma pár podnikateľských priestorov, za ktoré platí primeraný mesačný nájom. Sledovaná firma má takisto vo vlastníctve jednotlivé hmotné hnutelné veci, do ktorých spadajú najmä dopravné prostriedky (služobné autá) a technologické vybavenie firmy (počítače, tlačiarne atď.) vo výslednej hodnote cca 3,2 mil. Kč.

Všetky tieto fyzické zdroje spoločnosti XY a.s. sú v kvalitnom stave a zodpovedajú prísny súčasným technologickým požiadavkám, avšak technický pokrok je intenzívny, a tak sa ani tejto firme nevyhne častá korekcia a obmieňanie týchto zdrojov.

II. Finančné zdroje

K analýze oblasti finančných zdrojov je potrebné prevedenie finančnej analýzy podniku, kde sa uvádzajú údaje o ich celkovej štruktúre, vývoji a určuje sa spoluúčasť zdrojov na formovaní finančnej situácie spoločnosti - viď predchádzajúcu podkapitolu 7.1.3.

III. Nehmotné zdroje

Tieto zdroje podniku sú oveľa zložitejšie identifikovateľné, vyčísliteľné a celkovo hodnotiteľné, keďže ide o analyzovanie technologickej nehmotnej vybavenosti (software, IS, IT a pod.), vlastníctva rôznych licencií alebo know-how a tiež povesti spoločnosti.

Keďže hlavnou činnosťou spoločnosti XY a.s. je obchodovanie na spotových trhoch, kde sa neustále a rýchlo menia tržné podmienky, je aj celý informačný systém a technologické vybavenie spoločnosti orientované na flexibilné a dynamické reagovanie na tieto bleskové tržné zmeny. Avšak informačný systém spoločnosti XY a.s. sa nedá považovať za prvotriedny, no len za jednostranne zamerané obchodné východisko pre firmu, pretože nespĺňa náročnejšie administratívne kritéria (napr. ponúka možnosť len základného exportu výstupov do jediného tabuľkového procesoru MS Excel).

Čo sa týka vlastníctva jednotlivých dôležitých licencií, tak sledovaná spoločnosť získala licenciu devízovej a tiež platobnej spoločnosti, ktorú momentálne na českom trhu vlastní

niečo okolo 15 inštitúcií. Fakt, že spoločnosť XY a.s. patrí k jednotkám na českom devízovom trhu sa podarilo dosiahnuť hlavne komplexným zvládnutím celého know-how z oblasti devízových obchodov každým zainteresovaným pracovníkom. Táto skutočnosť silno podporuje povesť a meno podniku, ktoré zlepšujú vzťahy prakticky k všetkým subjektom podnikového okolia (dodávatelia, zákazníci, veritelia a pod.). Jediným negatívom v oblasti nehmotných zdrojov je nezvládnutý systém firemného marketingu a reklamy.

IV. Ľudské zdroje

Ľudské zdroje patria do nehmotných, ale tvoria osobitnú skupinu, v ktorej ide o determinovanie celkových schopností, poznatkov a kompetencií zamestnancov a o nastavenie mzdovej a personálnej politiky spoločnosti.

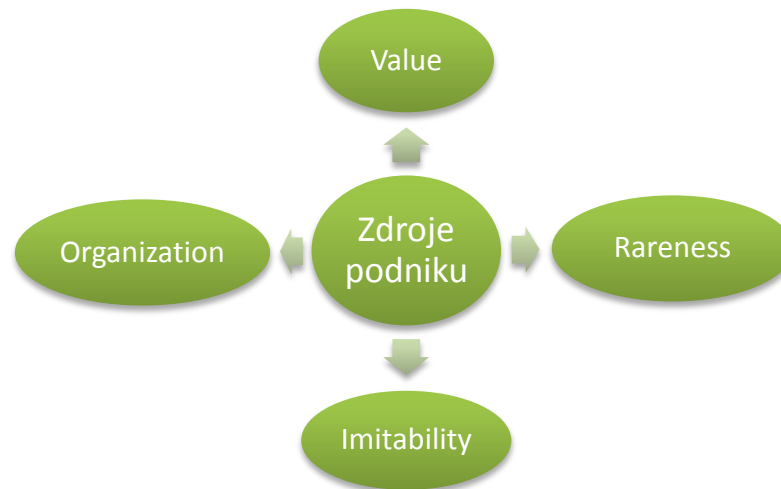
Celková personálna politika a nároky na jednotlivých zamestnancov spoločnosti XY a.s. sú v súčasnosti nastavené tak, aby pracovníci mali komplexný prehľad o problematike devízového obchodu a súčasnej situácii v tejto oblasti, boli vysoko komunikatívni, dynamickí, spoločenski, vždy pripravení reagovať na tržné zmeny podmienok jednotlivých spotových obchodov, mali silné vyjednávacíe schopnosti a boli schopní rozširovať portfólio klientov. Sledovaná spoločnosť na konci roku 2011 zamestnávala 32 pracovníkov z rôznymi funkciami a plánované je ďalšie prijímanie nových, mladých a perspektívnych ľudí hlavne do obchodného tímu. Aj keď mzdová politika spoločnosti odráža zainteresovanie daných zamestnancov na jednotlivých obchodoch formou variabilnej (motivačnej) zložky mzdy, ich výška je na pomery českého trhu až prílišná.

Na podnikovej pôde pri pridelovaní kompetencií neprichádza k žiadnym problémom, pretože sú jasne vymedzené v smerniciach a udeľované hneď pri nástupe na dané pracovné miesto. Jediný malý nedostatok je badaťelný pri školení obchodných manažérov, kedy po úvodnom školení dochádza k príležitostným nárazovým termínom ďalších školení a nezvládnutiu časti nastaveného vzdelávacieho systému.

7.1.5 Analýza VRIO

V predchádzajúcej kapitole bola prevedená analýza jednotlivých typov interných zdrojov spoločnosti XY a.s., na ktorú nadväzuje jedna z najkomplexnejších metód vnútorných analýz - **analýza VRIO**. Názov tejto metódy je skratkou štyroch anglických slov predstavujúcich faktory, ktoré posudzujú účinnosť, efektívnosť a konkurenčnú výhodu jednotlivých

zdrojov. Ak sú u daného zdroja tieto štyri kritéria v rovnovážnom stave je považovaný za vysoko konkurencieschopný a ovplyvňujúci úspech firmy. (Lesáková et al., 2004)



Obr. 9. Elementy VRIO analýzy (vlastná tvorba).

I. V (Value - hodnotnosť)

Posudzuje sa hodnota resp. hlavný význam daného zdroja v súvislosti s jeho využitím pri rozvíjaní príležitostí a neutralizovaní rizík.

Spoločnosť XY a.s. vlastní zdroje, ktoré sú typické pre organizácie podobného typu, takže ich význam je prakticky rovnaký pre všetky firmy v odvetví. Hodnotu svojich hmotných, finančných, ľudských a nehmotných zdrojov podnik efektívne transformuje v boji proti svojej konkurencii do podôb:

- najvýhodnejšieho konverzného kurzu pri obchodovaní cudzích mien,
- individuálneho a proklientského prístupu ku každému klientovi,
- dlhotrvajúcich a bezproblémových vzťahov buď už s klientmi alebo aj jednotlivými obchodníkmi resp. dealerami,
- komplexného zisťovania detailných požiadaviek klientov a ich následného maximálneho uspokojovania.

Aj keď v analyzovanej spoločnosti XY a.s. sú všetci pracovníci, naprieč celú organizačnú štruktúru stotožnení s danou firemnou stratégiou, firemné hodnoty sú u každého pracovníka vnímané a interpretované odlišne. Jednotliví pracovníci nie sú nastavení na spoločnú „vlnu“ chápania podnikových hodnôt, pretože v podniku nie je tejto oblasti venovaná príslušná vážnosť, a tu vidím prvú komplikáciu sledovanej spoločnosti.

II. R (Rareness - výnimočnost')

Zhodnocuje sa vzácnosť a jedinečnosť daných zdrojov oproti konkurenčným podnikom.

Spoločnosť XY a.s. považuje všetky svoje zdroje za výnimočné a vzácne, avšak najviac si cení zdroje, ktoré nie je možné nahradiť tzn. z oblasti ľudských a nehmotných zdrojov.

V oblasti ľudských zdrojov je to hlavne z dôvodu, pretože vyvážiť stratu extra schopného zamestnanca, ktorý je zapracovaný a stotožnený s cieľmi organizácie nie je vôbec jednoduché. Podnik si tak cení svojich pracovníkov hlavne kvôli ich osobnému prístupu ku každému klientovi a celkovému ovládnutiu celého know-how z oblasti devízových obchodov.

Pri nehmotných zdrojoch sú to hlavne jedinečné licencie, už získané know-how a určite aj v nemalej miere povest' a meno spoločnosti, ktorá sa ako malá devízová spoločnosť snažila ponúknuť najvýhodnejší kurz, a tým sa dostala až na vrchol českého devízového trhu.

III. I (Imitability - napodobiteľnosť')

Uvažuje sa o potenciálnej napodobiteľnosti jednotlivých zdrojov a jej zložitosti.

Otázka napodobiteľnosti jednotlivých zdrojov spoločnosti XY a.s. je úzko zviazaná s predchádzajúcou oblasťou VRIO analýzy, pretože oba typy najvýnimočnejších zdrojov je logicky komplikovanejšie napodobiť. Môžem teda tvrdiť, že napodobiteľnosť je najmenej zložitá u hmotných a finančných zdrojov, keďže fyzické veci je možné obstaráť a financie zarábať. Z ľudských zdrojov by som u tohto kritéria vyzdvihol hlavne kvalitu zamestnancov a nastavenie personálnej politiky na zamestnaneckú vlnu. U nehmotných zdrojov je to predovšetkým know-how, povest', vzťahy s okolím spoločnosti a hlavne systém práce s klientom, ktorá je založená na vysokej intenzite obchodovania, pretože veľká časť obchodov trvá veľmi krátku dobu (pár desiatok sekúnd) a je nutné poskytnúť klientovi čo najkratšiu dobu kompletného vysporiadania obchodu (v rozmedzí D+0 až D+5).

IV. O (Organization - organizácia)

Bilancuje sa primeranosť formy vnútorného usporiadania (organizačnej štruktúry) na optimálne využívanie zdrojov spoločnosti.

Organizačná štruktúra spoločnosti XY a.s. bola už podrobnejšie predstavená v kapitole 7.1.1., takže tu už budú len v krátkosti doplnené niektoré významné fakty. Sledovaný podnik momentálne využíva funkcionálne riadenie, avšak v terajšej situácii sú registrované tendencie k prechodu na procesné riadenie, ktorý je nevyhnutný. Momentálne sú vykoná-

vané monitoringy a popisy interných procesov, aby sa týmto prechodom čo najviac zefektívnilo využívanie jednotlivých zdrojov podniku.

Spoločnosť XY a.s. využíva pri vedení pracovníkov modifikáciu dvoch štýlov riadenia – direktívneho a voľného štýlu, ktoré v praxi fungujú dvojsečne:

- vytvorenie priateľského prostredia, správna motivácia zamestnancov a dosahovanie lepších výsledkov,
- vytvorenie až príliš voľných vzťahov s nadriadenými, vznik nevhodných pracovných návykov a zníženie disciplíny.

Taktiež je pre spoločnosť príznačné štíhle vedenie a menší počet zamestnancov. Tento fakt je však zvládnutý správnym a jasným priradzovaním jednotlivých právomocí a zodpovedností pri nakladaní so firemnými zdrojmi, s dôrazom na vylúčenie situácii neschopnosti riešiť dané úlohy. Tým pádom tu nevzniká priestor na nedorozumenia a je tu aspoň z tejto strany vytvorený čo najväčší potenciál pre efektívne využitie podnikových zdrojov.

Zhrnutie internej analýzy:

Z prevedenej analýzy interného prostredia je rozpoznateľný vzájomný solídny súlad a dopĺňovanie jednotlivých zdrojov spoločnosti XY a.s., čím je vytvorené stabilné, seriózne a priateľské pracovné prostredie. Avšak potenciálne zlepšenie je možné hlavne v aktualizovaní a zlepšení stávajúceho informačného systému, v nastavení vhodnejšieho vzdelávacieho systému, vo vylepšení marketingovej podpory, v dosiahnutí väčšej pracovnej disciplíny a myslím si, že tiež „ťahanie za jeden povraz“ aj v oblasti stotožnenia sa s firemnými hodnotami by spolu s ostatnými vylepšeniami vytvorilo ešte viac priestoru pre tržné rozšírenie a napredovanie spoločnosti.

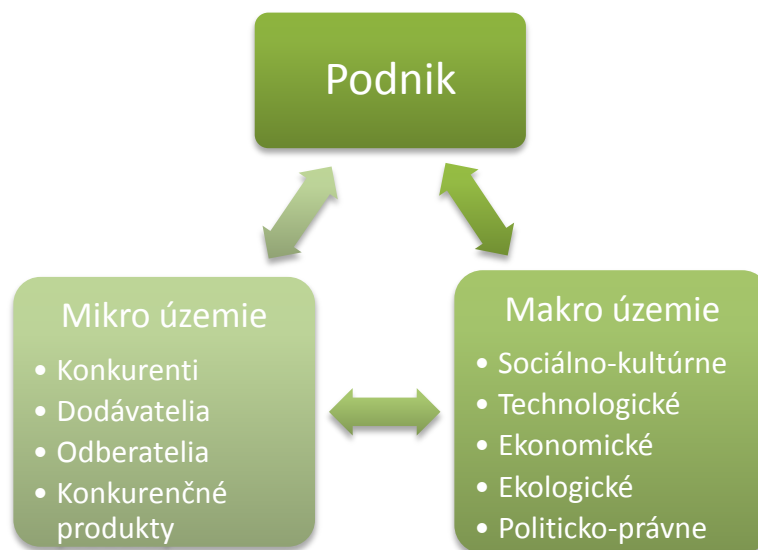
7.2 Externá analýza

Na akúkoľvek spoločnosť pôsobia taktiež rôzne vonkajšie faktory z externého prostredia, v ktorom podniká. Úspešné firmy sú schopné na tieto faktory a trendy flexibilne reagovať a aj naďalej uspokojovať potreby svojich zákazníkov. Vonkajšie prostredie podniku sa skladá z dvoch sfér – makroprostredia pozostávajúceho z ekonomických, technologických, sociálnych, právnych, demografických, politických a ekologických vplyvov pôsobiacich na druhú sféru externého prostredia, a to odvetvové mikroprostredie, ktoré obsahuje činitele stojace bližšie podniku: konkurenciu, odberateľov, dodávateľov a konkurenčné produkty.

Metódu, ktorú považujem v tejto oblasti analýzy za najvhodnejšiu, som aplikoval na analyzovanú spoločnosť XY a.s. Je to metóda PASSPORT, ktorá zlučuje analýzy oblasti makroprostredia a mikroprostredia do jednej komplexnej diagnostickej analýzy.

7.2.1 Analýza PASSPORT

PASSPORT analýza je komplexná analýza vonkajšieho prostredia firmy s podrobným zameraním na identifikáciu **špecifik podnikateľského makroúzemia**, kde analyzuje sociálno-kultúrne, technologické, ekonomické, ekologické a politicko-právne zložky a tiež **špecifik mikroúzemia**, kde sa zameriava na zmapovanie najdôležitejších firiem (konkurenti, dodávatelia, odberatelia) a konkurenčných produktov vo svojom okolí. Je zložkou strategického manažmentu spoločnosti, ktorá analyzuje aké vonkajšie sily v odvetví bezprostredne ovplyvňujú danú firmu a prevádza sa v prípadoch, keď sa podnik rozhoduje o svojom strategickom dlhodobom pláne alebo keď plánuje realizovať nejaký projekt. (EuroEkonom, 2012)



Obr. 10. Faktory PASSPORT analýzy. (vlastná tvorba)

Analýza podnikateľského makroúzemia

I. Sociálno-kultúrne prostredie

V sociálno-kultúrnej oblasti PEST analýzy vidím pár závažných faktorov, ovplyvňujúcich spoločnosť XY a.s. a chovanie ľudí v jej okolí:

- konzervatívna časť finančného trhu má stále dôveru len v tradičné stabilné banky, ktoré sú pre klientov často nákladnejšie,

- na druhej strane korporátna klientela dokáže zhodnotiť celkovú stránku obchodu, a tak momentálne dochádza k zvyšovaniu dôvery v nebankový sektor – vzrastajúci význam referencií firiem z nebankovej oblasti devízového obchodu,
- dôraznú rolu hrá snaha o získanie pozitívnych referencií obchodných partnerov, ich následné rozširovanie a udržiavanie si dostatočne kladného povedomia u klientov,
- obyvateľstvo tj. subjekty finančného trhu nadobúdajú čoraz väčšiu finančnú gramotnosť => priestor k uzatváraniu obchodov optimálnych pre obe strany.

II. Technologické prostredie

Aj technológie v dnešnej dynamickej a vysoko pokrokovej dobe silno ovplyvňujú správanie a nastavenie jednotlivých spoločností týmito jej aspektmi:

- rýchly intenzívny technologický pokrok - vzrastajúce požiadavky na bezpečnosť, rýchlosť a komplexnosť IS/IT,
- čo najväčšie zjednodušenie operačnej náročnosti,
- zvýšenie užívateľského pohodlia a príjemnosti,
- akákoľvek aj minimálna technologická chyba môže doniesť veľké straty pre podnik => požaduje sa nulová tolerancia chýb IS/IT.

III. Ekologické prostredie

Väčšina platobných spoločností, do ktorej spadá aj spoločnosť XY a.s. veľmi zanedbateľne alebo vôbec neovplyvňuje životné prostredie, takže z ekologického hľadiska prakticky žiadne sily nemajú účinok na sledovanú spoločnosť. Jediným ekologickým faktorom pôsobiacim na fungovanie sledovanej spoločnosti je fakt vysokej spotreby papiera, potrebného k nevyhnutnej častej dokumentácii.

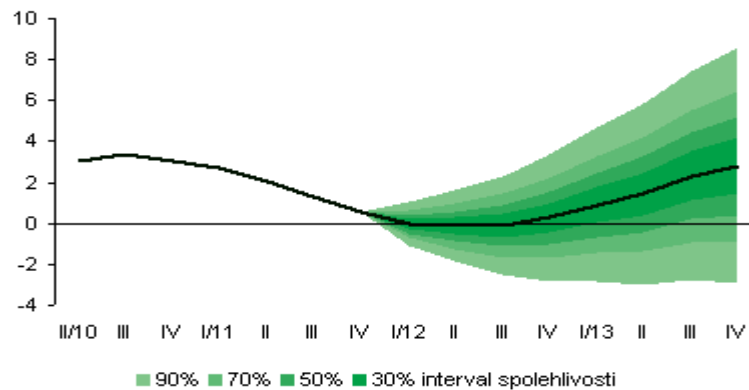
IV. Ekonomické prostredie

Taktiež ekonomické okolie spoločnosti XY a.s. má svoje špecifiká, dotýkajúce sa analyzovanej firmy:

- doznievajúce následky hospodárskej krízy vplývajúce na jednotlivé ekonomiky európskych štátov,
- orientácia firmy na nutnosť nákladových úspor => využívanie nebankových devízových spoločností,
- blížiac sa oživenie ekonomík po hospodárskej kríze bude mať za následok očakávaný mierny medziročný rast HDP v roku 2013 (Obr. 11),

Prognóza HDP

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2012	0,0%
	2013	1,9%

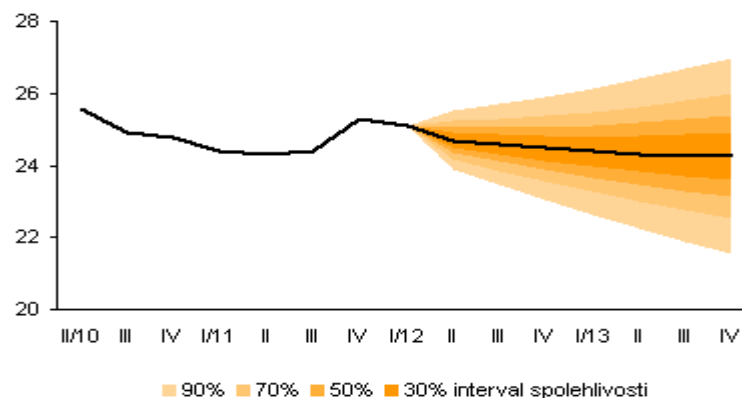


Obr. 11. Prognóza medziročného rastu HDP (ČNB, 2012).

