ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Integrovaný reporting podniku

Integrated reporting of company

Bc. Mária Karnajová

Plzeň 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Integrovaný reporting podniku“

vypracovala samostatně za použití zdrojů, která jsou uvedena v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 20. 04. 2018 ……..

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Michaele Krechovské Ph.D za trpělivost a ochotu a společnosti, která mi umožnila zpracovat diplomovou práci.

Obsah

ÚVOD 8
1 Úvod k reportingu podniku 10
1.1 Reporting jako součást controllingu 12
1.1.2 Informační systém a reporting 13
1.1.1 Controlling v organizační struktuře 14
1.2 Zásady reportingu 17
1.2.1 Identifikace uživatele 17
1.2.2 Včasnost 18
1.2.3 Design a distribuce výkazů 18
1.2 Efektivnost reportingu 20
1.4 Dělení reportingu 22
1.5 Rozpočetnictví 24
1.5.1 Proces rozpočtování 24
1.5.2 Kontrola rozpočtu 31
1.5.3 Funkce rozpočtu 31
2 Integrovaný reporting <IR> 32
2.1 Historie integrovaného reportingu 33
2.2 Integrovaný reporting v podniku 34
2.2.1 Proces sestavování integrovaného reportu 34
2.2.2 Obsah integrovaného reportu 36
2.2.3 Informační systém pro integrovaný reporting 38
3 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu 41
3.1 Organizační struktura společnosti XY 42
4 Integrovaný reporting ve společnosti XY 44
4.1 Návrh integrovaného reportu 48
4.1.1 Personální report 50
4.1.2 Report produktivních a neproduktivních hodin 52
4.1.3 Report investic 54

4.1.4 Report školení 55
4.1.5 Report nákladů za jednotlivá střediska 58
4.1.6 Report externích služeb 59
4.1.7 Report zůstatku dovolené versus přesčasové hodiny 60
4.2 Integrovaný report společnosti XY 62
4.3 Možné rizika a návrhy řešení rizik integrovaného reportu společnosti XY 77
ZÁVĚR 79
Seznam obrázků 81
Seznam tabulek 82
Seznam literatury 83
Anotace 85
Abstract 86

ÚVOD

Tato diplomová práce s názvem Integrovaný reporting je zaměřena na návrh integrovaného reportu ve společnosti XY. Cílem je navrhnout report, který by odpovídal požadavkům vedení společnosti XY a propojenost reportů do jednoho kvůli lepší přehlednosti, aby si vedení společnosti dokázalo představit, jak společnost funguje po finanční, ekonomické a personální stránce.

První kapitola diplomové práce je věnována charakteristice reportingu jako součásti controllingu. V první části je charakterizován controlling jako samostatná činnost, které vede k reportování. První kapitola rovněž obsahuje charakteristiku a identifikace rozdílů mezi controllerem a řídícím pracovníkem, který tuto činnost zadává a slouží pak pro jeho potřeby. Controlling je zobrazen v organizační struktuře a jsou identifikovány faktory, které ho ovlivňují. Obdobně jako finance a účetnictví se musí řídit zásadami. I v reportingu by se měli dodržovat zásady, a to identifikace uživatele, včasnost, design a distribuce výkazů, které jsou podrobně charakterizovány v druhé části první kapitoly. Třetí část první kapitoly je zaměřena na efektivnost reportingu. Obsahuje jednotlivé požadavky, pomocí kterých můžeme splnit podmínku efektivnosti. Poslední dvě částí první kapitoly jsou rozdělené na členění reportingu a jeho druhy plus rozpočetnictví, jehož úkolem je vytváření a následná kontrola rozpočtů.

Integrovaný reporting je popsán ve druhé kapitole této práce. V první části se koukneme do historie integrovaného reportingu a co předcházelo téhle disciplíně. Následně v druhé části popíšeme, jak vypadá a jak by měl vypadat integrovaný reporting v podniku. Jaký je proces, co obnáší a co je obsahem integrovaného reportingu. Poslední část druhé kapitoly je zaměřena na charakteristiku a obeznámení možnosti zapojení informačního systému do integrovaného reportingu.

Následující kapitola charakterizuje společnost XY, ve které budeme navrhovat integrovaný report podle požadavků vedení společnosti. Pro lepší představu je zobrazena organizační struktura, která se bude odrážet a pomůže pro lepší obraz a chápání v jednotlivých mezi reportech, které budou součástí. Na ty se budeme se odkazovat ve finální verzi navrhovaného integrovaného reportu.

Kapitola s názvem Integrovaný reporting ve společnosti XY je zaměřená na představení reportingu ve společnosti. Kdo vykonává tuto činnost reportování a jaké jsou požadavky vedení na výsledný report. Jednotlivé reporty, které by měly být obsahem výsledného integrovaného reportingu jsou: personální report, report produktivních a neproduktivních hodin, report investic, školení, nákladů za jednotlivá střediska, report externích služeb a report zůstatku dovolené a přesčasových hodin. Charakteristika každého zmíněného reportu bude obsahem jednotlivých částí čtvrté kapitoly.

Návrh finálního integrovaného reportu společnosti XY bude znázorněn v poslední částí, kde se představí propojenost jednotlivých reportů a jejich podoba, která podá vedení společnosti XY přehled jak společnost hospodaří, jak je na tom po finanční nebo personální stránce. Důležité budou vstupy pro reporting. Propojenost s jednotlivými reporty si představíme pomocí funkcí MS Excel. Pohled a rizika, které mohou ovlivnit funkci navrhovaného reportu společnosti XY, budou součástí poslední kapitoly této diplomové práce.

1 Úvod k reportingu podniku

V úvodní části diplomové práce si představíme a charakterizujeme reporting podniku. Zaměříme se na charakteristiku reportingu, jeho rozdělení, kroky k zpracování a jakými zásadami se máme řídit při sestavování reportu.