- očekávané mierne posilňovanie budúceho vývoja kurzu CZK/EUR na rok 2013 (Obr. 12) môže vplývať na hľadanie alternatív konverzie meny podnikateľskými subjektmi v nebankových inštitúciách,

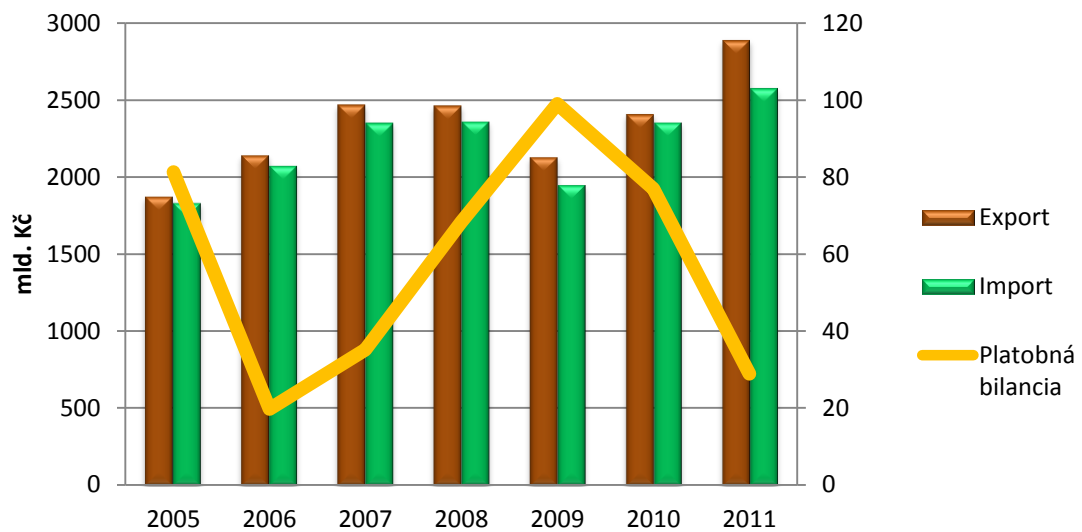
Prognóza kurzu

ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2012	24,7
	2013	24,3



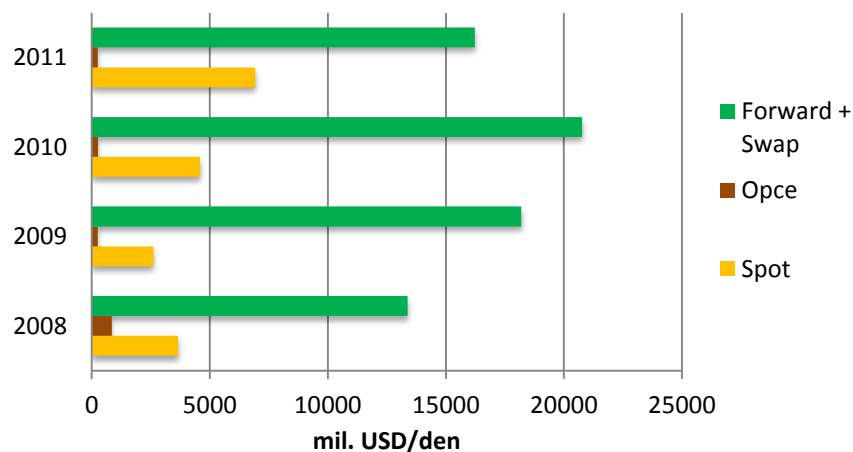
Obr. 12. Prognóza vývoja kurzu CZK/EUR (ČNB, 2012).

- priaznivým faktorom pre spoločnosť XY a.s. je súčasná aj do budúcnosti očakávaná nevyrovnaná platobná bilancia ČR (v celkových hodnotách export prevyšuje import, Obr. 13), ktorá poskytuje devízovej spoločnosti konštantný prísun klientov, z dôvodu potreby nájdenia spôsobu prevodu konverzie meny,



Obr. 13. Graf vývoja exportu, importu a platobnej bilancie ČR. (vlastná tvorba podľa ČNB, 2012)

- dlhodobu historicky kolísavý trend či už objemu spotových obchodov alebo aj iných finančných derivátov (v súčasnej dobe je veľkými devízovými spoločnosťami očakávaný rast najmä objemu spotových obchodov, ktorý je viditeľný od roku 2009, Obr. 14).



Obr. 14. Vývoj objemu typov devízového obchodu v rokoch 2008-2011. (vlastná tvorba podľa ČNB, 2012)

V. Politicko-právne prostredie

V dnešnej dobe sa k tomuto prostrediu v Českej republike viaže určitý počet osobitých znakov a špecifik, ktoré majú vplyv na spoločnosť XY a.s.:

- vysoká politická nestabilita => veľké množstvo možných legislatívnych zmien najmä v oblasti pracovného a podnikateľského práva,

- cieľ súčasnej českej pravicovej vlády je zníženie štátneho dlhu, čo môže priniesť ešte vyššie daňové zaťaženie a následný odliv českých firiem do zahraničia spôsobený rastom korporátnych daní,
- pretrvávajúca dlhová kríza v Európe a s tým súvisiace vyššie opatrenia centrálnych bánk ku kontrole finančných podnikov (súčasná dlhotrvajúca kontrola ČNB v spoločnosti XY a.s.),
- najväčšou hrozbou by bolo pre spoločnosť prijatie eura za české národné platidlo, keďže 90% obratu spoločnosti je tvorený konverziou CZK/EUR či naopak. Avšak zatiaľ negatívny postoj vlády ČR, neaktuálnosť a blízka nepravdepodobnosť prijatia eura ako národnej meny dáva analyzovanej spoločnosti „pokojné zajtrajšky“.
- zmeny v mape finančného sveta – západné ekonomiky strácajú vedúce postavenie a aj tzv. „bezpečné prístavy“ investícií už nie sú tak dôveryhodné, avšak nepredpokladá sa odliv firiem vo finančnom sektore.

Analýza podnikateľského (odvetvového) mikroúzemia

I. Konkurenti

K súpereniu jednotlivých firiem na akomkoľvek trhu dochádza kvôli tomu, že firmy pociťujú tlak od konkurentov alebo vidia príležitosť k vylepšeniu svojej pozície. Čím je táto rivalita vyššia, tým je pre spoločnosti v odvetví ťažšie udržať si svoje zisky.

V odvetví, v ktorom podniká spoločnosť XY a.s. existuje obrovské množstvo súperiacich firiem a jedna z najväčších konkurenčných rivalít vôbec. Je to hlavne zo strany bankových (ČSOB, Komerční banka, Česká spořitelna, UniCredit Bank, ING a iné), ale aj nebankových konkurentov (hlavne Akcenta, CitFin), ktorý sa snažia jednotlivými zbraňami dostať do popredia v odvetví. Hlavnými zbraňami resp. konkurenčnými silami, pomocou ktorých sa analyzovaná spoločnosť stala jednotkou na devízovom trhu a poráža svojich rivalov sú:

- stratégia najvýhodnejších obchodných kurzov – od bankovej sféry sa kurzy spoločnosti XY a.s. behom bežného obdobia (banka sa nesnaží získať klienta rýchlo späť) odlišujú o 5 – 30 halierov v závislosti na objeme obchodu,
- vysoká kvalita starostlivosti o stávajúcu a akvizícia novej klientely – proces riadenia vzťahov so zákazníkmi,
- vysoká cieľavedomosť a „drive“ zamestnancov za dosiahnutím vodcovského postavenia na devízovom trhu.

Hrozbami a negatívnymi vplyvmi pre spoločnosť XY a.s. zo strany bankovej či nebankovej konkurencie sú tieto fakty:

- banková konkurencia môže kedykoľvek vypovedať účty nebankovým spoločnostiam ako je XY a.s. (v minulosti Raiffeisenbank a UniCredit Bank),
- banky môžu obchodovať v oveľa väčších objemoch (rády až desiatok miliónov eur), keďže disponujú s neporovnateľne vyššou likviditou a taktiež ponúkajú poistenie proti kurzovým rizikám,
- vstup nových konkurenčných firiem do odvetvia sledovanej spoločnosti XY a.s. (momentálne hlavne AIR bank).

II. Dodávatelia

Dá sa povedať, že sa na devízovom trhu pojem „dodávateľ“ priamo nevyskytuje, avšak nebankových spoločností sa za dodávateľov dajú považovať poskytovatelia účtov. Pre spoločnosť XY a.s. by potom z tohto hľadiska boli dodávateľmi ČSOB, Česká spořitelna, Komerční banka, Raiffeisenbank, ING Bank, Tatra banka (SR) a GE Money Bank.

ING Bank je už dlhodobo vnímaná ako primárny hýbateľ českého devízového trhu, no po príchode Deutsche Bank do ČR sa relatívne oslabila jej pozícia, a tak sa trochu viac zvýšila tržná rivalita. Spoločnosť XY a.s. sa v nadväznosti na zlepšovanie pozície a vzťahov s jej „dodávateľmi“ snaží prehĺbovať osobné vzťahy s týmito organizáciami.

III. Odberatelia (zákazníci, klienti)

Vďaka jednotlivým spomenutým prednostiam si spoločnosť udržiava výborné vzťahy so stálymi klientmi a ako je vidieť z grafu o počte vývoja klientov, darí sa sledovanej spoločnosti tiež akvizícia nových zákazníkov, čiže zvláda proces riadenia vzťahov so zákazníkmi. Za najvplyvnejších a najväčších klientov považuje sledovaná spoločnosť podniky Slovácké strojírny, Gumotex, Letiště Brno, Remet alebo PPL, avšak akýkoľvek klient má u spoločnosti XY a.s. zaručený rovnaký, individuálny a kvalitný prístup.

Cieľ zníženia vyjednávacjej sily klientov je u týchto spoločností veľmi náročné naplniť, keďže zákazník má na výber z obrovského množstva firiem v odvetví a dokáže si diktovať podmienky obchodu. Jediným nástrojom, ktorým sa dá tento cieľ aspoň z časti dosiahnuť je zvyšovanie kvality vyjednávania a argumentovania pracovníkov na obchodnom a dealigovom úseku, ktorí presvedčujú zákazníkov o výhodnosti obchodných podmienok práve spoločnosti XY a.s.

IV. *Konkurenčné produkty (substitúty)*

Konkurenčnými produktmi alebo teda substitútmi pre produkty spoločnosti XY a.s., ktorým je devízový spotový obchod, sa dajú považovať iné devízové inštrumenty ako opcie, futures, swap či forwardové termínové operácie alebo rovnaké typy produktov od konkurenčných firiem.

Ak chce analyzovaná spoločnosť znížiť hrozbu zo strany substitútov alebo zvýšiť dopyt po vlastných produktoch nemá na výber veľa možností. Bude musieť buď začať s rozširovaním svojho produktového portfólia, alebo zintenzívniť zaškolenie svojich pracovníkov, prostredníctvom ktorých by malo dôjsť k dostatočnému presvedčeniu klientov o maximálnej výhodnosti spotových operácií.

Zhrnutie PASSPORT analýzy:

Na záver komplexnej PASSPORT analýzy ešte vypichnem pár faktov, ktoré vidím ako najdôležitejšie závery tejto analýzy pre devízovú spoločnosť XY a.s.

Aspekty, ktoré najviac podporujú zvyšovanie pôsobnosti z externého okolia analyzovanej spoločnosti sú očakávaná mierne rastúca tendencia objemu spotových obchodov, očakávaná nevyrovnanosť platobnej bilancie do ďalšieho desaťročia, očakávaný medziročný nárast HDP a možnosť vstupu na nové zahraničné trhy.

Potenciálnymi prekážkami, ktoré by výrazne zhoršili obraty spoločnosti XY a.s. je hlavne možné (zatiaľ síce viac nepravdepodobné) prijatie eura za české národné platidlo, vysoké nároky na IS/IT, možné zvýšenie korporátnych daní, sila tradičných stabilných bánk a veľké množstvo silných konkurenčných organizácií, či už v bankovom alebo nebankovom (Akcenta, Citfin) sektore.

Aby spoločnosť XY a.s. efektívne fungovala na tomto trhu s veľkým počtom konkurentov musí sa orientovať na iný segment klientely z hľadiska objemu obchodu ako jej banková konkurencia a snažiť sa zvyšovať svoj likvidný kapitál, čím by zabraňovala vzniku ďalších devízových spoločností.

7.3 Analýza súčasného stavu riadenia nákladov a rozpočtovníctva v spoločnosti XY a.s.

Táto podkapitola sa venuje analyzovaniu súčasného stavu v spoločnosti XY a.s. (analyzovaný rok 2011) najskôr v oblasti riadenia nákladov, následne v rozpočtovníctve

a dedukovaniu ich jednotlivých nedostatkov a priestorov k zlepšeniu, ktoré budú zhrnuté na záver tejto kapitoly.

7.3.1 Tvorba a podstata nákladov v spoločnosti XY a.s.

Samotné generovanie nákladov v spoločnosti XY a.s. majú na svedomí z podstatnej časti výnosy resp. obrat spoločnosti, pretože tieto položky sú na seba úzko naviazané. Pre popísanie tohto procesu použijem tri hlavné cesty:

1. Na jednej strane rastúci obrat (výnosy) zvyšuje požiadavku likvidnosti, čo spoločnosť XY a.s. kompenzuje hlavne využitím cudzích peňazí tzn. krátkodobým úverom, ktorý vytvára finančné náklady v podobe poplatkov a úrokov.
2. Z druhej strany zvyšovanie obratu je spojené s vyšším počtom obchodov, z ktorých plynú ďalšie finančné náklady v podobe bankových poplatkov za platby (odchádzajúce, expresné a do zahraničia).
3. Treťou cestou vplyvu výnosov na tvorbu nákladov je systém odmeňovania. Súčasný odmeňovací systém obchodných manažérov (zástupcov) je založený na výške ich vygenerovaných výnosov, bez akéhokoľvek stropového obmedzenia, čo znamená, že každá ďalšia koruna výnosov prináša spoločnosti 20 halierový náklad.

Tieto jednotlivé vzájomné súvislosti na začiatok z časti načrtávajú problematiku a systém komplexného podnikového riadenia v analyzovanej spoločnosti.

7.3.2 Analýza podnikového a nákladového riadenia

Najpodstatnejším medzníkom v oblasti spôsobu firemného a nákladového riadenia v spoločnosti XY a.s. bol rok 2009, kedy došlo ku zmene vo vedení, konkrétnejšie zmene výkonného riaditeľa. Počas celého obdobia existencie spoločnosti až do tohto roku (2009), bola analyzovaná firma označovaná ako len čisto obchodná, s hlavnou orientáciou na výnosy. Znamenalo to fakt, že manažment posudzoval výkonnosť spoločnosti výlučne dosahovaním výnosov a dochádzalo len k minimálnemu procesu plánovania či rozpočtovania, čo malo samozrejme malo negatívny vplyv na celkovú schopnosť manažérov riadiť náklady, ktorému dovedty chýbal akýkoľvek ucelený systém.

Od začiatku roku 2010, kedy spoločnosť prevzal nový (stále súčasný) výkonný riaditeľ nedošlo síce k prevratnému, ale aspoň k badateľnému posunu vpred a naznačeniu smeru v oblasti podnikového riadenia. Nové vedenie síce aj naďalej umiestňuje na prvé miesto

dosahovanie výnosov a realizáciu obchodov, avšak uvedomuje si, že ak chce spoločnosť XY a.s. stále dosahovať maximálneho zisku, treba sa rovnako ako na riadenie výnosov zamerať aj na reguláciu a riadenie nákladových položiek. A tak by som mohol hierarchicky zhrnúť súčasný systém firemného riadenia do dvoch hlavných oblastí:

I. Riadenie výnosov a realizácie obchodov

Systém podnikového riadenia v spoločnosti XY a.s. je permanentne nastavený v prvom rade na dosahovanie požadovanej výkonnosti v dvoch rovinách:

- A) *Riadenie dosahovania požadovaných výnosov - finančná perspektíva BSC*
- B) *Riadenie nárastu počtu nových klientov, prostredníctvom ktorého sa hodnotí úspešnosť realizácie obchodov – zákaznícka perspektíva BSC*

II. Riadenie nákladov a rozpočtov

- A) *Osobné náklady (mzdy, sociálne a i.)*
- B) *Finančné náklady*
- C) *Spotreba energie, materiálu a ostatné služby (náklady na reprezentáciu, pohonné hmoty a i.)*

Nasledujúce podkapitoly sú venované práve detailnému rozboru týchto dvoch hlavných oblastí podnikového resp. nákladového riadenia.

7.3.3 Nákladové riadenie na základe Balanced Scorecard

Spoločnosť XY a.s. začala v roku 2010 riadiť svoju výkonnosť (výnosy a náklady) tiež na základe moderného nástroja riadenia - Balanced scorecard (BSC). Táto kapitola je venovaná analýze tohto riadenia z hľadiska dvoch perspektív BSC, finančnej a zákazníckej. Ostatné dve perspektívy (perspektíva interných procesov a perspektíva učenia sa a rastu) nie sú, z dôvodu priamej nesúvislosti s témou práce, zahrnuté do analýzy.

Finančná perspektíva

Z hľadiska finančnej perspektívy je podnikové riadenie nastavené tak, že je vždy majiteľom spoločnosti stanovený hospodársky výsledok celého účtovného obdobia, z ktorého sú odvodené ciele požadovaných výnosov, a tiež ciele orientované na náklady. Proces dosahovania cieľu požadovaných výnosov je riadený prostredníctvom osobných denných plánov pre každého obchodného manažéra podniku. Ich napĺňanie je sledované každý deň po uzavretí všetkých obchodov a potom, na základe počtu pracovných dní v mesiaci je stanovený celkový požadovaný mesačný výnos.

Tabuľka (Tab. 12) vykazuje dosiahnutý výsledok hospodárenia, výnosy a ich pomer tj. rentabilitu výnosov v každom mesiaci roku 2011.

Tab. 12. Hospodársky výsledok, výnosy a ich rentabilita. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)

[tis. Kč]	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Σ
HV	1266	1520	1890	1810	2034	1808	2045	1349	2261	1707	2326	2147	22163
Výnosy	11989	12003	12268	12181	12079	11998	11839	12016	11995	12463	11969	11818	144618
HV/V	10,6%	12,7%	15,4%	14,9%	16,8%	15,1%	17,3%	11,2%	18,8%	13,7%	19,4%	18,2%	15,3%

Hrubý zisk spoločnosti, vďaka vysokému plneniu mesačných plánov výnosov až 96 % (rozpočet bol stanovený na 150 mil. Kč), sa v roku 2011 vyšplhal na niečo cez 22 mil. Kč, pri priemernej rentabilite výnosov 15,3%. Výnosy sa v každom mesiaci sledovaného roku pohybovali okolo hodnoty 12 mil. Kč za mesiac, avšak práve rentabilita výnosov vierohodnejšie odráža nárast celkového hrubého zisku, a tak by mal byť práve kladený dôraz na jej stále zvyšovanie. Z toho môžeme konštatovať, že riadenie dosahovania požadovaných výnosov je správnym krokom spoločnosti XY a.s. k maximalizácii zisku, no spolu s ním by malo byť nastavené aj riadenie nákladov na dostatočnú úroveň.

V ďalšej tabuľke (Tab. 13) je uvedené ako to vypadá v spoločnosti XY a.s. s mesačným vývojom nákladov v roku 2011 v závislosti na dosahovaných výnosoch.

Tab. 13. Mesačné výnosy a náklady. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku).

[tis. Kč]	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Σ
Výnosy	11989	12003	12268	12181	12079	11998	11839	12016	11995	12463	11969	11818	144618
Náklady	10173	10819	11228	10425	10349	9615	10643	9351	10043	9903	9713	10193	122455
N/V	84,9%	90,1%	91,5%	85,6%	85,7%	80,1%	89,9%	77,8%	83,7%	79,5%	81,2%	86,2%	84,7%

Celkové ročné náklady za rok 2011 súvisiace s hlavnou činnosťou podnikania (celkový výpis vid' Tab. 15) dosiahli hodnoty 122,455 mil. Kč, čo znamenalo, v pomere s dosiahnutými výnosmi za daný rok, 84,7 % výnosov. Ročný plán výnosov bol plnený, ako bolo spomenuté vyššie na 96 %, avšak plán nákladov bol stanovený na 105 mil. Kč, čo značí jeho prekročenie o 14,25 %. Tým pádom tu nie je ani priestor na otázku, či je potrebné zlepšenie nákladového riadenia, pretože ak chce spoločnosť dosiahnuť zvýšenie rentability výnosov je nutné znížiť podiel nákladov na výnosoch, čo bude zaistené dôkladnejšou analýzou hlavných nákladových položiek a ich efektívnejším riadením.

Zákaznícka perspektíva

Z pohľadu zákaznickej perspektívy BSC v spoločnosti XY a.s. je firemné riadenie nastavené na sledovanie ukazovateľa nárastu počtu nových klientov, podľa ktorého sa hodnotí úspešnosť realizácie obchodov. Rovnako ako u predchádzajúcej finančnej perspektívy, kde je plán výnosov riadený na základe denného počtu, aj zákaznícka perspektíva tj. počet nových klientov je teda riadená pomocou sledovanej dennej bázy, z ktorej sa následne vypočíta požadovaný mesačný nárast počtu klientov a počet realizovaných obchodov.

V nasledujúcej tabuľke (Tab. 14) uvádzam stav počtu klientov, tiež počet aktívnych klientov a ich jednotlivé nárasty v každom mesiaci roku 2011.

Tab. 14. Celkový počet klientov vs. aktívni klienti. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)

2010/11	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Σ
Klienti (K)	4227	4364	4503	4645	4794	4950	5109	5273	5429	5580	5737	5898	6060	-
Nárast K	-	137	139	142	149	156	159	164	156	151	157	161	162	1833
Aktívni klienti (AK)	1691	1615	1621	1626	1582	1782	1839	1951	2117	2176	2467	2418	2727	-
Nárast AK	-	-76	6	5	-44	200	57	112	166	59	291	-49	309	1036
Pomer AK/K	40%	37%	36%	35%	33%	36%	36%	37%	39%	40%	43%	41%	45%	41,5%

Aktívny klient znamená v analyzovanej spoločnosti klient, ktorý v danom období realizoval aspoň jeden obchod resp. menovú konverziu. Uvedená tabuľka (Tab. 14) hovorí, že ročný priemer aktívnych klientov spoločnosti XY a.s. sa dostal na hodnotu 41,5% z celkového počtu, čo znamená, že podnik konštantne udržuje (okolo hranice 40%) resp. mierne zvyšuje (z 37% na 45%) počet klientov, ktorí uzatvárajú obchody.

Ukazovateľ nárastu počtu klientov mal prakticky skoro každý mesiac konštantnú rastúcu tendenciu s miernymi odchýlkami. Analyzovaná spoločnosť získala do svojho portfólia za rok 2011 presne 1833 nových klientov, avšak len 1036 aktívnych klientov. Ak sa teda pozriem na percentuálny pomer aktívnych klientov proti ich celkovému počtu a porovnam s rentabilitou výnosov v tabuľke (Tab. 12) na predchádzajúcej strane, môžem vyvodiť záver, že by mal byť riadený práve počet aktívnych klientov a ich nárast, pretože oveľa lepšie zodpovedá trendu rastu výnosov, než nárast počtu nových klientov. Samozrejme celkový počet klientov je hlavným kľúčom k dosahovaniu konštantného zisku, ale práve počet aktívnych klientov a obchodov oveľa presnejšie odráža vývoj požadovanej výkonnosti a dosahovania cieľov spoločnosti XY a.s.

7.3.4 Nákladové riadenie na základe druhového členenia nákladov

Spoločnosť XY a.s. získava prehľad o štruktúre svojich nákladových položiek jedným z najzákladnejších spôsobov tj. pomocou členenia nákladov podľa ekonomicky rovnorodých druhov – druhovým členením nákladov. Na základe výkazu zisku a strát je v spoločnosti prevedená kompletná analýza tohto účtovného výkazu, prostredníctvom výpisu jednotlivých nákladov a ich horizontálnej a vertikálnej analýzy.

Manažment spoločnosti rozdeľuje svoje náklady do piatich základných druhových skupín nákladov a podľa toho zisťuje, v ktorej oblasti sa spotrebúva najväčší objem zdrojov. Z hľadiska významu nákladovej položky pre spoločnosť XY a.s. sú tieto skupiny hierarchicky zoradené v nasledujúcom poradí (kompletný výpis - viď Tab. 15):

- 1) **Osobné náklady** – tento najvýznamnejší nákladový druh spoločnosti XY a.s. v sebe zahŕňa náklady na mzdy a odmeny vyplývajúce z pracovnoprávných vzťahov, náklady na povinné sociálne a zdravotné poistenie, tiež cestovné náklady obchodných manažérov a ostatné osobné náklady.
- 2) **Finančné náklady** – predstavujú pre spoločnosť nákladovú položku, ktorá spotrebúva tiež značný objem zdrojov podniku. Sú to náklady súvisiace s peňažným stykom spoločnosti, ktorý je prakticky hlavným predmetom podnikania a patria sem platby za vedenie bankových účtov, za uskutočnenie platobných príkazov, náklady súvisiace so získaním bankových úverov (úroky) a prakticky všetky podobné bankové a finančné výdavky.
- 3) **Výkonová spotreba** – reprezentuje náklady spojené so spotrebou materiálu, energie a ostatných služieb, do ktorých patria náklady na reprezentáciu, propagáciu, nákup kancelárskych potrieb, pohonných hmôt pre služobné automobily, platba nájomného, telefónnych tarífou a pod.
- 4) **Odpisy** – predstavujú tradičného nákladového zástupcu, do ktorého patria odpisy či už hmotného alebo aj nehmotného majetku. Vo výrobných firmách je, v porovnaní s nevýrobnými (finančnými) organizáciami, táto položka neporovnateľne vyššia.
- 5) **Ostatné náklady** – v tejto poslednej nákladovej položke figurujú ostatné výškou oveľa nižšie a menej podstatné náklady ako napr. náklady na účtovnícke služby, služby call-centra, poradenstva a i.

Tab. 15. Druhové členenie nákladov v rokoch 2009-2011. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)

[tis. Kč]	2009	2010	2011
Osobné náklady	18 077	32 673	27 491
Finančné náklady	6 896	9 796	11 668
Výkonová spotreba	12 638	13 503	8 194
Odpisy	1 120	1 495	12 132
Ostatné náklady	327	1 342	450
Celkom	39 058	58 809	59 935

Predchádzajúca tabuľka (Tab. 15) zobrazuje kompletný výpis všetkých nákladových položiek spoločnosti XY a.s., ktorý však nemá veľkú vypovedaciu schopnosť. Potrebné je ešte spomenúť fakt, že vo výkaze ziskov a strát (viď príloha III.) a tabuľke finančnej perspektívy BSC (Tab. 13) sú do finančných nákladov počítané aj kurzové rozdiely, ktoré tvoria ich podstatnú časť (v roku 2011 boli 62 520 tis. Kč). Sú to náklady, ktoré vznikajú v spoločnosti pri precenení kurzov voči kurzu ČNB vykonávaným v pravidelných intervaloch, avšak nie sú to klasické finančné náklady tvorené činnosťou sledovanej spoločnosti, preto nie sú pri tejto analýze brané do úvahy.

Pre lepšie zanalyzovanie jednotlivých nákladových druhov uvádzam ďalšiu tabuľku (Tab. 16), ktorá v sebe zahŕňa horizontálnu a vertikálnu analýzu jednotlivých skupín nákladov.

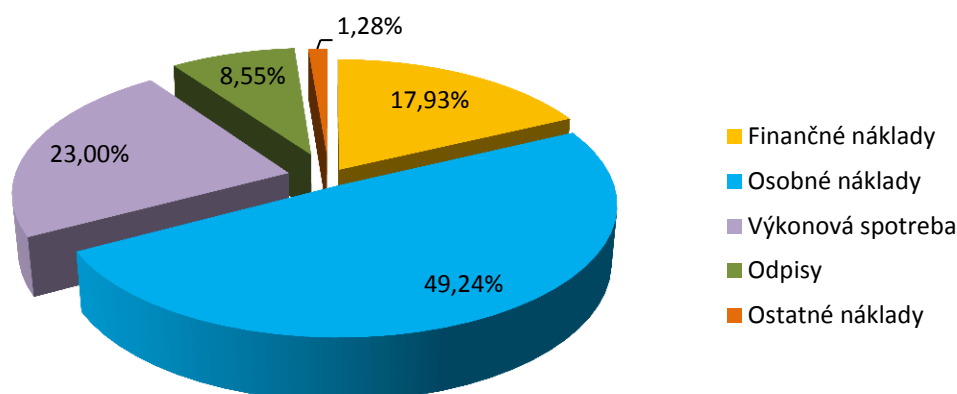
Tab. 16. Horizontálna a vertikálna analýza nákladov v rokoch 2009-2011. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)

	09/10	2009	10/11	2010	09/11	2011
Osobné náklady	80,74 %	46,28 %	-15,86 %	55,56 %	52,08 %	45,87 %
Finančné náklady	42,05 %	17,66 %	19,11 %	16,66 %	69,20 %	19,47 %
Výkonová spotreba	6,84 %	32,36 %	-39,32 %	22,96 %	-35,16 %	13,67 %
Odpisy	33,48 %	2,87 %	711,51 %	2,54 %	983,21 %	20,24 %
Ostatné náklady	310,40 %	0,83 %	-66,47 %	2,28 %	37,61 %	0,75 %
Celkom	473,51 %	100 %	608,97 %	100 %	1106,94%	100 %

Horizontálnu analýzu, ktorá hovorí o vývoji jednotlivých zložiek nákladov v čase, zhrniem do pár podstatných bodov:

- mierny nárast finančných nákladov,
- konštantne najvyšší objem osobných nákladov spomedzi všetkých nákladov,
- v poslednom roku mierne klesajúci trend nákladov na výkonovú spotrebu, ktorý značí relatívny pokles nákladov nutných na zaistenie hlavnej činnosti firmy,

- rozsiahly nárast odpisov v roku 2011, ktorý bol zapríčinený vzniknutím významnej zložky nehmotného majetku – goodwillu.



Obr. 15. Priemerný percentuálny podiel jednotlivých nákladových druhov za posledné tri roky 2009-2011. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)

Podľa vertikálnej analýzy, ktorá vypovedá o veľkosti jednotlivých nákladových druhov, zhrnutej na predchádzajúcom obrázku (Obr. 15) plynie, že celkové náklady sú tvorené za posledné tri roky priemerne z:

- 49,24% osobnými nákladmi, ktoré tvoria z rozhodujúcej časti nemalé mzdy a odmeny (hlavne pre obchodných manažérov, zástupcov a dealerov),
- 17,93% finančnými nákladmi, ktoré sú úzko naviazané na rast výnosov a obrátov, čím sa zvyšujú náklady na zaistenie dostatočného objemu kapitálu a likvidity,
- 23% výkonovou spotrebou,
- 8,55% odpisy,
- ostatné náklady 1,29%.

Z oboch analýz vyplýva záver, že ak spoločnosť XY a.s. chce, čo najefektívnejšie a najrýchlejšie zmeniť (znižit') náklady mala by sa zamerať hlavne na zníženie osobných a finančných nákladov.

7.3.5 Analýza rozpočtovníctva

Vnútro podnikové rozpočtovníctvo nemá v detailnejšej podobe v spoločnosti XY a.s. dlhodobú tradíciu. Spoločnosť od svojho vzniku prakticky nevyužívala rozpočtovanie ako manažérsku činnosť, ale až od roku 2009 začala používať tradičný systém tvorby rozpočtov resp. plánov, a tak z hľadiska moderného systému rozpočtovníctva nie je v tejto spoločnos-

ti čo hodnotiť. Toto tradičné rozpočtovníctvo pretrváva vo tejto forme aj v súčasnej dobe, no za jediný rozdiel resp. minimálny pokrok môžem považovať fakt, že sa začala využívať kombinovaná obojsmerná metodológia tvorby rozpočtov (top-down, bottom-up) a v oblasti rozpočtovania nákladov prišlo k nastaveniu rozpočtov na úroveň druhového členenia.

Spoločnosť XY a.s. si za základné ciele pre oblasť rozpočtovníctva určuje ciele, ktoré sa v terajšej podnikovej teórii dajú považovať za obecné resp. tradičné, a to sú:

- eliminácia neistoty, zvyšujúca efektivitu rozhodovania na všetkých úrovniach vedenia,
- priebežné a pravidelné monitorovanie dosahovaných výsledkov,
- motivácia a rovnako presné zadelenie kompetencií a zodpovedností jednotlivých podnikových odborov (úsekov).

Rozpočtovanie tržieb (výnosov)

Keďže u spoločnosti XY a.s. tržby predstavujú finančné výnosy, tvorba rozpočtov tržieb je obmedzená na položku finančných výnosov, ktoré sú rozpočtované metódou top-down.

Rozpočtový proces tržieb vychádza z požiadavku vedenia spoločnosti (akcionárov) na ročné výnosy, z ktorých sa vytvorí najskôr mesačný a následne denný osobný plán pre každého manažéra obchodu (obchodného zástupcu). Výška rozpočtu výnosov teda závisí najmä na množstve aktívnych, či už stávajúcich alebo nových klientov, a tak je potrebné čo najpresnejšie odhadnúť množstvo a záujem klientskeho portfólia spoločnosti XY a.s., aby nedošlo k vznikom výraznejších odchýlok.

Týmto spôsobom je plánovaných prakticky 100% tržieb, pretože z dôvodu veľkej náročnosti odhadnutia predaju majetku a ostatných tržieb sa žiadne iné položky prakticky neplánujú (nerozpočtujú).

Rozpočtovanie nákladov

Systém plánovania a rozpočtovania nákladov prebieha v spoločnosti XY a.s. na podobnej báze, ako v prípade tržieb, no pre toto riadenie nákladov využíva spoločnosť rozpočty nákladov podľa druhového členenia. Pri rozpočtovaní nákladov je tiež uplatňovaná metóda top-down, čo znamená, že po stanovení hrubého výsledku hospodárenia a výnosov akcionármi sa rozpočtujú aj jednotlivé druhy nákladov, ktorými sú:

- Rozpočet osobných nákladov
- Rozpočet finančných nákladov

➤ Rozpočet režijných a ostatných nákladov

Tieto rozpočty výnosov a nákladov sú hodnotené priebežne minimálne raz za 3 mesiace, zostavované však na jeden hospodársky rok a sú podstatným východiskom pre stanovenie hlavného rozpočtu výsledovky výkazu ziskov a strát. Tento druh hlavného rozpočtu je stanovovaný metódou bottom-up v niekoľkých variantách, čo v praxi znamená, že po rozpočtovaní výnosov a nákladov prichádza spätný kontrolný proces zisťovania úprav jednotlivých potrebných položiek, za účelom dosiahnutia stanoveného hrubého zisku.

Pre lepšie predstavenie a názornosť uvádzam na nasledujúcom obrázku (Obr. 16) tradičný rozpočet spoločnosti XY a.s., ktorý bol vytvorený pre rok 2012, avšak obsahuje hodnoty vynásobené určitým koeficientom, aby neprišlo k prezradeniu citlivých informácií.

(údaje v tis. CZK)

ROK	2012				
Položka/Q	Q1	Q2	Q3	Q4	Spolu
Výnosy - SPOT	23500	25850	28435	31279	109064
Výnosy - růst	705	776	853	938	3272
Výnosy - poplatky	353	388	427	469	1636
Výnosy - KAM	846	931	1024	1126	3926
Výnosy - projekty	1058	1163	1280	1408	4908
Výnosy - novinky	63	125	188	250	625
VÝNOSY CELKEM	26524	29232	32205	35470	123431
Mzdy - MDO	6298	6928	7621	8383	29229
Mzdy - DEA	945	1039	1143	1257	4384
Mzdy - BO	156	156	156	156	625
Mzdy - vŘ	1340	1063	1125	1250	4778
Mzdy - podpora	156	172	189	208	725
MZDY CELKEM	8895	9358	10234	11254	39741
Spotřeba	250	300	360	432	1342
Cestovné	188	225	270	324	1007
Reprezentace	705	776	853	938	3272
Odpisy	750	750	750	750	3000
Ostatní	156	180	207	238	780
OSTATNÍ CELKEM	2049	2230	2440	2682	9401
Úroky	1058	1163	1280	1408	4908
Bankovní poplatky	2350	2585	2844	3128	10906
FINANČNÍ NÁKLADY	3408	3748	4123	4535	15814
Náklady - růst	423	465	512	563	1963
Náklady - KAM	212	233	256	282	982
Náklady - projekty	588	646	711	782	2727
Náklady - IT/IS	188	216	248	285	936
Náklady - novinky	94	125	156	188	563
CELKEM	1503	1685	1883	2099	7170
NÁKLADY CELKEM	15855	17021	18680	20571	72126
Plánovaný VH	10669	12211	13526	14899	51305
Cílový VH	50000				
Odchylka	1305				

Obr. 16. Ukážka rozpočtu spoločnosti XY a.s. pre rok 2012. (interný zdroj podniku)

Postup tvorby rozpočtov

Celý tradičný proces rozpočtovníctva v spoločnosti XY a.s. prebieha v podtexte plnenia strategických cieľov a na základe pravidelne opakujúceho postupu, založeného na 4 základných krokoch, odohrávajúcich sa v mesiacoch uvedených v zátvorke:

1. *Príprava rozpočtov (september/október)*

V tomto kroku pracovníci začínajú so zberom všetkých dát a informácií potrebných k vytvoreniu, čo najpresnejšieho budúceho rozpočtu tzn. potrebné východisko tvoria údaje výsledkov minulých období (mesačné výnosy, náklady, mzdy, odmeny, peňažné toky a pod.), identifikácia faktorov ovplyvňujúcich účtovné položky a presná predikcia rozpočtových objektov (tržby, náklady) do budúcnosti.

2. *Zostavenie rozpočtov (november)*

Tu sa samotné čiastočné aj výsledné rozpočty postupne tvoria. K vytvoreniu dochádza na základe obojsmerného plánovania tzn. najskôr sa rozpočty nákladov a tržieb (výnosov) pripravujú metódou top-down (zhora nadol), a následne sa na ich základe schvaľuje a doladuje hlavný rozpočet výkazu zisku a strát (hospodárskeho výsledku) pre ďalšie účtovné obdobie metódou bottom-up (zdola nahor). Táto metóda dané rozpočty upravuje, podriaďuje im jednotlivé potrebné požiadavky (napr. percentuálne zníženie osobných nákladov, prijatie dodatočných zamestnancov a pod.) a úzko spája s jednotlivými strategickými cieľmi spoločnosti XY a.s. Na záver je hlavný rozpočet vytvorený v niekoľkých variantách (zvyčajne tri), v ktorých je stanovený hospodársky výsledok dosahovanými rozličnými kvartálnymi výsledkami.

3. *Kontrola plnenia rozpočtov a identifikácia vzniknutých odchýlok*

Táto najkomplikovanejšia fáza prichádza na rad už v priebehu účtovného obdobia (minimálne každý kvartál), kedy sa priebežne porovnávajú skutočné a rozpočtované hodnoty ekonomických veličín s prípadnou manipuláciou vzniknutých odchýlok, a tiež aj na konci účtovného obdobia, kedy sa komplexne kontroluje plnenie všetkých položiek rozpočtov a identifikujú sa všetky dôvody jednotlivých konečných odchýlok (miesto, čas, osoba).

4. *Odstránenie odchýlok (január - marec ďalšieho roka)*

V poslednej etape tvorby rozpočtov v spoločnosti XY a.s. sa postupne odstraňujú negatívne efekty jednotlivých odchýlok a navrhujú sa rôzne opatrenia do nastávajúceho obdobia, pomocou ktorých by malo dôjsť k eliminácii budúceho vzniku rovnakých odchýlok.

Celý postup zaisťujú jednotliví pracovníci ekonomického úseku spoločnosti XY a.s. Všetky návrhy a dokumentácie ohľadom rozpočtov podliehajú schváleniu výkonným riaditeľom, ktorý ich spolu s vedením spoločnosti konzultuje na základe toho, aby jednotlivé rozpočty boli naviazané na naplňovanie operatívnych, taktických a strategických cieľov spoločnosti. Pri odhalení prípadných výraznejších odchýlok, rozhodne výkonný riaditeľ spolu s vedením spoločnosti o aplikácii potrebných opatrení.

7.3.6 Identifikácia nedostatkov súčasného systému riadenia nákladov a rozpočtovníctva v spoločnosti XY a.s.

V tejto kapitole sú v krátkosti zhrnuté hlavné nedostatky systému nákladového riadenia, ktoré považujem za rozhodujúce vstupy pre projektovú časť práce, pretože práve oni budú eliminované novým projektovým riešením.

Tak ako spoločnosť XY a.s., aj ja identifikujem ako najslabšie miesto, hospodárenie a rozpočtovanie s nákladmi podniku. V oboch týchto oblastiach dochádza v sledovanej spoločnosti k minimálnemu progresu a reagovaniu na vznik moderných metód a postupov. Konkrétnejšie pre riadenie nákladov sa využíva len základné sledovanie štruktúry nákladov pomocou druhového členenia a **chýba akýkoľvek ucelenejší systém** ich komplexnejšieho riadenia. No a aj keď je proces rozpočtovania vykonávaný určitým ucelenejším tradičným systémom, predstavovaným celkom zastaranou, strnulou a zdĺhavou metódou, nezodpovedá tento systém požiadavkám a trendom tak modernej, dynamickej a hlavne rastúcej spoločnosti, akou samozrejme spoločnosť XY a.s. túži naďalej byť. Jej najvýraznejšími nedostatkami sú **nepreviazanosť, strnulosť, zdĺhavosť, neschopnosť poskytnúť adekvátne informácie** a hlavne **nezodpovedanie rozpočtov skutočnosti** – konštantné prekračovanie výšky rozpočtovaných nákladov (rok 2011 o 14,25%), ktoré sú mnohonásobne viditeľnejšie **pri rozpočtovaní nákladov**.