Existuje několik charakteristik pro reporting podniku. Reporting je nedílnou součásti controllingu, což znamená, že reporting je controllingová aktivita vykonávaná controllorem. Fibírová a Šoljaková charakterizují reporting jako „*komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek*“ (Šoljaková, Fibírová, 2010, s.10) Reporting se postupem času vyvíjel a z původního uchování informací v rámci podniku se rozšířil na komplexní zpracování dat a informací z vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Výsledkem je zpracování reportu, tedy souhrnné zprávy. Předchůdce reportingu byl „*v období centrálně-direktivního plánování považovat různé výkazy a hlášení o plnění plánu různým státním a společenským orgánům i široké veřejnosti. Se zánikem centrálního státního plánování došlo v mnoha našich podnicích k paradoxnímu jevu, že se zrušilo, nebo omezilo či zdeformovalo i podnikové plánování a s ním i příslušné výkazy a zprávy o činnosti podniku*.“ (Reporting, [b.r.])

Reporting jako takový je pořád ještě ve vývojové fázi. Většina podniků se zabývá a vytváří standardní výkazy. Menší procento podniků se zabývá a používá „*soustavy standardizovaných dotazů, mimořádné zprávy a zprávy podle potřeby, soustavy umožňující volné dotazy a dialogové systém*y.“ (Eschenbach, 2004, s.192)

V čem spočívá úspěšnost reportingu a čím je podmíněna? Vacík ve své literatuře Tvorba strategie a strategické plánování to popisuje následovně: „***Úspěšnost reportingu*** *je podmíněna především:*

- *strukturou, četností a úrovní detailů příslušející konkrétním uživatelům (je nutné provést prvotní analýzu potřeb příjemců informací);*
- *kvalitou informačního systému a jeho optimálním využitím;*

- *jednotností firemního reportingu (reporting vzniká ne ad hoc, ale jako systematický strukturovaný dokument, pro jehož vytváření jsou jednoznačně stanoveny odpovědnosti);*
- *přehledností a stručností prezentovaného dokumentu;*
- *zajištěním včasné distribuce reportů.*“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s.245)

Podrobnější charakteristika jednotlivých zásad bude následovat v další kapitole této práce.

Důležitou součástí reportingu je mít k dispozici relevantní údaje důležité pro zpracování reportu. Výkonnost podniku a jejich manažerů je popsáno pomocí indikátorů vygenerovaných v systému účetnictví, které jsou následně vykazovány top managementu nebo akcionářům podniku. (Lee, 2005) Při zpracování reportu jsou stanovené takzvané KPI (Key Perfomance Indicators), v překladu tedy Klíčové ukazatele výkonnosti. KPI slouží ke komparaci mezi stanoveným úkolem a cílem a skutečností. (Šoljaková, Fibírová, 2010) Klíčové ukazatele výkonnosti se vyznačují těmito 4 vlastnostmi, kterými jsou:

- kvantitativní,
- praktický,
- přímý,
- aktivní.

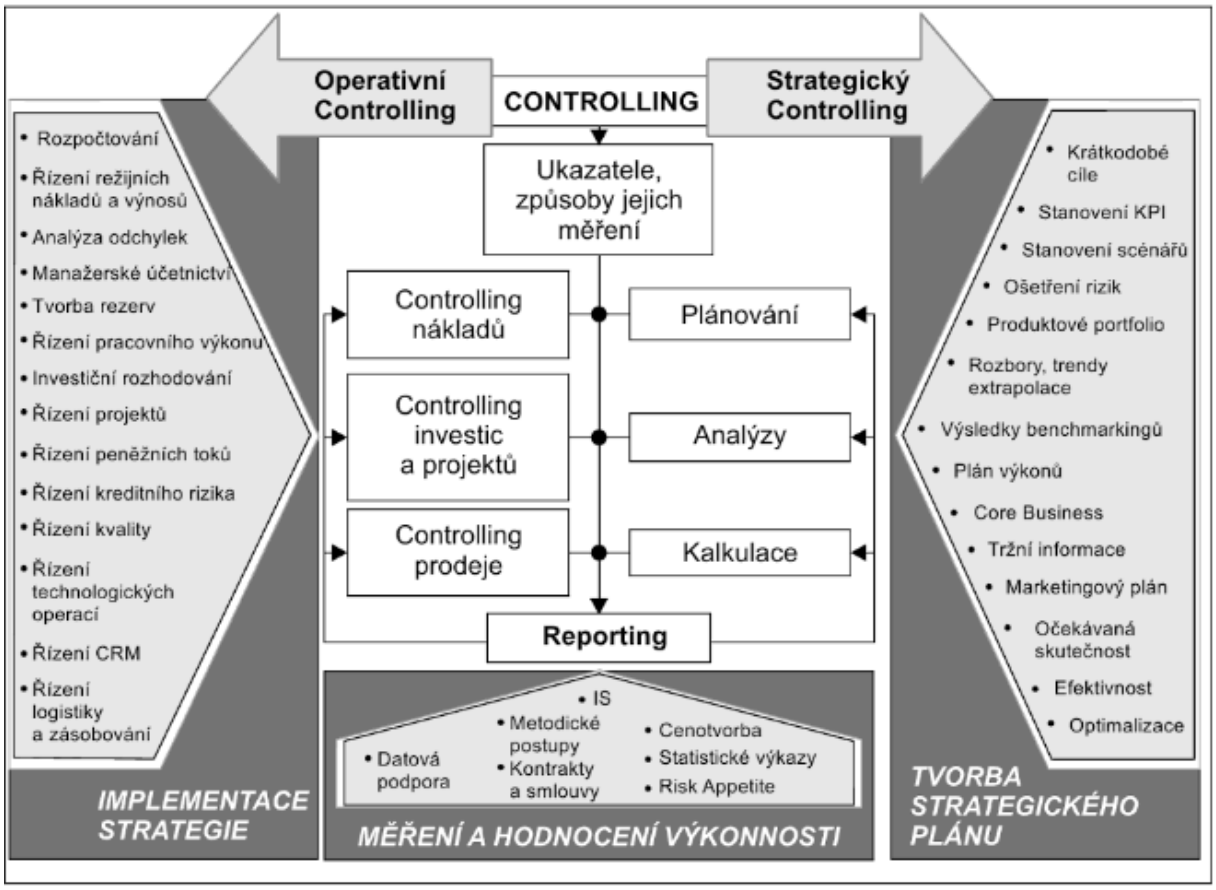
V podstatě jde o to, že tyto indikátory mohou být ve formě čísel. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou integrovány do firemních procesů. Pomocí nich podnik dokáže určit, zda se podnik zlepšuje a mohou být taktéž zavedeny do praxe, s cílem dosáhnout požadovanou změnu. (14, 17.11.2017)

Informace nebo údaje, které potřebujeme ke zpracování reportu primárně najdeme v účetnictví. Problematikou, jaké potřebné údaje jsou důležité se zabývá ve své literatuře Mikovcová: „*V praxi existuje značný nesoulad mezi informaci existujícími, požadovanými a potřebnými. Proto je třeba najít rovnováhu mezi informacemi, které máme (základním zdrojem jsou finance a účetnictví), které chceme mít (jedná se o subjektivně pociťovanou potřebu managementu) a těmi, které opravdu potřebujeme (tj. informace objektivně nutné ke splnění daných úkolů)*“ (Mikovcová, 2007, s.157)

1.1 Reporting jako součást controllingu

Už z názvu první kapitoly je zřejmé, kam zařazujeme reporting podniku. V následujícím obrázku je podrobněji zpracována propojenost mezi controllingem a reportingem podniku.

Obrázek 1 Struktura controllingu



Zdroj FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování

Informace jsou nejdůležitějším podkladem pro zpracování reportu a zhotovení výkazu. Za zpracování informací do podoby výkazu je odpovědný controller. Nezávislost controllera při zpracování by měl být jeden z předpokladů, kvůli neovlivňování výsledků nebo nezakrývání některých skutečností. Úlohou controllera je taktéž zpracovat výkaz do vhodné formy dle potřeb uživatelů.

Vztah mezi vedením, top managementem a controllerem je zobrazený v následující tabulce č.1.

Tabulka 1 Vztah controllera a řídícího pracovníka

Controller	**Řídící pracovník**
připravuje podklady pro plánování a rozhodování	plánuje, rozhoduje
informuje o odchylkách	reaguje na zjištěné odchylky
připravuje metodiku rozpočetnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	prosazuje a využívá informace připravených systému kalkulací,
informuje o změnách v okolí podniku	reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím

Zdroj ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting

1.1.2 Informační systém a reporting

Informace, které jsou vykazovány v reportech, jsou ve většině případů citlivé, a proto je potřebné zabezpečit, někdy i zašifrovat soubor, aby byl viditelný pouze pověřeným osobám. Propojenost informačního systému s reportingem je důležitá. Podnik si může zřídit samostatnou složku, kde by měli mít přístup pouze odpovědné osoby pro čtení a controlleři jak pro čtení, tak i editaci. Tím se zamezí nežádoucím úpravám výkazů.

Na funkčnost informačního systému je v poslední době hodně apelováno. Je důležité také pověřit osobu, která bude pracovat s přidělením práv ke vstupu nebo editaci souborů ve složkách.

„*Formování manažérských informačních systémů se controller stará o to, aby vedoucí pracovníci obdrželi včas vnitřní a vnější informace nezbytné pro plnění jejich úloh.*

Manažerským informačním systémem se rozumí:

- *příprava informací významných pro výsledek a řízení pro vedoucí pracovníky při:*
- *zachování minimální struktury;*
- *prostřednictvím definovaného postupu.*“ (Eschenbach, 2004, s.556)

1.1.1 Controlling v organizační struktuře

Abychom jsme si lépe uměli představit kam zařadit controlling v rámci organizace, je důležité si uvědomit, že controllingové oddělení jako takové se postupem času více vyvíjí. Z pohledu managementu a vedení je čím dál tím víc brán ohled. A to jak z pohledu plánování, kontroly, rozpočtování apod. Reporting dává pohled na organizaci pomocí výkazů, grafů a tabulek. Díky tomu podává vedení společnosti přehlednější obraz.

To, kde se bude nacházet controllingové oddělení je ovlivněno několika faktory:

- Interní faktory

- velikost podniku,
- potřeba řešení problému, jejich analýza apod.,
- daná organizační struktura (např. vzor mateřská společnost vs. dceřina společnost),
- vývoj technologie v podniku.

- Externí faktory

- aktuální trh práce,
- politické faktory,
- sociální faktory,
- ekonomické faktory.

Controlling se může zobrazit v organizační struktuře v liniové nebo štábní pozici. Samozřejmě, že zařazení tohoto oddělení je různorodé. V této části si uvedeme pouze dva typy.

Obrázek č.2 zobrazuje štábní pozici controllingu v podniku. Má servisní funkci. Slouží jako podpora při řízení společnosti a poskytuje data a informace vedení společnosti. „Controllerovi chybí kompetence k řešení závažných, krizových, strategických odchylek, tudíž je v těchto situacích naprosto závislý na podpoře vrcholového vedení.“

Obrázek 2 Štábní pozice controllingu v organizační struktuře

Zdroj MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi

Na obrázku č.3 je zobrazená liniová pozice controllingu v podniku. Liniovou pozici se controllingové oddělení stává plně zodpovědné za provedená řešení a opatření, rozhodnutí. Na rozdíl od štábní pozice nemá liniová podpůrnou funkci.