Obe sledované oblasti rozpočtovníctva a riadenia nákladov sú na seba veľmi úzko naviazané, dá sa povedať, že ide o prakticky také „siamské dvojčatá“ resp. jednu a tú istú oblasť. Len vytvorenie novej samotej kalkulačnej metódy by malo bez napojenia na jednotlivé podnikové činnosti obmedzené využitie, a tak keďže rozpočtovanie predstavuje komplexnejšiu oblasť, ktorá v sebe zahŕňa a viaže riadenie nákladov aj výnosov, práve modernizovaním alebo vylepšením tohto procesu by prišlo k zefektívneniu celého systému riadenia nákladov. Je teda jasné, že prijatie rozhodnutia o začatí nového projektového riešenia systému riadenia nákladov je v tejto spoločnosti nevyhnutnosťou, pretože stávajúce nákladové

a rozpočtové systémy sú na veľmi nízkej úrovni, a ak chce spoločnosť XY a.s. stále viac napredovať a rozširovať svoje postavenie na devízovom trhu musí prijať fakt potreby znižovania nákladov prostredníctvom nového systému riadenia nákladov, konkrétne rozpočtovníctva.

7.4 SWOT analýza

SWOT analýza je považovaná za najvhodnejší nástroj komplexnej analýzy akejkoľvek spoločnosti, ktorý sumarizuje všetky prevedené analýzy podniku (internú a externú) do jednej prehľadnej matice so štyrmi kvadrantmi. Zameriava sa na **silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby** podniku spojené či už s podnikateľským zámerom, stratégiou, aktuálnym stavom alebo projektom spoločnosti.

Všetky získané dôležité fakty z analytickej časti práce sú teda zhrnuté práve do tejto analýzy, ktoré spolu s predchádzajúcimi nedostatkami súčasného nákladového systému považujem za plnohodnotné podklady pre projektovú časť práce.

Silné stránky – Strengths

- Meno, povesť, dlhoročné skúsenosti a know-how => celkovo silné a vedúce konkurenčné postavenie spoločnosti na českom devízovom trhu.
- Poskytovanie najvýhodnejších kurzov na trhu.
- Individuálny, proklientský prístup a prvotriedny systém práce s klientom.
- Vysoká profesionalita všetkých poskytovaných služieb.
- Veľmi kvalitní a znalí pracovníci v oblasti devízovej problematiky.
- Dostatočná likvidnosť finančných zdrojov spoločnosti.
- Jedinečná pohotová rýchlosť vykonávaných obchodov.
- Nedávne zavedenie Balanced scorecard – modernizácia v oblasti riadenia výkonnosti a s ňou súvisiaci možný tržný nárast.
- Všetky tieto silné stránky, spolu s vysokou obchodnou orientáciou, zabezpečili spoločnosti získanie významných podnikov do svojho klientskeho portfólia => silné referencie pre zisk ďalších prominentných klientov.

Slabé stránky – Weaknesses

- Úzky sortiment ponúkaných produktov a služieb – zameranie len na spotový obchod.
- Zastarané funkcionálne organizačné riadenie vo vnútri spoločnosti.

- Minimálna úroveň podnikového marketingu a nízkej reklamnej podpory.
- Odlišné chápanie hodnoty podniku jednotlivými pracovníkmi.
- Nedostatočná úroveň niektorých podporných procesov (informačný systém a technológie, analytika, marketing a pod.)
- Nezvládnutý systém podnikových školení a celkového vzdelávacieho systému.
- V určitých momentoch až príliš priateľské pracovné prostredie => nedisciplinovanosť niektorých pracovníkov.
- Vysoká závislosť na spoločnostiach tretích strán (banky, družstevná záložňa).
- Nízka a nemoderná úroveň nákladového riadenia a rozpočtovania.

Príležitosti – Opportunities

- Predpokladaný mierny rast resp. neklesanie objemu SPOT obchodu do nasledujúceho obdobia.
- Dlhodobo a naďalej očakávaná nevyrovnaná platobná bilancia firiem na českom trhu, tiež rast exportu a importu a ich vzájomného rozdielu.
- Nedávne udelenie licencie platobnej inštitúcie od ČNB, ktoré poskytuje príležitosť na rozšírenie portfólia produktov a služieb pre klientov.
- Otvorenie devízového trhu po neudelení licencií platobných inštitúcií niektorým menším spoločnostiam => možnosť akvizície nových klientov.
- Potenciál získania licencie obchodníka s cennými papiermi – otvorenie iných segmentov devízového trhu (opcie, forwardy).
- Naskytujúci sa potenciál využitia cross-sellingu tzn. zdieľania databáz klientov so spolupracujúcimi spoločnosťami.
- Súčasná neaktuálnosť prijatia eura za českú národnú menu a očakávané pomalé oživovanie ekonomiky po hospodárskej kríze (nárast HDP).
- Možnosť rozšírenia pôsobnosti, či už na českom alebo aj na zahraničnom devízovom trhu (v súčasnosti najmä Poľsko).

Hrozby – Threats

- Stála silná banková (KB, ČSOB a i.) aj nebanková (Akcenta, Citfin) konkurencia na českom devízovom trhu.
- Konzervatívny český trh – doterajšia dôvera klientov v tradičné „stabilné“ banky.
- Politika bankových spoločností => hrozba možného bezdôvodného vypovedania bankových účtov spoločnosti a stanovenie „výhodných“ úrokových sadzieb.

- Súčasná politická nestabilita v Českej republike a s tým spojená neschopnosť predvídania politických podmienok.
- Stálosť hrozby prijatia eura (jednotnej európskej meny) za české národné platidlo.
- Vysoká volatilita (pohyblivosť) kurzov na devízovom trhu => zvýšenie dopytu po poisteniach formou forwardov a opcí.
- Hrozba nahradenia SPOT obchodu inými devízovými inštrumentmi a ich možným rastom.
- Intenzívne zvyšovanie nárokov na technologické vybavenie organizácií.
- Odchod obchodných manažérov ku konkurencii a prenos know-how spoločnosti XY a.s.

Aj keď spoločnosť XY a.s. momentálne dosahuje veľmi pozitívnych podnikateľských výsledkov a stala sa vedúcou organizáciou na českom devízovom trhu, tak existujú aj v jej systémoch slabé stránky a priestory k zlepšeniu určitých oblastí. Jednou z najdôležitejších a najmenej prepracovaných oblastí sledovanej spoločnosti je systém riadenia nákladov a tvorby rozpočtov. Zlepšeniu práve tohto úseku, ktorý intenzívne vyplýva na rast tržnej hodnoty a zisku, je venovaná projektová časť tejto diplomovej práce.

8 PROJEKTOVÁ ČASŤ

V tomto druhom kroku analytickej časti diplomovej práce, s názvom projektová časť vypracujem **projekt nového systému riadenia nákladov** formou navrhnutia postupu zavedenia dvoch moderných metód rozpočtovníctva, následne zväžim prínosy implementácie jednotlivých metodík a vyvodím záverečné odporúčania pre spoločnosť XY a.s.

8.1 Pozadie a základné východiská pre projekt v spoločnosti XY a.s.

Základné východiská pre projektové riešenie riadenia nákladov v spoločnosti XY a.s. už boli zhrnuté v závere predchádzajúcej analytickej časti, takže tu už budú len v krátkosti zrekapitulované a doplnené so zameraním na rozpočtovací systém.

Rozpočtový proces v spoločnosti XY a.s. je ovplyvnený špecifikami finančnej resp. platobnej inštitúcie. Najväčším pozitívom pri tvorbe rozpočtov u sledovanej spoločnosti posudzujem fakt, že sú pomerne presne a detailne rozpočtované tržby resp. finančné výnosy, avšak na druhej strane sa rozpočtovaniu nákladov, ktoré je rovnako podstatné, neprikladá až taká dôležitosť, a práve tu vznikajú najvýraznejšie **nepresnosti a odchýlky v jeho plnení**. Práve ako reakcia na túto dlhodobú negatívnu skutočnosť a potrebu **skvalitniť tvorbu podnikových rozpočtov na nákladovej strane**, spolu s používaním stereotypného a momentálne už aj neefektívneho tradičného systému rozpočtovania, bude komponované nasledujúce projektové riešenie.

Využitie ako vstupné zdroje budú pri tvorbe týchto návrhov teoretické poznatky z oblasti moderných metód rozpočtovania, konzultácie s poverenými a vedúcimi pracovníkmi projektu a tiež údaje z účtovného obdobia roku 2011.

8.2 Vymedzenie projektu v spoločnosti XY a.s.

Úvodným ťažiskom každého pripravovaného projektu je jeho kompletne vymedzenie, obsahujúce plán časového harmonogramu spolu s jednotlivými rozhodujúcimi etapami, ktoré budú v projekte realizované, a preto ani pri navrhovaní projektu v spoločnosti XY a.s. nemôže tento základný pilier chýbať.

8.2.1 Časový harmonogram a hlavné kroky projektu

Dôležitou súčasťou každého projektového riešenia je stanovenie si jeho hlavných krokov a časového harmonogramu, aby bolo vylúčené riziko časových a zodpovednostných kompli-

kácii. Prvotná myšlienka tohto projektu vznikla na začiatku roku 2012, kedy sa konalo stretnutie súčasného vedúceho projektu s terajšími projektovými konzultantmi a došlo k vzájomnej dohode o navrhnutí tohto projektu. Ukončenie návrhu projektu bolo naplánované na koniec mája 2012, avšak jeho implementovanie je zvažované až na rok 2013, takže celková čistá doba trvania vytvorenia a navrhnutia implementácie projektu je odhadovaná na 6 mesiacov. Detailnejšie časové rozvrhnutie všetkých základných činností projektu prináša nasledujúca tabuľka (Tab. 17).

Tab. 17. Hlavné činnosti a časový harmonogram projektu. (vlastná tvorba)

Činnosť projektu	Mesiac trvania
1. Úvod, plánovanie a analýza	I. - II. / 2012
a. Výskum súčasného stavu riadenia nákladov a rozpočtovníctva	I. / 2012
b. Tvorba a zostavenie kompletného plánu projektu	I. / 2012
c. Analýza aktivít, procesov a odborov podniku	II. / 2012
2. Tvorba jednotlivých návrhov	III. - V. / 2012
a. Tvorba návrhu systému podľa ZBB	III. / 2012
b. Tvorba návrhu systému podľa BB	IV. / 2012
c. Porovnanie jednotlivých projektových návrhov a rozhodnutie o implementácii	V. / 2012
3. Záverečné celkové zhodnotenie	V. / 2012
<i>Celkový čas návrhu projektu</i>	<i>5 mesiacov</i>
4. Realizácia a implementácia	I. – XII. / 2013
a. Začiatok skúšobnej verzie realizácie projektových návrhov	I. / 2013
b. Monitoring a kontrola zavedených metodík	I. - XII. / 2013

Jednotlivé základné kroky projektu by sa dali zhrnúť do štyroch hlavných etáp, ktoré v sebe zahŕňajú ďalšie dôležité a časovo náročné fázy (viď Tab. 17). Prvé tri kroky boli vykonané v tomto roku a následná implementácia skúšobných verzii projektových návrhov do skutočnosti je plánovaná na rok 2013. V nasledujúcich kapitolách je bližšie priblížené a popísané, čo presne sa v základných alebo aj čiastočných etapách dialo a aké postupy sa počas tohto tvorivého procesu využívali.

8.3 Úvodné činnosti projektu

V začiatkoch akéhokoľvek nápadu o novom projekte je vždy potrebné venovať primerané množstvo času vstupným činnostiam, ktorých cieľom je hlavne posúdiť nutnosť začatia projektového riešenia. Ak je toto stanovisko k projektu kladné, ďalšou nadväzujúcou vstupnou činnosťou je kompletne zostavenie projektového plánu, ktorý v sebe musí zahŕňať termíny, ciele, riziká, povolenia, rozpočty, no jednoducho všetky náležitosti súvisiace s tvorbou projektu. Ďalšie úvodné projektové činnosti už nie sú až také všeobecné, ale záležia už priamo na konkrétnom projektovom riešení v danej organizácii.

Ako úvodné činnosti pripravovaného projektu v spoločnosti XY a.s. boli definované tieto:

- *Výskum súčasného stavu riadenia nákladov a rozpočtovníctva*, za účelom zistenia a posúdenia potreby zefektívnenia tohto stávajúceho systému v spoločnosti XY a.s. prostredníctvom nového projektu. Náležitosti tohto kroku projektu už boli vykonané a prezentované v predchádzajúcich kapitolách (viď kapitola 7.3).
- *Zostavenie plánu projektu* – rozpracované v kapitole 8.3.1.
- *Analýza aktivít a procesov podniku* – veľmi dôležitá úvodná činnosť projektu v spoločnosti XY a.s. vypracovaná v kapitole 8.3.2.

8.3.1 Plán projektu

Kompletný plán pripravovaného projektu v spoločnosti XY a.s. je veľmi rozsiahlym dokumentom, a tak z tohto dôvodu uvádzam len jeho skrátenú verziu, obsahujúcu tie najhlavnejšie body, na ktorých je tvorba projektu založená.

<i>Názov projektu:</i>	Projekt systému riadenia nákladov
<i>Konzultanti projektu:</i>	Výkonný riaditeľ spoločnosti XY a.s. Ing. Mojmír Novák
<i>Vedúci projektu:</i>	Bc. Martin Samko
<i>Hlavný cieľ projektu:</i>	Zavedenie nového systému rozpočtovníctva
<i>Čiastkové ciele projektu:</i>	Porovnanie vhodnosti jednotlivých moderných metód rozpočtovníctva v spoločnosti XY a.s. Vytvorenie ukázkového rozpočtu pre spoločnosť XY a.s. na rok 2013 s hrubým výsledkom hospodárenia 40 mil. Kč

<i>Rozpočet projektu:</i>	Pre projekt nebolo stanovené rozpočtové obmedzenie.
<i>Obmedzenia a riziká:</i>	Možné chyby na strane ľudského faktora, o všetkých dôležitých rozhodnutiach je nutné diskutovať s vedením spoločnosti, obmedzená časová dostupnosť vedúcich pracovníkov k schváleniu jednotlivých krokov, nepresnosť alebo nedostupnosť potrebných vnútropodnikových informácií.

Dodržanie čiastkového cieľa, zvýšenia hrubého výsledku hospodárenia na 40 mil. Kč (predstavuje cca 80%ný medziročný nárast oproti roku 2011), by malo byť dosiahnuté projektovým zlepšením orientovaným na nákladovú stranu rozpočtov, pretože rozpočty výnosov v spoločnosti XY a.s. dosahujú priaznivých výsledkov (viď rok 2011 – plnenie na 96%).

Rozpočet výnosov bol pre rok 2013 stanovený na 150 mil. Kč, z toho teda vyplývajú dva fakty ohľadom rozpočtovaných nákladov spoločnosti XY a.s. v roku 2013:

- maximálna výška 110 mil. Kč,
- potreba približne 11,3%ného zníženia nákladov voči roku 2011.

8.3.2 Analýza aktivít, procesov a odborov spoločnosti XY a.s.

Táto veľmi dôležitá a obsiahla analýza je zaradená na úvod projektu, keďže bola prevádzaná ešte pred jednotlivými začiatkami návrhov projektu, s cieľom komplexného spoznania fungovania podniku a následného zedefinovania aktivít, ktoré najlepšie vystihujú náplň podnikania devízovej spoločnosti XY a.s.

Postup tejto analýzy je založený na viacerých krokoch, ktoré boli zadelené konzultantmi pre vedúceho projektu, aby došlo k spoznaniu fungovania podniku, následnej identifikácii možných nových prístupov k rozpočtovaniu aj od nezávislého externého projektanta a vytvoreniu základne k tvorbe nových rozpočtovacích postupov (časť funkčnej analýzy konceptu ZBB). Tieto pridelené kroky sú nasledovné:

I. Vymedzenie hlavných procesov a jeho aktivít

Na začiatok je potrebné definovanie hlavných procesov a jednotlivých činností, ktoré spadajú pod daný podnikový proces. Pri tejto úlohe je dôležité si určiť, ktoré aktivity sú súčasťou inej dôležitejšej činnosti a rozčleniť ich z hľadiska významu resp. tvorby hodnoty pre firmu. Na základe významu boli jednotlivé procesy tradične rozčlenené do troch skupín::

- **riadiace** – *plánovanie, riadenie rizík, vnútorná kontrola (audit) a činnosť ekonomického oddelenia a riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM).*
- **primárne (hlavné)**, ktoré v sebe zahŕňajú ďalšie množstvo hodnotových činností – *akvizícia, zjednanie, vysporiadanie a zaúčtovanie obchodu.*
- **podporné**, ktoré sú potrebné k fungovaniu podnikateľského subjektu – *činnosť personálneho oddelenia, účtovníctvo, informačné systémy a infraštruktúra.*

Po prevedení kompletnej analýzy jednotlivých pracovísk spoločnosti bola zostavená štruktúra hlavných procesov spoločnosti XY a.s. na základe systému pozostávajúceho zo 6 kategórií, ktoré sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke (Tab. 18).

Tab. 18. Štruktúra hlavných procesov v spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba)

Kód procesu	Názov procesu
900	Riadiace aktivity
100	Akvizícia
200	Zjednanie obchodu
300	Vysporiadanie obchodu
400	Zaúčtovanie obchodu
700	Podporné aktivity

K nadefinovaniu jednotlivých hlavných procesov spoločnosti XY a.s. uvádzam aj krátke popísanie hlavných činností každého z nich, ktoré vhodným spôsobom zobrazujú charakter primárnej podnikateľskej činnosti spoločnosti – obchodovanie na devízovom trhu.

Riadiace aktivity

Riadiace činnosti sú špecifickým typom aktivít spoločnosti, ktoré sa len prenesene zapájajú do hlavnej podnikateľskej činnosti spoločnosti XY a.s. Patria sem aktivity ako plánovanie, riadenie rizík, vnútorná kontrola, audit, compliance (odbor resp. systém, kontrolujúci činnosť finančnej spoločnosti), schvaľovanie rozpočtov a všetky ostatné čiastkové činnosti súvisiace s náplňou práce manažmentu firmy. Ich cieľom je zaistenie priradenia kompetencií jednotlivým vedúcim pracovníkom, plnenia si legislatívnych a kontrolných povinností a bezpečného fungovania celej spoločnosti.

Taktiež pod predstavenstvo spoločnosti resp. do riadiacich procesov spadá náplň činnosti ekonomického odboru, ktorý má na starosti všetky zostávajúce administratívne stránky chodu spoločnosti, pripravovanie podkladov, dokumentov a rozpočtov k podpisu vedenia spoločnosti, a tiež všetky aktivity súvisiace s propagáciou mena spoločnosti (marketingom) a riadením vzťahov so zákazníkmi (CRM).

Akvízie

Hlavným cieľom akvizičného procesu je získavanie čo najväčšieho množstva nových klientov, či už fyzických alebo právnických osôb. V súčasnosti (rok 2011) je do hlavnej náplne tohto procesu zahrnutých dvanásť manažérov devízových obchodov, ktorí majú na starosti viac ako 6000 klientov. Tento akvizičný proces v sebe ukrýva ďalšie činnosti, ktorými prebieha kompletná získanie klienta.

Všetko začína činnosťou *vyhľadávania klientov*, ktoré sa uskutočňuje viacerými cestami, ako napr. v platených databázach, cez call-centrum, tiež na internete, ale preferovaných spôsobom spoločnosti je vyhľadanie klienta na základe referencií a odporúčaní od stávajúcich klientov. Nasleduje *komunikácia s klientom* buď prostredníctvom call-centra, osobného hovoru alebo stávajúceho klienta, čím sa zaistí schôdzka s klientom. Samotná *schôdzka s klientom* prebieha zväčša na neutrálnej pôde alebo priamo u klienta. Po uskutočnení množstva stretnutí, záležiaceho na individuálnej potrebe klienta, prichádza k základnému, ale však rozsiahlemu *návrhu zmluvy*. Po jeho preštudovaní a stanovení kladného stanoviska prichádza k *podpisaniu zmluvy*, ktoré je pod záštitou výkonného riaditeľa a predsedu predstavenstva, čím sa klient dostáva do klientskej databáze spoločnosti.