Obrázek 3 Liniová pozice controllingu v organizační struktuře

Zdroj MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi

Tak jako v případě například logistiky i controlling je možné outsourcovat. V případě controllingu se to doporučuje spíše u malých a středních podniků. U velkých podniků je lepší si zřídit controllingové oddělení. *„Na druhou stranu je využití externího controllingu pozitivní*

při zavádění, společnost se vyhne konfliktním situacím a může taktéž dojít k rychlejšímu zavedení.“ (Mikovcová, 2007, s.21)

1.2 Zásady reportingu

V předchozí části bylo řečeno, že reporting napomáhá top managementu poskytnout informace k rozhodování a řízení podniku. Je důležité dodržovat tyto zásady, které by měl každý report obsahovat.

1.2.1 Identifikace uživatele

Na začátku je důležité identifikovat, o jakého uživatele jde. Podrobnější charakteristiku si představíme v následující části. Analyzujeme jeho požadavky a potřeby. Ty musí být srozumitelné. První zásada je nejdůležitější, protože si musíme určit, pro koho ten report je a v jaké formě, obsahu a struktuře zprávy mu jej poskytneme. Report může být zpracován na různých úrovních roviny rozhodování, ať už strategickou, taktickou nebo operativní. (Mikovcová, 2007). Výkazy odevzdáváme ve formě dle potřeby uživatelů, a to v tištěné nebo elektronické podobě. Možná je i kombinace obou způsobů.

Pro koho je reporting určen? Existuje řazení, které uživatele rozděluje do dvou širších skupin, interní a externí uživatelé. Kombinací externích a interních uživatelů jsou vlastníci, vedení a management podniku. Interní uživatelé dbají na vývoj podniku, jeho řízení, prosperitu, ziskovost a goodwille. Jejich cílem není jen prosperita, ale taky i zvyšování vlastního užitku, mezd, a to někdy na úkor snížení hospodářského výsledku.

Externí uživatelé

Širokou škálu tvoří externí uživatelé. Sem můžeme zařadit dodavatele, odběratele nebo další skupiny jednotlivců, kteří mají s podnikem uzavřenou spolupráci. Další skupinou jsou státní orgány. Do státních orgánů zařazujeme například finanční úřad, úřad práce, různá ministerstva, která mají kontrolní charakter nad podnikem. Externí uživatelé jsou i zaměstnanci podniku. Jejich společným cílem je vývoj mzdy, kvalita vzdělávaní a pracovních podmínek apod. Externími uživateli jsou proto, že nemají odpovědnost za vedení podniku a jeho řízení. Do této skupiny patří uživatelé, „*kteří mají přístup pouze ke zveřejňovaným informacím, k externím výkazům finančního účetnictví*“ (Šoljaková, Fibírová, 2010, s.12)

Interní uživatelé

Interní uživatele jsou vlastníci, vedení nebo management podniku. V případě akciové společnosti, jsou to akcionáři, tedy lidé, kteří mají rozhodovací pravomoc a taktéž jsou zodpovědní za řízení a výsledky společnosti.

1.2.2 Včasnost

Další zásadou je včasnost. Pod pojmem včasnost si můžeme představit dodání výkazů ve správné chvíli. „*Základní teze Controlling (nutnost včas zasahovat a tak přecházet negativním odchylkám) způsobuje, že požadavek aktuálností informací má mnohdy větší váhu než požadavek úplnosti a přesnosti*.“ (Mikovcová, 2007, s.162). Samozřejmostí je dodání relevantních informací.

1.2.3 Design a distribuce výkazů

Design výkazů by měl být jednotný a snažit se vyhýbat zásadním změnám. Samostatný design reportu obsahuje několik zásad:

- zásada stručnosti – pro každou skupinu uživatelů existuje odpovědný report. To znamená, že pro každou skupinu jsou podstatné jiné informace. Report by měl být stručný, rozsah maximálně do pěti stran. Přehlednost reportu dosáhneme pomocí přehledných tabulek a grafů. Je třeba soustředit pozornost na to, že top management nebo externí uživatelé to vidí jinak než controller, který report sestavuje.
- zásada adresnosti – „*pro prezentaci má být každému příjemci připraven report, v jehož titulním listu je adresát jmenovitě* “ (Mikovcová, 2007, s.162)
- vhodná forma – forma reportu je daná dle požadavků zákazníka. Forma reportu by měla být popsaná i v interních směrnicích podniku.
- pravidelnost – reporty by se měli provádět pravidelně a pokaždé je aktualizovat. Stačí několik absencí a report může přestat být aktuální, ztrácí se efektivnost reportu.

Poslední zásadou je distribuce výkazu. Je nezbytné oddělit informace, které zařazujeme z hlediska podniku za důvěrné a zajistit ochranu těchto informací. (Šoljaková, Fibírová, 2010) Controller musí zajistit zpětnou vazbu, aby v případě připomínek mohl zlepšit reporting nebo

zjistit náměty co se týče designu, přidání některých informací do reportingu, grafiky apod. Následně v dalším termínu tyto nápravy prezentovat.

Při sestavování reportingu musí controller dodržovat zásady a vyvarovat se typických chyb při sestavování reportu, kterými jsou:

- *„zprávy nejsou zpracovány pravidelně,*
- *zpráva je nadměrně dlouhá,*
- *zpráva není aktuální,*
- *zpráva obsahuje velké množství odborných termínů,*
- *zpráva obsahuje jen rozsáhle tabulky s čísly,*
- *tabulky nejsou popsány,*
- *není jasné, v jakých jednotkách jsou zpracována data,*
- *každé období je na zpracování použitá jiná metodika,*
- *zpráva není jasně členěná, je nepřehledná,*
- *zpráva neobsahuje závěry,*
- *není zřejmé, kde jsou ve zprávě závěry,*
- *je tvořena jediná zpráva pro všechny – chybí adresát,*
- *nejsou zřejmé cíle eventuálně plán.“* (Mikovcová, 2007, s.164)

1.2 Efektivnost reportingu

Efektivnost závisí nejenom na kvalitních vstupech, ale také klade důraz na výstupy. Vstupy ovlivňující reporting podniku jsou subjekt, objekt a okolí.

Subjekt

Subjekt jako tvůrce nebo příjemce. Tyto dva subjekty jsou ve vzájemné interakci a vzájemně se ovlivňují. Příjemce dává podnět k tomu, co potřebuje, co si představuje v reportu, jaká oblast, jaké další pověřené osoby. Tvůrce by měl být už podle názvu kreativní, mít analytické myšlení a nestranný pohled. Toto jsou důležité vlastnosti controllera. Snaží se vyhovět požadavkům příjemce.

Objekt

Subjekt pracuje s objektem. V našem případě jsou objektem finanční ukazatele, výkazy podniku v rámci různých oblastí dle toho, na co je report vyhotoven. Objekt musí být zabezpečen dle obsahu.

Okolí

Velký vliv na oba předchozí faktory má poslední faktor, kterým je okolí. Na okolí se můžeme dívat z pohledu společnosti nebo ekonomiky. Reporting podniku může ovlivňovat politický a ekonomický systém. Sociální politika, zahraniční obchod a politika, kultura vzdělávání apod.

Každý report má vlastní specifikaci, vlastní požadavky na vstup, není proto možné určit, které z následujících požadavků je hierarchicky nejdůležitější, protože každý požadavek má svoje zastoupení na efektivnosti.

Je podstatné určit cíl reportu, mít k dispozici a pracovat se spolehlivými a aktuálními daty, které budou v reportu podávat spolehlivý obraz. Vyhovět požadavku příjemce a dosáhnout kvalitní výstup a docílit co nejlepší efektivnosti reportu.

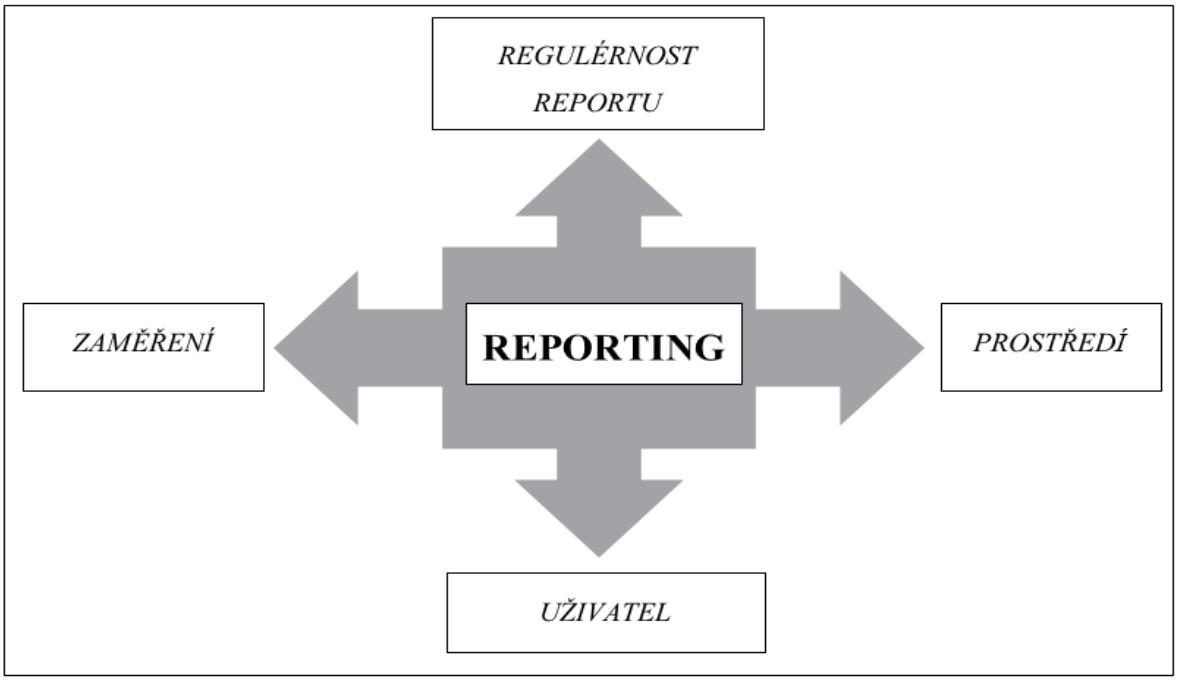
„*Požadavky na efektivní reporting:*

- *čas,*
- *přesnost a spolehlivost,*
- *psychologický efekt,*
- *jazyk a čísla,*
- *pravdivost a jasnost,*
- *bezpečnost,*
- *stálé výkazy versus flexibilita,*
- *integrace,*
- *data warehouse,*
- *objektivita,*
- *zpětná kontrola,*
- *časová přesnost,*
- *orientace na aktuality,*
- *orientace na uživatele,*
- *konzistence,*
- *hospodárnost při tvorbě zpráv,*
- *srozumitelnost.*“ (Hendrych, 2009, s.41)

1.4 Dělení reportingu

Reporting se dělí z více hledisek. Na obrázku č.4 je vidět, že reporting dělíme na základě pravidelnosti reportu, z hlediska prostředí, zaměření a z hlediska uživatele.