Zjednanie obchodu

Úlohou tohto procesu je zabezpečiť v spolupráci hlavných obchodných a operačných odborov spoločnosti, čo najväčší objem realizovaných obchodov s cieľom maximalizovania dosiahnutej marže. Taktiež tento proces má v sebe niekoľko činností, ktoré napomáhajú k maximálnemu naplneniu tohto cieľa.

Po podpísaní rámcovej zmluvy dostáva klient priestor k realizovaniu jednotlivých obchodov. Začiatkom každého obchodu musí byť *zadanie požiadavky na zmenu*, ktoré sa môže uskutočniť dvomi metódami, buď je to aktívnym záujmom od klienta alebo od pracovníka spoločnosti z odboru dealingu alebo obchodu. Následne na základe zadaných faktorov požiadavku klienta dochádza k *vytvoreniu obchodných ponúk* obchodníkom spoločnosti, ktoré v sebe zahŕňajú veľké množstvo parametrov (nielen kurz). Po dohodnutí konkrétnych parametrov prichádza k ich *spísaniu do dokumentu confirmácie*, ktorý je zaslaný klientovi na schválenie. Po podpise zo strany klienta je tento dokument prijatý naspäť spoločnosťou, ktorá tento konkrétny obchod ešte *potvrdí a presunie do odboru vysporiadania obchodov*.

Vysporiadanie obchodu

Náplňou tohto procesu je zabezpečenie prevodu peňažných prostriedkov v zodpovedajúcom čase, množstve a mene medzi účtom klienta a spoločnosti XY a.s., ktoré sa uskutočňuje nasledujúcim postupom.

Po predaní konfirmačného dokumentu prichádza ešte k poslednej kontrole všetkých náležitostí obchodu a hlavne *overeniu stavu prichádzajúcej platby*. Po potvrdení platby na účte spoločnosti a splnení všetkých povinností dôjde k *prevodu druhej časti obchodu* tj. prevod čiastky na číslo účtu zadané klientom. Na záver je *vytvorená notifikácia* tzn. doklad o vysporiadaní kompletného obchodu a jeho založením do klientskej zložky je daný obchod potvrdený.

Zaúčtovanie obchodu

V rámci zúčtovacieho procesu obchodu sa zaist'uje vykonanie všetkých obchodov ešte v ten daný deň zadania, pretože musia byť zaúčtované v informačnom databázovom systéme spoločnosti XY a.s.

K tomuto zaúčtovaniu dochádza tak, že do informačného databázového systému *zadávajú* pracovníci dealingu *jednotlivé obchody*, na základe určitých štandardov. Ďalšou náplňou činnosti pracovníkov je *spárovanie* resp. priradenie každému nákupu cudzej meny aj predaj tejto meny, aby bolo udržané rovnovážne množstvo cudzích mien na jednotlivých účtoch. Konečnou fázou procesu obchodu je jeho *uzavretie*, ku ktorému dochádza po jeho zadaní, spáovaní v systéme a určení vyplývajúceho výnosu pre dealera.

Podporné aktivity

Cieľom podporných aktivít je zabezpečenie stáleho, správneho a plynulého fungovania hlavných (primárnych) činností, bez akéhokoľvek problému, ktorý by mohol priniesť straty vo finančnej oblasti alebo poškodiť vzťahy s klientmi a dobrú povesť spoločnosti XY a.s. Tieto podporné aktivity majú podobný charakter ako riadiace činnosti v tom, že nepôsobia priamo na vytváranie hodnoty vnímanej zákazníkmi, avšak v akejkoľvek firme musia byť na dennom poriadku. Patria sem činnosti resp. odbory ako:

- *Personálny odbor (HR)* – jeho úlohou je riadiť personálnu činnosť a ľudské zdroje spoločnosti XY a.s., pomocou starostlivosti o súčasných zamestnancov, vyhľadá-

vania a prijímania nových zamestnancov a vedenia administratívnej stránky týchto činností.

- *Oddelenie informačných technológií* – má za cieľ poskytovať servis a modernizáciu IT vybavenia, udržiavať bežný chod týchto zariadení, a tiež spravovať informačný databázový systém spoločnosti.
- *Účtovníctvo a poradenstvo* – tradičná a potrebná vnútro podniková účtovná činnosť, ktorá slúži k plneniu podmienok tvorby výstupov pre štátne orgány (FÚ, ČNB, VZP a i.) a tvoreniu výročných správ. Tieto činnosti sú plne outsourcované.
- *Infraštruktúra* – sem sú zahrnuté činnosti súvisiace so zaistením prevádzky všetkých priestorov, ktoré sú zamestnancami jednotlivých pobočiek spoločnosti využívané.

II. Analýza jednotlivých odborov (úsekov) spoločnosti

Analýza jednotlivých odborov resp. úsekov spoločnosti XY a.s. bola už z časti splnená v predchádzajúcej časti a tiež v časti internej analýzy pri predstavení organizačnej štruktúry, a preto v tejto časti už len doplním niektoré dôležité fakty ohľadom činnosti ostatných (ešte nespomenutých) odborov.

O *odboroch riadenia rizík, vnútorného auditu, ekonomického a compliance* by som ešte rád zhrnul fakt, že patria priamo pod predstavenstvo spoločnosti, ktorému sa zodpovedajú s výsledkami pridelených úloh a riadia chod spoločnosti.

Najdôležitejší je úsek obchodu, pod ktorý patrí *odbor obchodných manažérov* pokrývajúci 12 manažérov devízových obchodov. Títo manažéri majú na starosti obchodnú činnosť tzn. hlavne získavanie klientov, osobnú realizáciu a zjednávanie obchodov.

Posledným úsekom je úsek operations, ktorý v sebe zahŕňa ďalšie štyri odbory. Činnosti dvoch z nich, stredísk *HR* a *IS/IT*, už boli v predchádzajúcej časti prezentované. Ďalšími dvoma, ktoré sa priamo podieľajú na hlavnej činnosti spoločnosti XY a.s., sú odbory *dealingu* (FrontOffice) a *vysporiadania obchodov* (BackOffice). Odbor dealingu zastrešuje viacerých dealerov, ktorí zjednávajú podmienky a zabezpečujú činnosti zaúčtovania obchodov. Pod stredisko vysporiadania obchodov patria pracovníci, starajúci sa o aktivity súvisiace so zjednaním, vysporiadaním a uzavretím obchodu.

III. Pridelenie hlavných procesov odborom spoločnosti

Posledná súčasť tejto analýzy procesov je jej najdôležitejšou časťou, pretože sú v nej doteraz identifikované procesy (a ich činnosti) priradzované k jednotlivých organizačným od-

borom spoločnosti XY a.s., čím dôjde k zisteniu miesta a objemu tvorby jednotlivých nákladov podnikových aktivít.

Keďže sa táto časť dá považovať za veľmi komplikovanú, došlo pred jej spracovaním k viacerým meraniam, analýzám a rozhovorom s pracovníkmi každého útvaru, aby prišlo k spoznaniu fungovania procesov a bola zaistená vysoká relevantnosť prezentovaných výsledkov. Vykonaná teda bola analýza previazanosti hlavných procesov jednotlivým vytvoreným skupinám resp. odborom spoločnosti XY a.s., tak aby bola zachovaná ich spojitosť (viď Tab. 19).

Tab. 19. Previazanosť hlavných procesov so zodpovednými odbormi. (vlastná tvorba)

	Odbor obchodných manažérov	Odbor dealing	Odbor vysporiadania obchodov	Vedenie podniku	Podpora
Riadiace procesy				X	X
Akvízia	X			X	X
Zjednanie obchodov	X	X			
Vysporiadanie obchodov			X		
Zaúčtovanie obchodov		X	X		X
Podporné procesy	X		X	X	X

Uvedená tabuľka (Tab.19) teda hovorí o prepojení hlavných procesov naprieč jednotlivými odbormi resp. úsekmi spoločnosti XY a.s., ktoré sú za dané procesy zodpovedné. Výsledkom je fakt, že väčšia časť procesov je závislá na činnosti viacerých odborov spoločnosti.

Následne bola ešte vykonaná časová a nákladová analýza týchto procesov v jednotlivých odboroch, ktorej výstupom je tabuľka (Tab. 20), zobrazujúca percentuálne zastúpenie hlavných procesov na celkových nákladoch jednotlivých odborov spoločnosti XY a.s. Najťažšie merateľné sú riadiace a podporné procesy, a tak môže dôjsť k určitým odchýlkam práve pri týchto procesoch.

Tab. 20. Percentuálne vyjadrenie hlavných procesov na celkových nákladoch odborov spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba)

	Odbor obchodných manažérov	Odbor dealing	Odbor vysporiadania obchodov	Vedenie podniku	Podpora
Riadiace procesy	-	-	-	56,21%	19,09%
Akvizícia	54,33%	-	-	31,33%	8,41%
Zjednanie obchodov	41,46%	73,18%	-	-	-
Vysporiadanie obchodov	-	-	71,33%	-	-
Zaučtovanie obchodov	-	26,82%	26,21%	-	11,41%
Podporné procesy	4,21%	-	2,46%	12,46%	61,09%
Σ	100%	100%	100%	100%	100%

Po prevedení tejto obsiahlej analýzy spadajúcej do úvodných činností projektu, prichádza na rad najdôležitejšia časť projektu tj. vytvorenie návrhov jednotlivých projektových riešení, ktoré práve na túto analýzu nadväzujú.

8.4 Návrhy aplikácie projektových riešení

V rámci tejto podkapitoly sú rozpracované jednotlivé navrhované nové prístupy k riešeniu tvorby rozpočtov, ktoré budú mať za cieľ eliminovať chyby a náklady v spojitosti špecifik fungovania finančnej spoločnosti XY a.s. V ďalšom kroku budú prínosy jednotlivých metód zhrnuté a na ich základe bude zväžené rozhodnutie o implementovaní optimálnej metodiky pre spoločnosť XY a.s.

Navrhovanými systémami sú najznámejšie moderné techniky rozpočtovania Activity-Based Budgeting (ABB), Zero-Based Budgeting (ZBB) a Beyond Budgeting (BB), ktoré sa od súčasne používaného tradičného systému rozpočtovania líšia hlavne svojou flexibilitou a schopnosťou správne odrážať rozpočtovú skutočnosť. Avšak v nasledujúcich kapitolách budú rozpracované len dve metódy, a to ZBB, BB a rozpracovaná nebude metodika ABB. Je to z dôvodu, že rozpočtový systém ABB bol pre spoločnosť XY a.s. navrhnutý v minulom roku pracovníkmi „Študentského inkubátoru“ vo veľmi rozsiahlom spracovaní (potreba navrhnutia ABC kalkulácie) a v tomto roku beží jeho skúšobná verzia. Z vedenia spoločnosti bola na vedúceho súčasného projektu vyslovená požiadavka na vytvorenie zostalých dvoch návrhov systému rozpočtovania, aby mohlo prísť ku kompletnému reálnemu porovnaniu a zavedeniu tej najvhodnejšej metodiky pre spoločnosť XY a.s.

8.4.1 Návrh implementácie metodiky Zero-Based Budgeting

Prvým navrhovaným moderným nástrojom k rozpočtovaniu v spoločnosti XY a.s. je **rozpočtovanie s nulovým základom** (angl. Zero-Based Budgeting, ďalej už len ZBB). Tento prístup, využívaný v progresívnych podnikoch, je založený na zostavovaní rozpočtov od základu (nuly), bez ovplyvnenia rozpočtami z minulých rokov a na pravidelnom prehodnocovaní významu doteraz vykonávaných aktivít v podniku (možné upustenie od nepotrebných činností).

Zavedenie rozpočtového prístupu ZBB prebieha v šiestich hlavných krokoch (viď kapitola 3.2.2), ktoré boli na základe projektu aplikované na spoločnosť XY a.s. a venované sú im ďalšie podkapitoly práce.

8.4.1.1 Vymedzenie objektu aplikácie

Aj keď je odbornou literatúrou spravidla odporúčané prevedenie aplikácie ZBB len na niektoré čiastkové organizačné jednotky resp. im zodpovedajúce nákladové strediská z dôvodu časovej náročnosti, nie je tento fakt nutnosťou. Ak si ešte vezmem do úvahy fakt, že spoločnosť XY a.s. nie je rozsiahlou v oblasti počtu zamestnancov, útvarov a čas samotného návrhu je stanovený na celý mesiac, môžem túto hypotézu pokojne vylúčiť a uvažovať o zavedení tejto metodiky na celú spoločnosť a jej hlavné procesy.

V úvodnej etape tohto procesu je teda stanovené, že **všetky** odbory resp. **nákladové strediska spoločnosti** budú podrobené konceptu ZBB, ktorý bude založený na **určení nákladov jednotlivých hlavných procesov** spoločnosti. Súčasná nákladová situácia v spoločnosti XY a.s. je popísaná v kapitolách 7.3.3 a 7.3.4, ale pre jej dotvorenie uvádzam celkové náklady, ktoré boli dosiahnuté v každom kvartáli roku 2011 (viď Tab. 21) a pripomínam cieľ ich minimálneho zníženia o 11,3% na rok 2013 na výšku 110 mil. Kč.

Tab. 21. Celkové kvartálne náklady v roku 2011. (interný zdroj podniku)

[tis. Kč]	Q1	Q2	Q3	Q4	Σ
Celkové náklady	32 220	30 389	30 037	29 808	122 455

Za účelom dosiahnutia projektového cieľa je ďalej komponovaný tím, ktorý bude zaisťovať celú realizáciu daného projektu. Tento projektový tím sa skladá z:

- Vedúci projektu – Bc. Martin Samko, externista zodpovedný za výsledky projektu
- Konzultanti projektu – výkonný riaditeľ spoločnosti XY a.s. a Ing. Mojmír Novák, ktorí tvoria riadiaci a kontrolný výbor projektu

- Vedúci a pomocní pracovníci z ekonomického odboru spoločnosti XY a.s.

Následne prichádza na rad jednodňové preškolenie všetkých zainteresovaných osôb v projekte, ktoré majú na starosti vedúci spoločne s konzultantmi projektu, pretože tieto konkrétne osoby sú dostatočne znalé v danej rozpočtovej problematike a môžu vykonať školenie ostatných príslušných pracovníkov v spoločnosti XY a.s. z ekonomického oboru.

8.4.1.2 Funkčná analýza

V rámci tohto kroku je prevedená analýza jednotlivých hlavných procesov vykonávaných (v našom prípade) naprieč celú spoločnosť XY a.s. Pomerná časť tejto analýzy, označená za dôležitú úvodnú činnosť projektu súvisiacu s poznávaním stavu a systému spoločnosti, bola už prevedená v kapitole 8.3.2.

Po prevedení tejto obsiahlej a dôkladnej analýzy boli zadané:

- hlavné procesy a činnosti (viď Tab. 18),
- keďže v spoločnosti XY a.s. neexistujú klasické nákladové strediská, došlo k ich určeniu na základe piatich hlavných odborov, aby bola zachovaná súvislosť ich typických znakov,
- vzájomné previazanie nákladových stredísk a hlavných procesov (viď Tab. 19),
- stanovenie percentuálnej účasti hlavných procesov na celkových nákladoch jednotlivých nákladových stredísk (Tab. 20).

Na základe doteraz získaných údajov a ABC kalkulácie pre rok 2013 (interný zdroj podniku), ktorá bola vykonaná v spoločnosti XY a.s. „Študentským inkubátorom“, následne prichádza v tejto etape na rad úloha kvantifikovania a narozpočtovania nákladov hlavným procesom na rok 2013 (Tab. 22). V rámci tohto kvantifikovania prišlo k špecifikovaniu šiestich základných skupín nákladov, ktoré tvoria celé nákladové zaťaženie spoločnosti:

- **Osobné náklady** – najväčšia nákladová položka, tvorená mzdami, odmenami, zálohami na sociálne a zdravotné poistenie a pod. V celkovom súčte = 62 507 tis. Kč.
- **Finančné náklady** – zahŕňajú všetky úroky a bankové poplatky súvisiace so zaistením dostatočnej výšky likvidných zdrojov a náklady spojené s využívaním služieb od iných finančných inštitúcií. Celková výška = 21 076 tis. Kč.
- **Spotreba materiálu a energie** – je tvorená nákladmi na pohonné hmoty, kancelárske potreby, drobný hmotný majetok, energie atď. Celková čiastka = 5 908 tis. Kč.

- **Služby** – obsahujú náklady na telefónne tarify, nájomné, leasing a celú radu hlavne administratívnych služieb (call-centrum, účtovníctvo, poradenstvo a i.). Celková výška = 14 468 tis. Kč.
- **Réžie** – v sebe ukrývajú náklady na opravu a údržbu majetku, reprezentáciu, cestovné a ostatné menej očakávané náklady v celkovej čiastke = 7 309 tis. Kč.
- **Odpisy** – predstavujú náklady spojené s odpisovaním hmotného (automobily, budovy) a nehmotného (goodwill) majetku v celkovom súčte = 2 124 tis. Kč.

Tab. 22. Rozpočet celkových ročných nákladov hlavných procesov na rok 2013. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)

[tis. Kč]	Osobné náklady	Finančné náklady	Spotreba	Služby	Réžie	Odpisy	Celkové náklady procesu
Riadiace procesy	8921	1808	815	2335	584	506	14969
Akvízia	16132	420	981	3288	4216	1112	26149
Zjednanie obchodov	18844	420	785	3916	939	506	25410
Vysporiadanie obchodov	6379	17492	284	942	489	0	25586
Zaúčtovanie obchodov	7534	420	136	1989	408	0	10487
Podporné procesy	4697	516	2907	1998	673	0	10791
Σ	62507	21076	5908	14468	7309	2124	113392

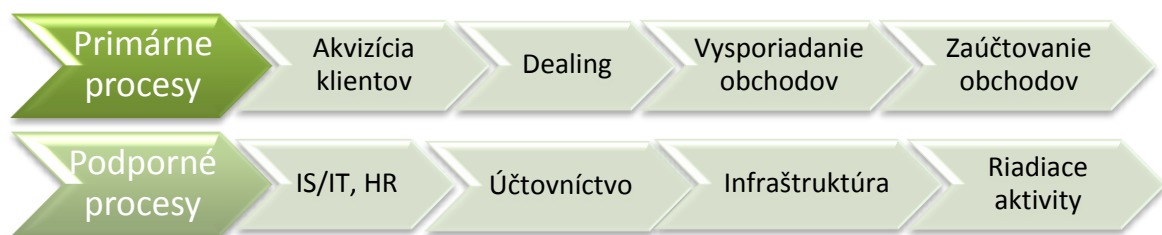
Ako je z rozpočtu vidieť jednotlivé procesy majú rôzne nákladové zaťaženie, najvýraznejšími položkami sú samozrejme osobné náklady a za spomenutie stojí výška finančných nákladov na prevod peňažných prostriedkov, ktorá je očakávaná cez hranicu 17 mil. Kč.

Predchádzajúci predbežný rozpočet (Tab. 22) vznikol dlhodobým procesom zisťovania previazanosti hlavných procesov s celkovými nákladmi spoločnosti, aby bolo dosiahnutej najvyššej vypovedacej schopnosti. Tento rozpočet je teda výsledkom dlhodobého analyzovania hlavných procesov, druhov nákladov, konzultovaním s jednotlivými pracovníkmi, či už ekonomického odboru alebo vedúcich, a taktiež s nemalou pomocou ABC kalkulácie (interný zdroj podniku). Výsledná výška nákladov presahuje požadovanú, a preto je viditeľné, že proces ZBB je potrebný k dosiahnutiu konečného rozpočtu, generujúceho hrubý výsledok hospodárenia 40 mil. Kč.

8.4.1.3 Brainstorming

K identifikácii zefektívnenia resp. zoptimalizovania niektorého hlavného procesu je využitý postup brainstormingu tj. tímovej diskusie, formulácie a schválenia jednotlivých optimalizačných návrhov.

Pre tento účel je ešte pred zahájením tejto fázy vykonaná analýza hodnotového reťazca (Obr. 17). V spoločnosti XY a.s. sa dospelo k záverom, že tento reťazec je pomerne solídne zvládnutý, efektívny a aj keď existuje určitý počet možných vylepšení procesov, nie je ich mnoho.



Obr. 17. Hodnotový reťazec v spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba)

Zásadnými faktami, ktoré prispeli k tomuto kladnému záveru sú tie, že podnik z hľadiska vysokej celkovej náročnosti hlavných (primárnych) procesov, ktoré priamo zodpovedajú tvorbe hodnoty a dosahovaniu stratégie, musí zabezpečovať ich vykonanie svojimi súčasne vysoko znalými a kvalitnými pracovníkmi. Spoločnosť sa tiež snaží o svoje zefektívnenie prostredníctvom zjednodušenia alebo dokonca outsourcovania niektorých podporných procesov (momentálne účtovníctvo a poradenstvo), ktoré nemajú priamy vplyv na vytváranie hodnoty vnímanej klientom, ale všetky sú k chodu podnikania nevyhnutné.