Obrázek 4 Členění reportingu



Zdroj vlastní zpracování, 2017

Rozdělení z hlediska uživatele jsme si představili v předchozí kapitole. Z hlediska regulérnosti reportu dělíme reporting na **standardní** a **mimořádný**. Standardní reporting znamená, že se reporty zpracovávají pravidelně, a to měsíčně, čtvrtletně nebo ročně. Nevylučuje se možnost vyhotovování reportu i v menších intervalech. Forma a obsah standardních reportů je předem dána a je stanovená struktura a design reportu dopředu. Dalším dělením je z pohledu prostředí. Hodnocení **vnějšího prostředí** a hodnocení **vnitřního prostředí** a **kombinované** hodnocení. Posledním dělením je dělení z pohledu zaměření. Reporting dělíme na **dílčí** nebo **souhrnný.** Dílčí reporty jsou reporty obchodní, personální, marketingové a mnoho dalších, které se člení na základě oblastí. Souhrnné reporty obsahují vykazované základné finanční ukazatele, jako výsledek hospodaření za období, příjmy a výdaje. Součástí reportů jsou plánované hodnoty v komparaci s reálnými hodnotami. Pokud je zjištěná diference mezi plánovaným a reálným

stavem je zapotřebí přidat komentáře, které jsou nedílnou součásti reportu a vysvětlit pomocí nich příčiny vzniku diferencí. Takhle komentáře slouží jako pomůcka pro manažery a vedení podniky, kde pomocí komentářů se přiblíží víc k tomu, proč změna a odchylka nastala.

1.5 Rozpočetnictví

Už z názvu kapitoly vyplývá, že hlavním cílem a úkolem rozpočetnictví je vyhotovování a hodnocení rozpočtů. Eschenbach popisuje rozpočet jako smlouvu „*o výkonu mezi managementem a pracovníky zodpovědnými za příslušnou oblast, na jejímž základě jsou jim od nadřízených pracovníků přiděleny nebo jim patří určité zdroje ke sledování a dosažení určitých finančních cílů*.“ (Eschenbach, Siller, 2012, s.204)

Úkolem rozpočtu je určit pro podnik jako celek, nebo pro určitá střediska nebo týmy vývoj veličin, které slouží k hodnocení podniku, jako jsou například náklady a výnosy, příjmy a výdaje a mnoho dalších ukazatelů v peněžním vyjádření. Vývoj hodnotových veličin je možné určit také pro stanovené období, které definujeme na různých úrovní řízení, a to taktické, operativní a strategické. (Vysušil, 2004)

1.5.1 Proces rozpočtování

Řekli jsme si co je rozpočtování a jaký je úkol rozpočtu. V této kapitole si postupně charakterizujeme jednotlivé kroky rozpočtování, kterými jsou:

- příprava,

- schválení cíle,

- sestavení rozpočtu,

- schválení,

- provádění,

- porovnání plánu a skutečnosti,

- analýza odchylek,

- nápravná opatření,

- propočet očekávání,

- revize rozpočtu.

Ad a)

K přípravě rozpočtování bychom měli přistupovat obdobně jako pří sestavování projektu. Musíme mít k dispozici veškeré údaje jako strategický plán, stanovené cíle a očekávání, data a skutečnosti, které mají vliv na rozpočet. Rozpočet se připravuje ne jenom výpočtem, controller musí uvažovat i na základě zkušeností, prognóze makroekonomických veličin a také psychologických aspektech

Ad b)

Cíle, které stanoví top management podniku jsou podklady pro sestavení rozpočtu. Cíle musí SMARTER (**S**pecific, Measurable, Achievable/Acceptable, Realistic/Relevant, Time Specific/Trackable, Evaluate, Reevaluate).

„*Praktické zkušenosti ukazují jasně, že cíle, kterých bylo dosaženo jen s maximálním úsilím, vyvolávají větší snahu po výkonu než cíle stanovené s příliš malou náročností*.“ (Eschenbach, Siller, 2012, s.220)

Ad c)

Rozpočet se skládá z:

- plánovaný výpočet zisků a ztrát,
- plánovaný cash-flow,
- plánovaná bilance.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát

V controllingu se používá plánovány výpočet čistého jmění pomocí výkazu zisků a ztrát, který se vypočítává dvojí metodou. První metodou je metoda úhrnných nákladů a druhou metoda odbytových nákladů.

Pohled na obě metody zpracovává Eschenbach v knize Profesionální controlling, kde pomocí těchto metod se vypočte kumulativní zisk nebo ztráta pomocí provozního výsledku.

Z následujícího obrázku č.5 je vidět, že rozdíl v metodách výpočtu jsou ve změně stavu zásob a v aktivaci vlastníc výkonů, kde v případě první metody, a to metody úhrnných nákladů, je separujeme zvlášť. Naopak v případě metody odbytových nákladů nejsou separované odděleně.

Dalším rozdílem je členění. Podle metody úhrnných nákladů se náklady člení podle druhu. Příkladem těchto nákladů jsou spotřeba surovin a materiálů, personál, náklady na externí služby nebo finanční náklady. V druhém případě, metody odbytových nákladů, se náklady účtují dle funkčního členění. Funkční členění je dle nákladových středisek.

Která metoda je z pohledu controllingu lepší? Existuje mnoho studií, které se zabývají tohle problematikou. Následujících pět bodů vyzdvihuje a upřednostňuje metodu odbytových nákladů:

- „*není zapotřebí inventury polotovarů a hotových výrobků na konci daného období,*
- *výnosy a náklady se dělí podle výrobkových skupin, regionů aj.,*
- *účtování nákladů podle nákladových středisek zvyšuje významně přesnost plánování nákladů a stanovování výkonů,*
- *vyšší věrohodnost při plánování a kontrole pro controlling a management,*
- *možnost vytvoření plánovaného výkazu zisků a ztrát ve formě postupného výpočtu hrubého rozpětí*.“ (Eschenbach, Siller, 2012, s.208)

Obrázek 5 Plánovaný výpočet zisků a ztrát pro účely controllingu

Metoda úhrnných nákladů (členění podle druhu nákladů)	**Metoda odbytových nákladů** (funkční členění)
+ hrubé výnosy z tržeb	+ hrubé výnosy z tržeb
- snížení výnosů z tržeb	- snížení výnosů z tržeb
= čisté výnosy z tržeb	= čisté výnosy z tržeb
+/- změna stavu zásob (k variabilním nákladům)	+ ostatní provozní výnosy
+ jiné aktivované vlastní výkony	- variabilní náklady prodaného množství
+ jiné provozní výnosy	
- variabilní náklady daného období	
= hrubé rozpětí (hrubá marže, krycí příspěvek)	
- fixní náklady	
= provozní výsledek	
+ kalkulované náklady	provozní zpětný převod
- neutrální účetní náklady (kromě úroků)	
+ výnosy z podílů a cenných papírů	
- náklady z finančních investic a cenných papírů	finanční
- odpisy z finančních investic + navýšení hodnoty finančních investic	
+ výnosy z úroků – úrokové náklady	výsledek
= výsledek z běžné obchodní činnosti	
+ mimořádné výnosy – mimořádné náklady	
+/- daně z příjmů a z výnosů	
= roční zisk/ roční ztráta	

+ rozpouštění – dotování rezervních fondů, + převod zisku – přenos ztráty z předchozího roku

= bilanční zisk/ bilanční ztráta (kumulativní)

Zdroj ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje

Plánovaný cash flow

V předchozí části jsme zaměřili pozornost na náklady a výnosy. Plánovaný výkaz cash flow se soustřeďuje na příjmy a výdaje, které mají vliv na stav peněžních prostředků. Pomocí výpočtu se zjistí změna stavu peněžních prostředků za dané období. Cash flow rozlišujeme dle tří hledisek:

- CF z provozní činnosti
- CF z investiční činnosti
- CF z finanční činnosti.

Plánovaná bilance

„*Ukazuje plánované změny rozvahového účtu mezi dvěma bilančními dny*." (Eschenbach, Siller, 2012, s.214)

Postup plánované bilance je následující. Položky bilance si rozdělíme na část položek, které můžeme vyjádřit procentuálním podílem, které se mění poměrem k tržbám. Vezmeme procentuální podíl a následně ho vynásobíme plánovaným objemem tržeb. Takto získáme plánované položky bilance. Položky, které nejdou naplánovat procentuálním podílem převezmeme z minulé bilance, sem patří například základní jmění nebo fondy. Pokud jsme se dostali k částkám, vypočteme plánovaný nerozdělený zisk. Je to součet aktuálního nerozděleného zisku a vyplacených dividend. Součtem položek dostaneme celková plánovaná aktiva. Základní bilanční pravidlo zní: AKTIVA = PASIVA. Sečteme pasiva a plánovaný nerozdělený zisk, výsledkem budou celková plánovaná pasiva. Pokud se celková plánovaná aktiva nerovnají s celkovými plánovanými pasivy, tak rozdílem těchto hodnot je dodateční externí kapitál. Takým způsobem se dostaneme k plánované bilanci.

Ad d)

Po sestavení rozpočtu, controller zpracuje zprávu, kde popíše rozpočet, aby to pak mohl přednést vedení podniku na schválení rozpočtu.

Ad e)

Po schválení rozpočtů přecházíme do etapy realizace. Realizace rozpočtu znamená provádění změn nebo opatření, které byly naplánovány v rozpočtu. Tyto úkoly se předají vedoucím pracovníkům. Vedoucí pracovníci musí znát míru tolerance z hlediska nákladů a výnosů prováděného opatření. Pokud by to opatření míru přesahovalo, je lepší se nejprve poradit s controllerem a dohodnout se na dalším postupu realizace.

Ad f)

Dalším krokem v procesu rozpočtování je porovnání plánu a skutečnosti. To znamená, jak úspěšní jsme byli a jaká je míra splnění cílů. Porovnáváme plán se skutečností výkazu zisků a ztrát, cash flow, bilanci, výkonů a nákladů a porovnání plánu a skutečnosti hodnotových ukazatelů. Tak jako reporty by se měli zpracovávat pravidelně je to obdobně i u porovnání plánu a skutečnosti

Ad g)

Při porovnání plánů se skutečností dochází k odchylkám, k rozdílům mezi plánem a skutečností. V bodě E jsme říkali o míre tolerance. Stanovení míry tolerance je podstatné z hlediska pracnosti. Míru tolerance určují obě strany. Pokud management míru překročí, controller začne pracovat. Pokud dojde k výrazným odchylkám přesahujícím míru tolerance, musí se určit odpovědnost. Po určení odpovědnosti může dojít k několika příčinám vzniku odchylek:

- špatný cíl – cíl byl nastaven do míry nedosažitelnosti,

- nezohlednění několik faktorů při plánování (i jeden faktor může ovlivnit výsledek),

- chyby při provádění,

- chybná plánovaná nebo skutečná hodnota (chybné měření).

Ad h)

Po zjištění odchylek by mělo dojít k nápravním opatřením. Controller si musí stanovit dobu, do které předloží zprávu o odchylkách. Následně uplyne doba mezi tím, než vedoucí pracovník a management prodiskutují odchylky a opatření k nim sdělující. Nakonec se stanoví období na realizace těchto opatření.

Ad i)

Je to „*aktualizované plánování, nejen pouhá prognóza nebo další aktualizace trendu, který se odvíjí od zjištěné skutečné hodnoty*.“ (Eschenbach, Siller, 2012, s.227) Propočet je rozdíl mezi plánem a výhledem do budoucna, není to rozpočet.

Ad j)

Posledním krokem rozpočtování je revize, kde uvažujeme nad zlepšováním procesu rozpočtování, jakým věcem bychom se měli vyvarovat a předejít v budoucnu velkým odchylkám.