Ako výsledok tohto kroku, po uskutočnení analýzy hodnotového reťazca a diskusie projektového tímu tj. brainstormingu, je možné formulovať záver, že o **zlepšení** sa dá uvažovať hlavne **pri procesoch podporných a riadiacich**, v ktorých by mohli byť niektoré ich činnosti (na príklade účtovníctva a poradenstva) outsourcované, čím by sa vytvorilo viac priestoru pre skvalitnenie procesov spadajúcich do primárnej činnosti obchodu. K ešte väčšiemu zníženiu nákladov by sa teda konkrétne malo viesť 2 cestami:

- **Kompletné outsourcovanie marketingu**, keďže spoločnosť má túto oblasť minimálne zvládnutú a prípadné najímanie alebo vyškolenie pracovníkov by bolo oveľa nákladnejšie ako túto čiastkovú oblasť outsourcovať. Jednalo by sa teda o zníženie celkovej položky nákladov riadiacich procesov (kam oblasť marketingu spadá)

a upravenie činností niektorých pracovníkov, o čiastku zodpovedajúcu pomeru týchto činností tj. 20%, čo by následne vyvolalo zvýšenie nákladov na služby spojené s outsourcingom riadiacich aktivít o 1 mil. Kč (maximálna ročná investícia do marketingu).

- **Outsourcovanie väčšej časti služieb informačných technológií a systémov**, z dôvodu nízkej úrovne stávajúceho IS. Ostatná časť aktivít by ostala obsluhovaná zostalými pracovníkmi IS/IT oddelenia, čo by predstavovalo činnosti ohľadom dennej prevádzky a údržby IT zariadení a informačného databázového systému spoločnosti XY a.s. Táto väčšia časť činností by predstavovala presne 60% pokles nákladov na celkové oddelenie IS/IT, čo by následne znamenalo zvýšenie nákladov na služby spojené s outsourcingom IS/IT aktivít o maximálne 1,3 mil. Kč.

Nezávislým priaznivým efektom týchto zlepšení je oprostenie sa pracovníkov od týchto rutinných a menej významných činností a sústredenie na primárne procesy, čo by mohlo priniesť ich zdokonalenie a rast zisku.

8.4.1.4 Tvorba výkonových balíčkov a ich zoradenie podľa priorit

Súvislosť ďalších dvoch fáz procesu aplikácie ZBB je veľmi úzka, a preto sú spojené do jedného kroku, kde prichádza k prevedeniu analýzy úrovne a významu jednotlivých procesov, a následnému vytvoreniu a zoradeniu výkonových balíčkov podľa dôležitosti a významu pre spoločnosť XY a.s. tzn. **na základe hodnotového reťazca** (Obr. 17).

Úplne podrobné zoradenie a určenie každej aktivity je viac využiteľné k spresneniu rozpočtov prostredníctvom ZBB, hlavne u priemyselných alebo výrobných podnikov. V prípade prevedenia tohto podrobného rozdelenia aktivít u spoločnosti XY a.s. by došlo ku zbytočným ťažkostiam, a tak dochádza v tejto etape len k základnému rozdeleniu hlavných procesov a ich zoradeniu podľa dôležitosti. Do výkonového balíčka I (Tab. 23) sú zaradené štyri najdôležitejšie primárne procesy, ktoré pridávajú hodnotu priamo.

Tab. 23. Výkonový balíček I. (vlastná tvorba)

Priorita	Hlavný proces	Náklady [tis. Kč]
1.	Akvizícia	26 149
2.	Zjednanie obchodu	25 410
3.	Vysporiadanie obchodu	25 586
4.	Zaúčtovanie obchodu	10 487
Σ	Spolu	87 632

Ďalej dochádza k zadeleniu a zoradeniu podporných procesov, ktoré pridávajú hodnotu konečnému produktu spoločnosti XY a.s. nepriamo, do výkonového balíčka II, kde sú ešte na viac rozdelené náklady na jednotlivé činnosti týchto procesov (Tab. 24) na základe prevedených analýz a kalkulácií.

Tab. 24. Výkonový balíček II. (vlastná tvorba)

Priorita	Podporná aktivita	Náklady [tis. Kč]
1.	Riadiace aktivity	9 423
2.	HR	3 742
3.	Infraštruktúra	1 274
4.	IS/IT	4 892
5.	Ekonomické aktivity	5 546
6.	Účtovníctvo	883
Σ	Spolu	25 760

Riadiace procesy sú teda rozdelené na aktivity spojené s riadením a ekonomické, do ktorých patrí hlavne činnosť marketingu a riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM). Ostatné podporné procesy sú zložené s nákladov na personálnu činnosť (HR), infraštruktúru, informačné systémy a technológie (IS/IT) a outsourcovaného účtovníctva.

8.4.1.5 Rozpočtový rez

Posledná fáza aplikácie konceptu ZBB je tou najvýznamnejšou, pretože súvisí už priamo so znižovaním nákladov prostredníctvom realizácie navrhnutých riešení. Ak teda máme odpovedať na otázku rozhodnutia o možnosti predefinovania, zjednodušenia resp. eliminovania niektorých aktivít, pridávajúcich najmenšiu hodnotu výkonu spoločnosti, dospejeme na základe zoradených výkonových balíčkov (Tab. 25) k nasledujúcim záverom.

Pre spoločnosť XY a.s. sú všetky momentálne vykonávané aktivity potrebné a upustenie od nich by mohlo priniesť určité, či krátkodobé aj dlhodobé, straty rôzneho charakteru, ktoré sú pri terajšom celi projektu neprijateľné. Takže eliminácia (odrezanie) akýchkoľvek aktivít neprichádza do úvahy, avšak zefektívnenie resp. zníženie nákladov je možné prostredníctvom navrhnutého outsourcovania dvoch menej významných aktivít z radov podporných a riadiacich procesov – IS/IT a marketingu.

Tieto dve činnosti patria, spolu s účtovníctvom, do troch aktivít, ktoré v najprenesenejšom význame prispievajú k tvorbe hodnoty konečného produktu spoločnosti XY a.s. – spot obchodu. Keďže oblasť účtovníctva je nevyhnutná, dokonca aj uzákonená pre každý podnik,

nemôže prísť k kompletnej eliminácii tejto aktivity, avšak je správne v spoločnosti XY a.s. kompletne outsourcovaná. Rovnaký postup je zvolený aj u navrhovaných činností IS/IT a marketingu tzn. ich neeliminovanie (neodrezanie), avšak ich kompletné outsourcovanie, ktorým je dosiahnuté požadované zníženie nákladov na úroveň 110 mil. Kč.

Tab. 25. Prehľad výkonových balíčkov a ich náklady. (vlastná tvorba)

Výkonový balíček	Priorita	Hlavný proces	Náklady [tis. Kč]	Kumulované náklady [tis. Kč]
I.	1.	Akvízia	26 149	26 149
I.	2.	Zjednanie obchodu	25 410	51 559
I.	3.	Vysporiadanie obchodu	25 586	77 145
I.	4.	Zaúčtovanie obchodu	10 487	87 632
II.	1.	Riadiace aktivity	9 423	97 055
II.	2.	HR	3 742	100 797
II.	3.	Infraštruktúra	1 274	102 071
II.	4.	IS/IT	4 892	106 963
II.	5.	Ekonomické aktivity	5 546	112 509
II.	6.	Účtovníctvo	883	113 392
	Σ	Spolu	113 392	

Aby bolo dosiahnutého cieľu projektu, zníženie nákladov o 11,3% oproti roku 2011 na hodnotu 110 mil. Kč, je potrebné uskutočniť „rozpočtový rez“, vzhľadom na predchádzajúce fakty, v oblasti činností IS/IT a ekonomických, prostredníctvom ich kompletného, či čiastočného outsourcovania.

Ďalšia tabuľka (Tab. 26) znázorňuje pôvodný predbežný rozpočet na rok 2013, presahujúci maximálnu výšku nákladov a zobrazujúci rozvrstvenie celkových nákladov na hlavné procesy a na jednotlivé nákladové skupiny.

Posledná tabuľka (Tab. 27) stvára detailný výsledný rozpočet nákladov na všetky procesy v spoločnosti XY a.s. V tomto rozpočte sú, po vykonaní rozpočtového rezu konceptu ZBB, viditeľné tieto zmeny v štruktúre rozloženia nákladov na nákladové skupiny:

- Nárast nákladovej skupiny „Služby“ u upravovaných riadiacich procesov o 1 mil. Kč a u IS/IT činností o 1,3 mil. Kč, spôsobený maximálnym plánovaným množstvom vynaložených finančných prostriedkov na outsourcing týchto aktivít.
- Pokles všetkých ostatných nákladových skupín (mimo odpisov) u upravovaných aktivít (RP = riadiace procesy a IS/IT) o percento vyplývajúce z rôznych charakterov predpokladaných úspor jednotlivých skupín nákladov (osobné náklady RP-23%

a IS/IT-67%, finančné náklady RP-32% a IS/IT-60%, spotreba RP-35% a IS/IT-60% a réžie o RP-16,5% a IS/IT-40%).

Tab. 26. Pôvodný rozpočet spoločnosti XY a.s. na rok 2013. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)

[tis. Kč]	Osobné náklady	Finančné náklady	Spotreba	Služby	Réžie	Odpisy	Σ
Riadiace procesy	8921	1808	815	2335	584	506	14969
Akvizícia	16132	420	981	3288	4216	1112	26149
Zjednanie obchodov	18844	420	785	3916	939	506	25410
Vysporiadanie obchodov	6379	17492	284	942	489	0	25586
Zaučtovanie obchodov	7534	420	136	1989	408	0	10487
HR	1747	129	723	651	492	0	3742
IT/IS	2721	129	1615	328	99	0	4892
Účtovníctvo	0	129	83	628	43	0	883
Infraštruktúra	229	129	486	391	39	0	1274
Podporné procesy celkom	4697	516	2907	1998	673	0	10791
Celkové náklady	62507	21076	5908	14468	7309	2124	113392
Celkové výnosy							150000
Hrubý VH							36608

Tab. 27. Výsledný rozpočet pre spoločnosť XY a.s. na rok 2013 na základe konceptu ZBB. (vlastná tvorba)

[tis. Kč]	Osobné náklady	Finančné náklady	Spotreba	Služby	Réžie	Odpisy	Σ
Riadiace procesy	6885	1233	528	3335	488	506	12975
Akvizícia	16132	420	981	3288	4216	1112	26149
Zjednanie obchodov	18844	420	785	3916	939	506	25410
Vysporiadanie obchodov	6379	17492	284	942	489	0	25586
Zaučtovanie obchodov	7534	420	136	1989	408	0	10487
HR	1747	129	723	651	492	0	3742
IT/IS	898	52	646	1628	59	0	3283
Účtovníctvo	0	129	83	628	43	0	883
Infraštruktúra	229	129	486	391	39	0	1274
Podporné procesy celkom	2874	439	1938	3298	633	0	9182
Celkové náklady	58648	20424	4652	16768	7173	2124	109789
Celkové výnosy							150000
Hrubý VH							40211
Diferenciácia od požadovaného zisku							211

Na záver tohto projektového návrhu je teda zobrazený výsledný rozpočet pre spoločnosť XY a.s. na rok 2013 po prevedení konceptu ZBB, spolu s konečným stavom dosiahnuteľného hrubého výsledku hospodárenia a jeho malej kladnej diferencie od požadovaného

hrubého zisku 40 mil. Kč (Tab. 27). Je možné teda tvrdiť, že cieľ projektu bol splnený, avšak jeho skutočná úspešnosť plnenia bude známa až po realizácii tohto návrhu v spoločnosti XY a.s., ktorá je plánovaná na rok 2013.

8.4.2 Návrh implementácie metodiky Beyond Budgeting

Druhým moderným prístupom rozpočtovníctva, navrhovaným pre aplikovanie do spoločnosti XY a.s. je **medzirozpočtovníctvo** (angl. Beyond Budgeting, ďalej už len BB). Základným pilierom tejto metódy je úplné upustenie od tradičného rozpočtovníctva a dosahovanie manažérskych cieľov prostredníctvom nových flexibilných návrhov rozpočtových mechanizmov.

Proces tvorby rozpočtov prostredníctvom prístupu BB sa rozdeľuje do piatich základných etáp (viď kapitola 3.2.3), ktoré boli v rámci projektového riešenia navrhované na spoločnosť XY a.s. a v nasledujúcich podkapitolách je priblížená ich náplň.

8.4.2.1 Iniciovanie (inicializácia)

Fázou iniciovania začína proces aplikácie konceptu BB, v ktorej sa z iniciatívy projektanta a jeho konzultantov vytvára povedomie o problémoch súčasného modelu rozpočtovníctva. Tento krok bol z rozhodujúcej časti splnený v analytickej časti (viď kapitola 7.3.6), kde boli identifikované nedostatky používanej rozpočtovacej tradičnej metodiky v spoločnosti XY a.s. Aby bol u ostatných vedúcich pracovníkov vytvorený pocit potreby zavedenia nového odlišného postupu rozpočtovania a iniciované úsilie zmeniť ich zažitú myšlienkovú postupu je potrebné uskutočniť stretnutie s manažmentom spoločnosti, na ktorom budú prezentované tieto hlavné nedostatky stávajúceho a predstavený potenciál nového rozpočtovacieho systému. Rozhodujúce výňatky z tejto prezentácie zobrazujú nasledujúci obrázok (Obr. 18) a tabuľka (Tab. 28).



Obr. 18. Faktory úspešnosti stratégie spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba)

Na obrázku (Obr. 18) je zobrazená stratégia a faktory úspešnosti spoločnosti XY a.s., ktoré majú priblížiť manažmentu, ako nastavili pri vzniku spoločnosť a že vypočítaná redukcia nákladov je potrebná k dosiahnutiu daných cieľov (či už projektového = rok 2013 zisk 40 mil. Kč alebo strategického = spokojný klient). Pre stotožnenie tohto čiastkového cieľa projektu s dlhodobou stratégiou spoločnosti XY a.s. bude prezentovaná hypotéza, že so spokojným klientom prichádza nárast klientskeho portfólia, s ktorým je rovnako spojený rast výnosov a stále dosahovanie ziskov.

V prezentačnej tabuľke (Tab. 28) sú teda zosumarizované problémy súčasného a potenciál prechodu k novému BB konceptu rozpočtovania, ktorého hlavným prepojením na zákaznícke orientovanie stratégie spoločnosti XY a.s. je zameranie všetkých procesov na klienta a jeho požiadavky.

Tab. 28. Výňatok z prezentácie – porovnanie tradičného a BB konceptu rozpočtovania v spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba)



Následne po presvedčení manažmentu spoločnosti XY a.s. je nutné získať si na stranu nového konceptu, čo najviac zamestnancov a načrtnúť im budúce úspešné smerovanie podniku prostredníctvom tohto BB postupu => krok komunikácia.

8.4.2.2 Komunikácia

Tak ako už bolo spomenuté vyššie, ďalším dôležitým krokom v procese aplikácie BB konceptu je vybudovanie si dostatočne silnej skupiny sympatizantov nového modelu v spoločnosti.

Keďže spoločnosť XY a.s. nie je veľmi veľkou, čo sa týka počtu zamestnancov, tak v našom prípade táto etapa nezaberie veľa času. Jedinou podmienkou je oznámiť tento krok zamestnancom chvíľkovým spoločným stretnutím s možnosťou následného preštudovania konkrétneho návrhu a formulovania ich pripomienok. Interní pracovníci sú si na viac aj vedomí súčasnej situácie ohľadom problematiky rozpočtov, takže po prezentovaní možnosti prechodu k novému systému sa neobjavuje problém vytvoriť u väčšiny zamestnancov pocit stotožnenia sa s potrebou uskutočnenia tejto zmeny.

8.4.2.3 Návrh a realizácia

Náplňou najhlavnejších dvoch etáp, spojených a popísaných v jednej podkapitole, je vypracovanie prvotného návrhu zavedenia nového systému rozpočtovníctva, ktorý je následne predmetom diskusie a na jej základe je upravený do nasledujúcej výslednej podoby, ktorá je na koniec celého procesu realizovaná.

Nová navrhovaná metodika pre spoločnosť XY a.s. bola pomenovaná **percentuálna metóda rozpočtovania na mzdové a nemzdové náklady**, keďže spoločnosť XY a.s. je nevýrobnou inštitúciou a jej náklady sa dajú deliť práve týmto spôsobom. Základom tejto metódy je teda rozdelenie rozvrhnutých nákladov na dva nákladové druhy (mzdové a nemzdové) a ich detailné položky v maximálnej percentuálnej výške. Celý postup návrhu a realizácie je rozpracovaný v nasledujúcej časti tejto podkapitoly, rozdelený do piatich základných častí.

1. Sformulovanie zásad pre tvorbu rozpočtov

Na začiatku návrhu sú do dokumentu (nazvaného „rozpočtovacia smernica“) sformulované hlavné zásady a faktory, ktoré odrážajú vnútropodnikové fungovanie spoločnosti XY a.s. a je **nutné sa ich pri tejto tvorbe rozpočtov držať**. Po prevedení **dôkladnej analýzy** (hlavnou súčasťou mesačná analýza aktivít, procesov, BSC a riadenia nákladov) sú pre tento projekt na rok 2013 formulované jej hlavné ťažiská spočívajúce v zásadách, tvoriacich východiská pre zvolenú percentuálnu metodiku tvorby rozpočtov, ktoré sú zhrnuté nižšie:

- K predpovediam jednotlivých rozpočtových položiek budú z časti použité údaje z ich vývoja v roku 2011 v spojitosti s ostatnými ďalej spomenutými parametrami.

V tabuľke (Tab. 29) sú teda narozpočtované celkové výnosy a náklady na jednotlivé mesiace roku 2013, s cieľom dosiahnutia hrubého hospodárskeho výsledku 40 mil. Kč. Tento cieľ nebol splnený so záporným rozdielom 67 tis. Kč, čo je ale pri takýchto číslach zanedbateľná odchýlka.

3. *Percentuálne rozdelenie celkových nákladov na mzdové a nemzdové náklady*

Veľmi dôležitá fáza pri tvorbe percentuálneho návrhu rozpočtovacieho BB konceptu je samotné priradenie percentuálnych podielov dvom hlavným zložkám nákladov spoločnosti XY a.s. – mzdovým a nemzdovým nákladom.

Tab. 30. BB rozpočet mzdových a nemzdových nákladov. (vlastná tvorba)

mesiac (tis. Kč)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Σ
mzdové náklady (73,3%)	4341	4545	7314	4637	4783	7902	5162	5308	8908	5716	5949	16124	80688
nemzdové náklady (26,7%)	2065	2134	2204	2274	2344	2413	2483	2553	2623	2692	2762	2832	29379
náklady celkom	6405	6679	9518	6911	7126	10315	7645	7861	11531	8408	8711	18956	110067

Na základe vplyvajúcich faktorov rozpočtovacej smernice sú stanovené celkové percentuálne podiely dvoch hlavných nákladových druhov – mzdové 73,3% a nemzdové 26,7%. Z nich sú následne odvodzované vzhľadom na jednotlivé nákladové parametre každého mesiaca roku 2013 ich individuálne percentuálne podiely (z dôvodu rozsiahlosti nie sú uvedené).

4. *Percentuálne rozdelenie mzdových a nemzdových nákladov na ich detailné nákladové položky*

Následným krokom je podrobné rozdelenie maximálnych mzdových a nemzdových nákladov ich jednotlivým detailným položkám, ktoré generujú náklady v spoločnosti XY a.s. U mzdových nákladov sa jedná o výšky miezd a odmien pre jednotlivých pracovníkov daných odborov (MDO – manažéri devízových obchodov a časti manažmentu, DEA – odbor dealing, BO – odbor vysporiadania obchodov = BackOffice a Ostatné – mzdy zostalého manažmentu a ostaných pracovníkov), no a u nemzdových sú to všetky zostalé nákladové položky (finančné náklady, spotreba, energie, nájomné, leasingy, prevádzkové a ostatné náklady zahŕňajúce aj odpisy).

Tab. 31. BB rozpočet detailných nákladových položiek. (vlastná tvorba)

mesiac (tis. Kč)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Σ
mzdy MDO (69,1%)	2617	2800	2931	2863	2994	3098	3334	3465	3595	3831	4040	4250	39818
mzdy MDO odmeny (30,9%)	0	0	2385	0	0	2729	0	0	3140	0	0	9578	17833
celkom mzdy MDO (71,5%)	2617	2800	5316	2863	2994	5827	3334	3465	6736	3831	4040	13828	57651
mzdy DEA (88,7%)	677	698	713	728	743	755	782	797	812	839	863	887	9294
mzdy DEAL odmeny (11,3%)	0	0	239	0	0	273	0	0	314	0	0	363	1189
celkom mzdy DEA (13,0%)	677	698	952	728	743	1028	782	797	1126	839	863	1250	10483
mzdy BO (4,1%)	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	3348
mzdy ostatné (11,4%)	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	9207
mzdové náklady	4341	4545	7314	4637	4783	7902	5162	5308	8908	5716	5949	16124	80688
finančné náklady (58,4%)	1046	1116	1186	1256	1325	1395	1465	1535	1604	1674	1744	1814	17159
spotreba (6,8%)	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2009
energie (0,6%)	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	167
nájom (8,0%)	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	2344
leasing (5,7%)	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1674
prevádzkové náklady (3,4%)	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1004
ostatné náklady (17,1%)	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	5022
nemzdové náklady	2065	2134	2204	2274	2344	2413	2483	2553	2623	2692	2762	2832	29379

Rovnako ako v predchádzajúcich etapách aj tu je priradovaný percentuálny podiel nákladovým položkám na základe parametrov vnútro podnikovej rozpočtovacej smernice. Po dôkladnej analýze došlo k výsledným percentám, ktoré sú zobrazené aj v rozpočte (Tab. 31).

5. Realizácia a konečné zostavenie rozpočtu

V rámci realizovania zvoleného návrhu rozpočtu prichádza k aplikovaniu jeho jednotlivých prvkov do skutočnosti a dôležitým prvkom je jeho prispôsobovanie a doladovanie na základe pripomienok a celkovej spätnej väzby od zainteresovaných pracovníkov. Po prevedení kompletných uvážlivých úprav je záverečnou fázou tvorby rozpočtov, v spoločnosti XY a.s. na základe BB konceptu, zostavenie výsledného rozpočtu pre každý mesiac roku 2013 (viď Tab. 32), vygenerovanie dosiahnuteľného hrubého hospodárskeho výsledku a jeho záverečné zhodnotenie.

Tab. 32. Výsledný rozpočet společnosti XY a.s. vypracovaný na základě BB konceptu na rok 2013. (vlastná tvorba)

mesiac (tis. Kč)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Σ
plán výnos	9434	10094	10566	11038	11509	11887	12736	13208	13679	14528	15283	16038	150000
mzdy MDO	2617	2800	2931	2863	2994	3098	3334	3465	3595	3831	4040	4250	39818
mzdy MDO odmeny	0	0	2385	0	0	2729	0	0	3140	0	0	9578	17833
celkom mzdy MDO	2617	2800	5316	2863	2994	5827	3334	3465	6736	3831	4040	13828	57651
mzdy DEA	677	698	713	728	743	755	782	797	812	839	863	887	9294
mzdy DEAL odmeny	0	0	239	0	0	273	0	0	314	0	0	363	1189
celkom mzdy DEA	677	698	952	728	743	1028	782	797	1126	839	863	1250	10483
mzdy BO	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	3348
mzdy ostatné	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	9207
mzdové náklady	4341	4545	7314	4637	4783	7902	5162	5308	8908	5716	5949	16124	80688
finančné náklady	1046	1116	1186	1256	1325	1395	1465	1535	1604	1674	1744	1814	17159
spotreba	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2009
energie	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	167
nájom	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	2344
leasing	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1674
prevádzkové náklady	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1004
ostatné náklady	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	5022
nemzdové náklady	2065	2134	2204	2274	2344	2413	2483	2553	2623	2692	2762	2832	29379
náklady celkom	6405	6679	9518	6911	7126	10315	7645	7861	11531	8408	8711	18956	110067
hrubý VH celkom	3029	3415	1048	4127	4383	1572	5091	5347	2149	6120	6572	-2918	39933
diferenciácia													67

Z pohľadu na výsledný rozpočet spoločnosti XY a.s. na rok 2013, kde už nie sú uvedené jednotlivé percentuálne podiely nákladov, je záverom možné formulovať niekoľko faktov:

- Výnosy spoločnosti boli rozložené na základe faktov z minulých období a predpovedí ich stáleho rastu do celkovej výšky 150 mil. Kč.
- Osobné resp. mzdové náklady spotrebovávajú rozhodujúcu časť podnikových zdrojov (cca 80 mil. Kč), z ktorých najväčším zástupcom sú mzdy pre MDO. Kvartálne sú MDO a dealerom tiež vyplácané variabilné odmeny z prevedených obchodov, ktoré sú najvýraznejšie na konci roka. Mzdy pre oddelenie vysporiadania obchodov (BO) a ostatné mzdy sú konštantne rozložené medzi jednotlivé mesiace, aj keď nie sú vylúčené ich možné výkyvy.
- U nemzdových nákladov je najvýraznejšia položka finančných nákladov, ktorá s pribúdajúcimi rastúcimi výnosmi pochopiteľne tiež narastá. Ostatné položky nemzdových nákladov sú plánované na konštantnú výšku v každom mesiaci, dôvodu ich stáleho predpokladaného vynakladania.

Aj keď cieľ redukcie nákladov o 11,3% (vzhľadom na rok 2011) je rozpočtom na rok 2013 splnený, jeho plnenie a hodnotenie úspešnosti modelu sú známe až po samotnej implementácii konceptu. Avšak je možné konštatovať, že práve koncept BB, s jeho flexibilnými prispôbeniami, by mal byť z dôvodu jeho pružnosti a schopnosti rýchlo reagovať na zmeny na devízovom trhu, práve tým pravým pre spoločnosť XY a.s.

8.4.2.4 Neustále zlepšovanie

Proces aplikácie BB konceptu nekončí len jeho navrhnutím a realizáciou, avšak je potrebné počas jeho existencie v spoločnosti XY a.s. naďalej ho sledovať, identifikovať jeho vznikajúce nedostatky a zabráňovať hrozbám možného upustenia od tohto prístupu. Môžem tvrdiť, že najdôležitejšou časťou tejto dlhodobej etapy je zdokonaľovanie tohto zavedeného modelu za účelom maximalizácie jeho prínosov pre spoločnosť.

Spôsoby zdokonaľovania a ostatných spomenutých úloh tohto kroku sa nedajú bez implementácie nového BB konceptu konkrétne formulovať, pretože závisia až od daného vývoja prebiehajúcej budúcej situácie v spoločnosti XY a.s.

9 ROZHODNUTIE O IMPLEMENTÁCII A ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE PROJEKTOVÝCH RIEŠENÍ

Táto záverečná kapitola diplomovej práce je venovaná formulovaniu odporúčaní, rizík a nákladov, vyplývajúcich z projektu pre spoločnosť XY a.s. a na záver je celá projektová časť zhrnutá vo forme krátkeho zhodnotenia oboch navrhovaných metódik rozpočtovania a rozhodnutia o možnej implementácii týchto prístupov, aby mohlo dôjsť k dokončeniu celého zadaného projektu.

9.1 Odporúčania a riziká vyplývajúce z projektového riešenia

Po dlhej päťmesačnej práci, ktorej súčasťou bolo prevedenie hĺbkovej analýzy všetkých hlavných procesov a pracovísk, došlo v projektovej časti diplomovej práce k dosiahnutiu podstatnej časti jej cieľa t.j. vypracovaniu návrhov implementácie dvoch moderných metód rozpočtovania ZBB a BB pre spoločnosť XY a.s. Tieto projektové riešenia sú konštruované vzhľadom na primárny cieľ dlhodobej stratégie u spoločnosti, ktorým je budovanie dlhodobého individuálneho vzťahu so spokojnými klientmi na základe poskytovania najvyššieho kurzu. Táto zákazníkovo-cenová stratégia je dosiahnuteľná zabezpečením stálej kvality poskytovaných služieb, pomocou zamestnávania vysoko kvalitnej pracovnej sily a prvotriednym zvládnutím systému práce s klientom, avšak kľúčovým faktorom je **zefektívnenie riadenia a redukcie nákladov spoločnosti**.

Aj keď spoločnosť XY a.s. dosahuje po obchodnej a výnosovej stránke veľmi pozitívnych výsledkov, po dôkladnej analýze si uvedomila aj svoje nedostatky. Tie sú najviditeľnejšie v oblasti riadenia nákladov, kde chýba akýkoľvek ucelený systém a v oblasti rozpočtovníctva, kde dochádza k nepresnostiam hlavne na nákladovej strane tradičného rozpočtovacieho postupu, a tak bol pochopiteľne celý projekt, spolu so svojimi hlavnými aj čiastkovými cieľmi, od začiatku silne podporovaný vedením organizácie.

Po takomto kompletnom spoznaní danej problematiky a špecifik finančnej spoločnosti XY a.s. prichádza námet na formuláciu určitých záverov (odporúčaní a rizík) vyplývajúcich z prevedeného projektu pre spoločnosť.

I. Odporúčania pre spoločnosť

Ako prvým bude venovaná pozornosť odporúčaniam pre ďalšie skvalitnenie a optimalizovanie nákladového riadenia v sledovanom podniku.

✓ *Odporúčania v oblasti procesov a činností*

Tu sa objavuje možnosť **vytvorenia systému komplexného merania nákladovej spotreby** z hľadiska všetkých vykonávaných procesov a činností v podniku, čo by prinieslo spresnenie vyčíslenia ich nákladov a objavilo by sa veľké množstvo možných nákladových redukcí, keďže ešte predtým nebola zisťovaná reálna cena všetkých procesov. Momentálne sa tento trend ponúka hlavne u podporných aktivít, z ktorých niektoré možnosti zníženia nákladov prostredníctvom outsourcingu boli vypracované aj v návrhu konceptu ZBB a vhodné by mohlo byť outsourcingovanie niektorých ďalších podporných činností napr. mzdovej a personálnej agenda a pod., avšak muselo by prísť k ďalšie dôkladnej analýze, či by tento krok bol prínosný alebo nie.

✓ *Odporúčania v oblasti osobných nákladov*

Pri tomto druhu nákladov by mohlo prísť k viacerým zmenám vedúcim k ich zníženiu, keďže obchodníci spoločnosti dostávajú vzhľadom k českému trhu príliš vysoké mzdy. Tie by sa mali týkať hlavne **pre nastavenia odmeňovacieho systému** redukčným spôsobom, čo by znamenalo jeho nastavenie **na viac motivačný charakter** (zníženie fixnej zložky a zvýšenie odmien) a **prepojenie s pomerom aktívnych klientov** na obchodníka. Tým by sa vyplácanie variabilnej zložky mzdy uskutočňovalo pri vyššom plnení plánu obchodníka a došlo by k veľmi pozitívnemu zníženiu nákladov aj z hľadiska toho, že z niektorých benefitov spoločnosť nemusí odvádzať sociálne a zdravotné poistenie na pracovníka.

Taktiež by sa tieto zmeny v odmeňovacom systéme mali prepojiť aj s dealermi, a to spôsobom obdobnej individuálnej motivácie (pri plnení osobného plánu), avšak tiež **cestou tímového motivovania spolupráce** medzi obchodníkmi a dealermi vzhľadom na plnenie celkového plánu počtu obchodov, čo by malo znamenať zníženie nákladov, a taktiež dlhodobé zvýšenie ziskov.

Posledné odporúčanie pre tento nákladový druh sa týka **zvýšenia evidencie a sledovania** všetkých, nielen doteraz evidovaných nákladov. Vynakladanie podnikových zdrojov by malo byť evidované zvlášť na každého obchodníka (rovnako ako výnosy) a z ich rozdielu by sa následne vyplácala osobná odmena pre každého obchodníka resp. obchodný tím.

✓ *Odporúčania v oblasti finančných nákladov*

Aj v tejto oblasti nákladov sa vytvára priestor k ich výraznému zníženiu. Spoločnosť XY a.s. v súčasnosti už nepatrí medzi malé subjekty českého finančného trhu, a tak by mala

využit' svojej zvyšujúcej sa vyjednávacej schopnosti a začať tvrdo vyjednávať u bánk o znížení cien všetkých transakcii, úrokov a poplatkov.

Ďalším možným spôsobom k ušetreniu nákladov je cesta **zníženia závislosti na bankách a tretích stranách** prostredníctvom vypracovania projektu redukcie finančných nákladov a efektívnejšieho riadenia likvidity.

✓ *Ďalšie odporúčania*

Pár ďalších odporúčaní, ktoré by mali dopomôcť spoločnosti XY a.s. k zdokonaleniu súčasnej situácie, je heslovite zhrnutých na záver tejto časti:

- Zaoštaranie nového komplexného informačného systému.
- Zlepšenie komunikácie medzi zamestnancami a vedúcimi pracovníkmi k efektívnejšiemu plneniu podnikovej stratégie.
- Väčšia angažovanosť pracovníkov do procesov a ich spätná väzba na skutočné problémy, s cieľom ďalšieho dlhodobého pokroku spoločnosti.
- Častejšia aktualizácia dát a zvýšenie flexibility reagovania na zmeny, pretože spoločnosť funguje na vysoko dynamickom a turbulentnom devízovom trhu.

II. Riziká a náklady projektu pre spoločnosť

Na druhej strane sa s tvorbou projektu viažu aj určité obmedzenia, ktoré by mohli pri jeho implementovaní negatívne vplývať buď na alebo zo spoločnosti XY a.s.

- k dosiahnutiu hlavného cieľa projektu, značný požadovaný (80%tný medziročný) rast hrubého výsledku hospodárenia, sa viažu tieto obmedzenia:
 - úspora pri hospodárení s finančnými zdrojmi a investičné obmedzenie spoločnosti XY a.s.,
 - vyššie pracovné zaťaženie všetkých zainteresovaných procesov a pracovníkov,
- problém prijatia týchto nových prístupov riadenia nákladov zamestnancami spoločnosti,
- nezodpovedanie rozpočtov skutočnosti, z dôvodu prílišného rastu spoločnosti,
- otázka príliš veľkého objemu zmien v krátkom časovom období,
- konečné neprijatie navrhnutého modelu vedením spoločnosti XY a.s.
- a v neposlednom rade je potrebné spomenúť riziko možného prijatia eura za českú menu, čo by znamenalo, s veľkou určitosťou, veľký prepád obrátov spoločnosti.

Avšak pravdou stále zostáva, že najfungujúcejším a najjednoduchším spôsobom k eliminácii rizík je ich prevencia alebo včasné predchádzanie ich pôsobeniam, a preto je treba byť na tieto riziká pripravený formou pravidelného vykonávania jednotlivých analýz.

Skutočná **výška nákladov viažucich sa k tomuto projektu** je veľmi ťažko určiteľná, pretože tento projekt sa dá považovať za čisto interný (s jediným neplateným externým pracovníkom - diplomantom). Za náklady projektu sa dá jedine považovať objem času strávený pracovníkmi pri konzultáciách s vedúcim projektu, na ktorý sa teda čiastočne viažu mzdy týchto pracovníkov, ďalej náklady na nákup drobného majetku (literatúra, administratívne potreby a i.) a na nájom priestorov, energie a pod. Myslím si ale, že akékoľvek prevedenie podobného nákladového systému v spoločnosti XY a.s. by bolo investíciou s veľmi krátkou návratnosťou, z dôvodu efektivity a rýchlosti zníženia nákladov.

9.2 Záverečné zhodnotenie navrhovaných projektov pre implementáciu v spoločnosti XY a.s.

V predchádzajúcich kapitolách sú podrobne rozpracované oba projektové postupy kompletnej implementácie nových metód tvorby rozpočtov do spoločnosti XY a.s. na základe konceptov Zero-Based Budgeting a Beyond Budgeting. Úloha porovnania lepšej vhodnosti týchto dvoch metód pre spoločnosť nie je vôbec jednoduchá, pretože aj keď tieto systémy riešia rovnakú rozpočtovaciu problematiku, z hľadiska oblasti riadenia a znižovania nákladov majú iné zameranie.

Projektové riešenie implementácie konceptu ZBB je zamerané na tvorbu rozpočtov od nuly na základe identifikácie procesov prebiehajúcich v danej spoločnosti a preskúmaní zmysluplnosti všetkých týchto činností. Ak sú po dôkladnej analýze zistené možnosti eliminácie resp. ušetrenia podnikových zdrojov u niektorých z procesov, môže prísť na rad práve zavedenie tejto metodiky. U spoločnosti XY a.s. sú po prevedení analýzy a hlbokého brainstormingu zistené práve tieto priestory, síce nie k úplnej eliminácii niektorého procesu, ale k usporeniu finančných prostriedkov prostredníctvom jednoduchej zmeny vlastníctva podporných činnosti tzn. možnosti predania z vlastníctva spoločnosti do réžie outsourcingovej organizácie. **Hlavnými prínosmi aplikácie ZBB** pre spoločnosť XY a.s. sú:

- prevedenie analýzy a zistenia nákladov na všetky hlavné aj podporné procesy a ich utriedenie na základe významu k tvorbe hodnoty pre spoločnosť,
- definovanie väzieb medzi režijnými nákladmi a vykonávanými procesmi,

- zlepšenie znalosti zamestnancov o vzájomnej závislosti jednotlivých procesov, ich nákladoch a prínosoch pre spoločnosť,
- celkové zefektívnenie výkonu spoločnosti.

Na druhej strane má implementovanie tejto metodiky aj **negatívne vplyvy** pre spoločnosť XY a.s. v podobe odchodu niektorých zamestnancov, ocitnúcich sa pod líniou rozpočtového rezu a možnej straty motivácie zostalých pracovníkov, pracujúcich v zainteresovaných úsekoch marketingu a informačných technológií (IS/IT).

Návrh **projektu implementácie systému BB** je odlišným prístupom k tvorbe rozpočtov ako u konceptu ZBB, pretože BB je veľmi voľným prístupom, ktorý dáva spoločnosti rozsiahle možnosti k aplikovaniu rôznych flexibilných rozpočtovacích mechanizmov, čo ale práve na vysoko turbulentnom devízovom trhu môže byť veľkým pozitívom tejto metódy pre danú spoločnosť. Pre spoločnosť XY a.s. je navrhnutý prístup percentuálneho rozpočtovania na dve základné nákladové skupiny podniku v maximálnej výške na každý mesiac roku 2013, ktorý je vytváraný na základe detailne vypracovanej rozpočtovacej smernice.

Hlavné prínosy aplikácie BB konceptu sa dajú zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- orientácia rozpočtov na klientske požiadavky,
- jednoduchosť prechodu zo súčasného rozpočtovacieho systému v spoločnosti,
- vysoká flexibilita nastaveného systému a z nej vyplývajúce možnosti stáleho prispôsobovania sa intenzívnemu vývoju trhu a moderným trendom,
- jednoduchý nástroj pre kontrolu a riadenie plnenia výšky plánov.

Aj s implementáciou tejto metodiky sa viažu určité **nedostatky** pre spoločnosť XY a.s. ako napr. prílišná voľnosť systému, možnosť prekračovania plánovaných maximálnych výšok nákladov a neschopnosť spoločnosti tento fakt ovplyvniť.

Rozhodnutie o implementácii všetkých navrhovaných metodík už bolo v práci čiastočne načrtnuté, avšak je ešte potrebné ho doplniť o konečné rozhodnutie manažmentu spoločnosti XY a.s. V súčasnej dobe beží v spoločnosti skúšobná verzia rozpočtovacieho procesu ABB (ako bolo uvedené v úvode kapitoly 8.4), no po prezentácii ďalších dvoch navrhnutých systémov (ZBB a BB) sa vedenie podniku rozhodlo, že v ďalšom roku 2013 prebehne **skúšobná verzia kombinácie týchto ďalších dvoch metodík**. V praxi to znamená, že po prevedení rozpočtového rezu konceptu ZBB plánovaného na prelom tohto roku, príde k zavedeniu rozpočtovacej koncepcie BB, od ktorej sa očakáva (predpokladá) s pomocou nemalého prínosu ZBB projektu, dosahovanie vysoko priaznivých výsledkov naplnenia

hlavného cieľu projektu tj. v roku 2013 výška hrubého hospodárskeho výsledku 40 mil. Kč.

Avšak reálna úspešnosť kombinácie týchto metodík bude známa až po prevedení kompletného postupu implementácie projektu do skutočnosti, tzn. od januára 2013 bude zavedená do spoločnosti kombinácia týchto dvoch systémov a **vykonávané ich pravidelné monitoringy**. Postupy budú počas skúšobnej implementácie podrobené, v závislosti na priebežných výsledkoch a stave, jednotlivým úpravám, dolad'ovaniu a aktualizáciám, z ktorých až následne vyplynú konečné výsledky úspešnosti týchto metód. Po porovnaní konečných výsledkov všetkých odskúšaných metodík (ABB, ZBB+BB) dôjde v roku 2014 k záverečnému konečnému rozhodnutiu vedenia spoločnosti XY a.s. o ostrom zavedení najvhodnejšieho konceptu do skutočnosti.

ZÁVER

Diplomová práca je venovaná oblasti aplikácie moderného prístupu riadenia nákladov v dynamicky sa rozvíjajúcej devízovej spoločnosti. Konkrétnou úlohou tejto práce je teda vypracovanie projektového riešenia zavedenia novej metodiky rozpočtovníctva a vytvorenie rozpočtu nákladov na rok 2013 pre spoločnosť XY a.s.

Napomôcť k dosiahnutiu tohto cieľa malo primerané množstvo poznatkov a údajov získaných z teoretickej časti práce, ktorá je zameraná predovšetkým na problematiku riadenia nákladov, rozpočtovníctva a ich jednotlivých metód, so zdôraznením významu využitia týchto metód ako vysoko efektívnej zložky komplexného nákladového riadenia. Pri zbere podstatných informácií boli využité hlavne monografické zdroje, prostredníctvom ktorých je vytvorený relevantný podklad pre dosiahnutie cieľa v praktickej časti práce.

Praktická časť práce sa skladá z dvoch rozsiahlych častí, analytickej a projektovej. Cieľom analytickej časti je zistenie veľkého množstva dát a informácií o spoločnosti XY a.s., ktoré by mohli ovplyvňovať realizáciu daného projektu. To bolo dosiahnuté pomocou komplexného zanalyzovania interného a externého prostredia, súčasných metód riadenia nákladov a rozpočtovníctva v sledovanej spoločnosti. Zásadným východiskom analytickej časti práce je identifikácia nedostatkov nákladového a rozpočtového systému, a tiež SWOT analýza, ktoré spolu reflektujú súčasnú situáciu spoločnosti XY a.s. a tvoria hlavný vstup pre poslednú časť diplomovej práce.

Ťažiskom práce je jej posledná projektová časť, ktorá vznikala ako reakcia na analytickú časť, vlastné poznatky a hlavne na nedostatky súčasne fungujúceho nákladového a rozpočtovacieho systému v sledovanej spoločnosti. Táto časť teda spĺňa hlavný cieľ práce tzn. obsahuje projektový postup, ktorý v sebe implikuje cesty projektových riešení aplikácie dvoch moderných metodík tvorby rozpočtov na základe konceptov Zero-Based Budgeting a Beyond Budgeting v spoločnosti XY a.s. Tvorba tohto projektu bola dlhodobou a náročnou aktivitou, ktorá avšak s príspevom spolupráce celého projektového tímu vygenerovala na záver žiadaný výsledok. Avšak tieto navrhnuté metodiky rozpočtovania sú len určitým krokom k dosiahnutiu komplexného systému riadenia nákladov, a preto ak chce spoločnosť XY a.s. do budúcnosti dokráčať k jeho celkovej optimalizácii, vyžiada si to ešte dlhý proces množstva úprav, zmien, doladovania a zdokonaľovania, no aj napriek tomu verím, že táto diplomová práca k tomu výraznou časťou dopomôže.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**Knižné zdroje:**

ALEXY, Július a Rudolf SIVÁK. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Trenčín : IRIS, 2005. ISBN 80-89018-82-3.

BLECHOVÁ, Beata a Jana JANOUŠKOVÁ. *Podvojně účetnictví v příkladech 2012*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4185-7.

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. *Principles of corporate finance*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2003. ISBN 0071151443.

COKINS, Gary. *Activity-based cost management: an executive's guide*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 2001. ISBN 0-471-44328-X.

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80247-3669-3.

DOYLE, David P. *Strategické řízení nákladů: Cost Control - a strategic guide*. 1., české vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-189-7.

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson Learning, 2004. ISBN 1-84480-028-8.

FIBÍROVÁ, Jana et al. *Nákladové účetnictví: Manažerské účetnictví I*. 1.vyd. Praha: VŠE v Praze, 2000. ISBN 80-245-0095-7.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

FRASER, Robin a Jeremy, HOPE. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2003. ISBN 1-57851-866-0.

GLAD, Ernest a Hugh, BECKER. *Activity-Based Costing and Management*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 1996. ISBN 0-471-96331-3.

HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming M. GUAN. *Cost management: accounting & control*. 6th ed. Mason: South-Western, 2009. ISBN 978-0-324-55967-5.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

HRDÝ, Milan. *Oceňování finančních institucí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0938-4.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví: základy*. 2., aktualiz. vyd.. Ostrava: Mirago, 2007. ISBN 80-86617-34-3.

KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

KOTEŠOVCOVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: Základní pojmy, členění*. In: [online]. 2005. [cit. 2012-06-21]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2005/BK_MUc/

KRÁL, Bohumil et al. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Pro-spektrum, 1997. ISBN 80-7175-060-3.

KRÁL, Bohumil et al. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 8071699853.

LESÁKOVÁ, Dagmar et al. *Strategický marketingový manažment*. 1. vyd. Hronský Beňadik: NETRI, 2004. ISBN 80-968904-8-4.

OGEROVÁ, Brigitte a Jana FIBÍROVÁ. *Řízení nákladu*. 1. vyd. Praha: HZ Editio, 1998. ISBN 80-86009-24-6.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finančné řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3.

PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací: Nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.

POLOUČEK, Stanislav et al. *Peníze, banky, finanční trhy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-152-9.

POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-702-6.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

PRASAD, Biren. Model for Optimizing Performance based on Reliability: Life Cycle Cost and other Measurements. *Production Planning & Kontrol.* 1999, roč. 10, č. 3, 286 - 300.

REKTOŘÍK, Jaroslav et al. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-8692-954-5.

SAKÁL, Peter et al. *Strategický manažment v praxi manažéra.* 1. vyd. Trnava: SP Synergia Tripsoft, 2007. ISBN 978-80-89-291-04-5.

SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.

SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika.* 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

WOODWARD, David. Life Cycle Costing - Theory: Information Acquisition and Application. *International Journal of Project Management.* 1997, roč. 15, č. 6, 335 - 344.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové a jiné zdroje:

Analýza externého prostredia podniku. *EuroEkonom* [online]. 2012 [cit. 2012-07-28]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analyza-externeho-prostredia-podniku/>

Interný zdroj podniku XY a.s.

Obraty na devízovém trhu. *Česká národní banka* [online]. 2012 [cit. 2012-07-23]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/obraty_devizovy_trh

Vyhláška č.501/2002 Sb. In: *Portál veřejné správy* [online]. 2002 [cit. 2012-07-09]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=501~2F2002&rpp=15#seznam>

Zákon o platebním styku: Část II. - Hlava 2. *Businesscenter* [online]. 2009 [cit. 2012-07-29]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/platebni-styk/cast2h2.aspx>

Zprávy o vývoji platební bilance. *Česká národní banka* [online]. 2012 [cit. 2012-07-23].

Dostupné

z:

http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/zpravy_vyvoj_pb/

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a i.	a iné	MDO	manažéri devízových obchodov
a pod.	a podobne	mil.	milión
a.s.	akciová spoločnosť	mld.	miliarda
ABB	Activity Based Budgeting	MVA	miera výkonu aktivity
ABC	Activity Based Costing	napr.	napríklad
ABM	Activity Based Management	resp.	respektíve
atď.	a tak ďalej	ROA	rentabilita celkového kapitálu
BB	Beyond Budgeting	ROE	rentabilita vlastného kapitálu
BO	BackOffice	ROS	rentabilita tržieb
BSC	Balanced Scorecard	SR	Slovenská republika
CZK	česká koruna	tis.	tisíc
ČNB	česká národní banka	tj.	to je
ČR	Česká republika	tzn.	to znamená
ČSOB	československá obchodní banka	tzv.	takzvané
EAT	earnings after taxes	VZP	všeobecní zdravotní pojišťovna
EBIT	earnings before interest and taxes	ZBB	Zero-Based Budgeting
et al.	a kolektív		
EUR	euro		
FÚ	finančný úrad		
HDP	hrubý domáci produkt		
HR	Human Resources		
Inc.	Incorporated		
IS	informačný systém		
IT	informačné technológie		
Kč	koruny české		

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Zobrazenie štruktúry účtovníctva (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008)</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 2. Schematické znázornenie kalkulačného systému a jeho členenia. (Alexy, 2005).....</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 3. Základné typy nákladových kalkulácií. (Popesko, 2009)</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 4. Kalkulácia podľa metódy ABC. (Kráľ, 2010).....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 5. Postup kalkulácie nákladov životného cyklu. (Woodward, 1997).....</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 6. Organizačná štruktúra spoločnosti XY a.s. (interný zdroj podniku)</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 7. Graf vývoja počtu zamestnancov spoločnosti XY a.s. (interný zdroj podniku)</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 8. Vývoj počtu rámcových zmlúv a obratu spoločnosti XY a.s. v rokoch 2009-2011 (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku).</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 9. Elementy VRIO analýzy (vlastná tvorba).</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 10. Faktory PASSPORT analýzy. (vlastná tvorba).....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 11. Prognóza medziročného rastu HDP (ČNB, 2012).</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 12. Prognóza vývoja kurzu CZK/EUR (ČNB, 2012).</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 13. Graf vývoja exportu, importu a platobnej bilancie ČR. (vlastná tvorba podľa ČNB, 2012)</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 14. Vývoj objemu typov devízového obchodu v rokoch 2008-2011. (vlastná tvorba podľa ČNB, 2012)</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 15. Priemerný percentuálny podiel jednotlivých nákladových druhov za posledné tri roky 2009-2011. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 16. Ukážka rozpočtu spoločnosti XY a.s. pre rok 2012. (interný zdroj podniku).....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 17. Hodnotový reťazec v spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba).....</i>	<i>90</i>
<i>Obr. 18. Faktory úspešnosti stratégie spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba).....</i>	<i>95</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Porovnanie manažérskeho a finančného účtovníctva (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, Kotešovcová, 2005)</i>	15
<i>Tab. 2. Prednosti a obmedzenia ABC metódy. (Král et al., 2010)</i>	23
<i>Tab. 3. Prednosti a obmedzenia metódy variabilných nákladov. (Popesko, 2009, Král et al., 2010)</i>	24
<i>Tab. 4. Rozdiely medzi rozpočtom a kalkuláciou. (Synek et al., 2000)</i>	28
<i>Tab. 5. Porovnanie tradičného rozpočtu s rozpočtom aktivít. (Popesko, 2009)</i>	31
<i>Tab. 6. Porovnanie tradičného a moderného rozpočtovania. (Popesko, 2009, Petřík, 2005)</i>	35
<i>Tab. 7. Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	47
<i>Tab. 8. Ukazovatele rentability. (vlastná tvorba)</i>	48
<i>Tab. 9. Ukazovatele zadlženosti. (vlastná tvorba)</i>	49
<i>Tab. 10. Ukazovatele likvidity. (vlastná tvorba)</i>	49
<i>Tab. 11. Ukazovatele aktivity. (vlastná tvorba)</i>	50
<i>Tab. 12. Hospodársky výsledok, výnosy a ich rentabilita. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	65
<i>Tab. 13. Mesačné výnosy a náklady. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	65
<i>Tab. 14. Celkový počet klientov vs. aktívni klienti. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	66
<i>Tab. 15. Druhové členenie nákladov v rokoch 2009-2011. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	68
<i>Tab. 16. Horizontálna a vertikálna analýza nákladov v rokoch 2009-2011. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	68
<i>Tab. 17. Hlavné činnosti a časový harmonogram projektu. (vlastná tvorba)</i>	78
<i>Tab. 18. Štruktúra hlavných procesov v spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba)</i>	81
<i>Tab. 19. Previazanosť hlavných procesov so zodpovednými odbormi. (vlastná tvorba)</i>	85
<i>Tab. 20. Percentuálne vyjadrenie hlavných procesov na celkových nákladoch odborov spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba)</i>	86
<i>Tab. 21. Celkové kvartálne náklady v roku 2011. (interný zdroj podniku)</i>	87
<i>Tab. 22. Rozpočet celkových ročných nákladov hlavných procesov na rok 2013. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	89

<i>Tab. 23. Výkonový balíček I. (vlastná tvorba)</i>	91
<i>Tab. 24. Výkonový balíček II. (vlastná tvorba)</i>	92
<i>Tab. 25. Prehľad výkonových balíčkov a ich náklady. (vlastná tvorba).....</i>	93
<i>Tab. 26. Pôvodný rozpočet spoločnosti XY a.s. na rok 2013. (vlastná tvorba podľa interný zdroj podniku)</i>	94
<i>Tab. 27. Výsledný rozpočet pre spoločnosť XY a.s. na rok 2013 na základe konceptu ZBB. (vlastná tvorba)</i>	94
<i>Tab. 28. Výňatok z prezentácie – porovnanie tradičného a BB konceptu rozpočtovania v spoločnosti XY a.s. (vlastná tvorba)</i>	96
<i>Tab. 29. BB rozpočet celkových výnosov a nákladov. (vlastná tvorba).....</i>	98
<i>Tab. 30. BB rozpočet mzdových a nemzdových nákladov. (vlastná tvorba).....</i>	99
<i>Tab. 31. BB rozpočet detailných nákladových položiek. (vlastná tvorba).....</i>	100
<i>Tab. 32. Výsledný rozpočet spoločnosti XY a.s. vypracovaný na základe BB konceptu na rok 2013. (vlastná tvorba)</i>	101

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Rozvaha spoločnosti XY a.s. - Aktíva
- P II Rozvaha spoločnosti XY a.s. - Pasíva
- P III Výkaz ziskov a strát spoločnosti XY a.s.

PRÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLOČNOSTI XY A.S. - AKTÍVA

ROZVAHA					
	Položka	2008	2009	2010	2011
	Aktiva celkem	186 526	165 961	234 697	234 561
A.	Pohledávky za upsaný zákł. kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	97 042	94 592	102 357	81 837
Bl.	Dlouhodobý nehmotný majetek	16	13	10	72 387
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	27 374	67 649	68 965	7 900
	1. Pozemky	1 043	4 613	4 613	
	2. Stavby	25 868	61 877	60 815	
	3. Samost. mov. věci a soubory	444	1 140	3 160	7 853
	4-6. Jiný dlouhodob. hm. majetek	19	19	19	
	7-8. Nedok. dlouhodob. hm. majetek	0	0	47	47
	9. Opravná položka k nabyt. majetku	0	0	311	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	69 652	26 930	33 382	1 550
	1. Podílové CP a podíly s rozhod. vlivem				
	2. Podílové CP a podíly s podstat. vlivem	42 722			
	3. Ostatní dlouhodob. CP a podíly	26 930	26 930	33 382	1 550
	4. Půjčky podnikům ve skupině				
	5. Jiný finanční majetek				
	6. Nedokončený dl. finanční majetek				
	7. Poskytnuté zálohy na dlđ. fin. majetek				
C.	Oběžné aktiva	89 370	71 031	132 026	152 630
C.I.	Zásoby	0	0	0	0
	1. Materiál				
	2. Nedokončená výroba a polotovary				
	3. Výrobky				
	4. Zboží				
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	6 035	6 000	6 000	0
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	6 035	6 000	6 000	
	2-4. Pohledávky za ovl. a řízen. osobami				
	5-6. Jiné pohledávky				
	7. Odložená daňová pohledávka				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	40 199	47 968	83 985	86 584
	1. Pohled. z obchod. vztahů	10 154	5 118	35 122	51 584
	2-4. Pohledávky za ovl. a řízen. osobami	935	1 394	2 020	306
	5-6. Sociální zabezpečení a stát	0	8	14	
	7-9. Jiné pohledávky	29 110	41 448	46 829	34 694
C.IV.	Finanční majetek	43 136	17 063	42 041	66 046
	1. Peníze	2 860	2 928	6 340	70
	2. Účty v bankách	40 276	14 135	35 701	65 976
	3-4. Krátkodobý finanční majetek				
D	Časové rozlišení	114	338	314	94

PRÍLOHA P II: ROZVAHA SPOLOČNOSTI XY A.S. - PASÍVA

ROZVAHA					
	Položka	2008	2009	2010	2011
	Pasíva celkem	186 526	165 961	234 697	234 561
A.	Vlastní kapitál	36 516	63 867	82 089	121 572
A.I.	Základní kapitál	31 000	61 000	61 000	94 000
	1. Základní kapitál	31 000	31 000		
	2. Vlastní akcie a vlastní obch. podíly				
	3. Změny základního kapitálu		30 000		
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	6 356
	1. Emisní ážio				6 356
	2. Ostatní kapitálové fondy				
	3. Oceňov. rozdíly z přeceň. majet.				
	4. Oceňovací rozd. z přecen.při přem.				
A.III.	Fondy ze zisku	512	702	719	8 014
	1. Zákonný rezervní fond	250	440	457	8 014
	2. Statutární a ostatní fondy	262	262	262	
A.IV.	Výsledek hospodář.minulých let	1 218	1 815	1 847	
A.V.	Hospodářský výsledek běž.obd.	3 786	350	18 523	13 202
B.	Cizí zdroje	150 010	102 076	152 608	112 776
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
	1. Rezervy podle zvl.právních předpisů				
	2. Rezerva na důchody				
	3. Rezervy na daň z příjmů				
	4. Ostatní rezervy				
B.II.	Dlouhodobé závazky	92	89	11 728	14 735
	1-4. Závazky k ovl. a říz. osobám				
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy				
	6-9. Jiné dlouhodobé závazky			11 557	14 678
	10. Odložený daňový závazek	92	89	171	57
B.III.	Krátkodobé závazky	6 317	5 183	44 821	70 334
	1. Závazky z obchod. vztahů	3 918	2 211	35 411	56 898
	2-4. Závazky k ovl. a říz. osobám	395	802	1 105	1 126
	5. Závazky k zaměstnancům	1 233	1 450	3 177	4 735
	6. Závazky ze sociál. zabezpečení	307	463	993	905
	7. Stát - daňové závazky	464	257	4 135	6 670
	8-11. Jiné závazky				
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	143 601	96 804	96 059	27 707
	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	23 523	61 039	77 445	
	2. Běžné bankovní úvěry	26 758	21 141	2 782	27 707
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	93 320	14 624	15 832	
C.	Ostatní krátkodobé pasíva				
D.	Časové rozlišení	0	18	0	213

PRÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT SPOLOČNOSTI XY A.S.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT					
		2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží				
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží				
+	Obchodní marže	0	0	0	0
II.	Výkony	1 509	2 881	3 228	0
	II.1 Tržby za prodej vl. výrobků, a služeb	1 509	2 881	3 228	
	II.2 Změna stavu zásob vl. činnosti				
	II.3 Aktivace				
B.	Výkonové spotřeby	9 775	12 638	13 503	8 194
	B.1. Spotřeba materiálu a energie	1 956	2 354	2 752	150
	B.2. Služby	7 819	10 284	10 751	7 044
+	Přidaná hodnota	-8 266	-9 757	-10 275	-8 194
C.	Osobní náklady	14 662	18 077	32 673	27 491
	C.1 Mzdové náklady	12 111	14 214	25 783	22 888
	C.2 Odměny členům stat.orgánů				
	C.3 Náklady na sociální zabezpeč.	2 421	3 623	6 566	4 267
	C.4 Sociální náklady	130	240	324	336
D.	Daně a poplatky	29	39	66	58
E.	Odpisy dlouhodob. hm. a nehm. majetku	595	1 120	1 495	12 132
III.	Tržby z prodeje dlouhodob. maj. a materiálu	149		38	
F.	Zůstatkové cena prod. majetku a materiálu	94		44	
G.	Změna stavu rezerv, oprav.položek prov.obl	135	254	-584	
IV.	Ostatní provozní výnosy	114	72	529	113
H.	Ostatní provozní náklady	132	288	1 276	392
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	-23 650	-29 463	-44 678	-48 154
VI.-VIII.	Tržby z prodeje ce.pap. a podílů	1 800	42 000	5 550	
J.+K.	Prodané cenné papíry a podíly	1 800	42 722	5 550	
IX.	Výnosy z přecenění fin. majetku				
L.	Náklady z přecenění fin.majetku	270			
M.	Změna stavu rezerv, oprav.položek fin.obl				
X.	Výnosové úroky	3 181	3 320	3 770	1 153
N.	Nákladové úroky	11 490	13 229	9 123	4 309
XI.	Ostatní finanční výnosy	47 184	70 161	114 042	144 505
O.	Ostatní finanční náklady	10 021	29 057	40 986	74 188
*	Finanční výsledek hospodaření	28 584	30 473	67 703	67 161
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 148	660	4 502	5 805
	Q.1 - splatné	1 112	663	4 420	5 812
	Q.2 - odložené	36	-3	82	-7
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 786	350	18 523	13 202
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsl. hospod. společ.				
***	Výsledek hospodaření za účetní období	3 786	350	18 523	13 202
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	4 934	1 010	23 025	19 007