Body, které vedou k neefektivnosti rozpočtování:

- nerealistické cíle a rozpočty,
- vedoucí pracovníci zodpovědní za plnění se nepodílejí, nebo předávají kompetence na podřízených, který o tom mají málo znalostí,
- víc rozpočtů na stejné funkční oddělení,
- žádná míra tolerance,
- měnící se rozpočet apod.

1.5.2 Kontrola rozpočtu

Jedna z nejdůležitějších věcí rozpočtování je následná kontrola rozpočtu po skončení rozpočtového roku.

Eschenbach přirovnává kontrolu rozpočtu k výrokům z lékařství:

- „*anamnéza, tzn. zjištění skutečného stavu a odchylky,*
- *diagnóza, tzn. kde jsou příčiny odchylky?*
- *terapie, tzn. jaká opatření se mohou provést, aby se ještě dosáhlo cíle příp. se minimalizovala odchylka?*
- *profylaxe, tzn. co je nutno dělat, aby bylo možné se v budoucnu této odchylce vyhnout příp. jí snížit?* "(Eschenbach, Siller, 2012, s.214)

1.5.3 Funkce rozpočtu

Rozpočet má několik funkcí. V této části si charakterizujeme pět nejdůležitějších funkcí, které by měl rozpočet plnit. Funkce rozpočtu si jednoduše odvodíme z předchozích kapitol.

- Plánovací funkce – první a základní funkce rozpočtu je plánovací. Při sestavování rozpočtu si definujeme cíle, které jsme stanovili na základě dlouhodobých cílů strategického plánu.
- Koordinační funkce – koordinovat znamená směrovat, upřesňovat funkční oblasti, týmy, střediska a vymezit jejich pravomoci a odpovědnost k plnění rozpočtu.
- Motivační funkce – splnění cílů a rozpočtu dílčích jednotek vede k plnění podniku jako celku.
- Kontrolní funkce – kontrola plánovaných hodnot se skutečnými hodnotami.
- Měření výkonnosti – výkonnost jednotlivých středisek a jejich efektivita. (Šoljaková, Fibírová, 2010, s.98)

2 Integrovaný reporting <IR>

Potřebu reportingu jako samostatné činnosti jsme uvedli v předchozí kapitole. Zavedením controllingu ve společnosti, vznikla potřeba sestavovat reporty, které by sloužili k vyjádření hodnotových ukazatelů různých oblastí apod. Report je hodně diferencovaný. Hodně lidí si představovalo, že reporting je jenom nějaká finanční zpráva nebo zpráva o udržitelnosti. Počet reportů závisí na požadavku příjemců. Postupem času vedení a top management podniku požadoval jeden stručný ale, zato hodně výstižný report, ve kterém by bylo propojeno více reportů. Prvním krokem pro zavedení integrovaného reportingu ve společnosti je myšlenka, kde se snažíme propojit:

- finanční prostředky,
- vztahy zainteresovaných osob,
- odpověď nad otázkou, zda společnost využívá přírodní zdroje.

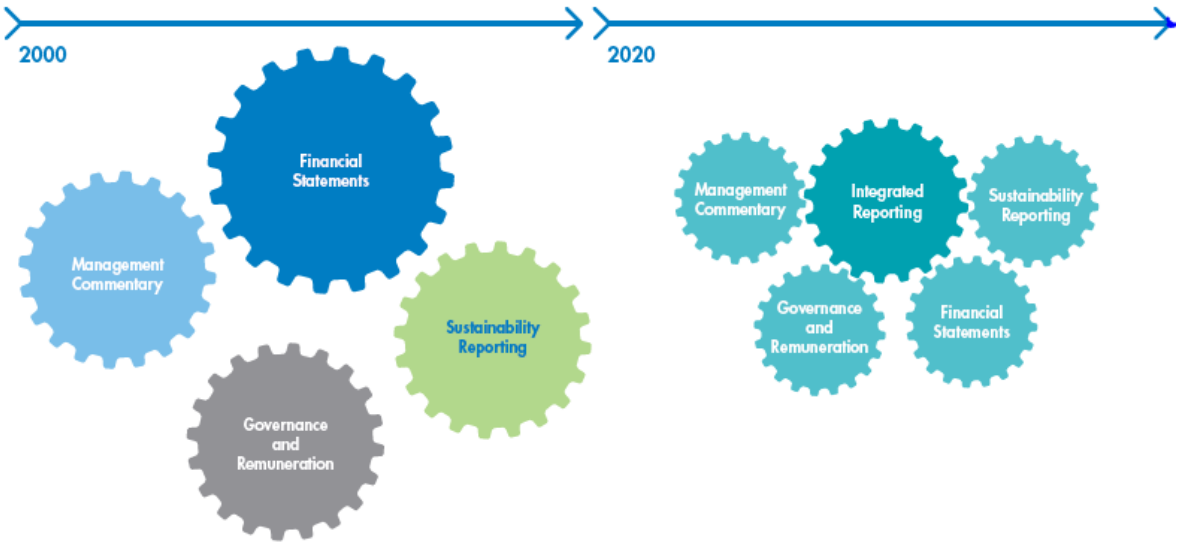
2.1 Historie integrovaného reportingu

Oficiálně první společností, která zavedla integrovaný reporting je dánská biotechnologická společnost Novozymes v roce 2002. Do pilotního programu <IR> organizace IIRC se již zapojilo více než 100 nadnárodních společností, mezi nimi Unilever, HSBC, Deutsche Bank, Hyundai, Microsoft, PepsiCo, National Australia Bank, Tata Steel a další. (Integrovaný reporting – Noctuint, [2014])

Organizace IIRC je International Integrated Reporting Council. Mezinárodní koalice společností, investorů, nevládních organizací a mnoho dalších, jejichž úkolem je vytvářet integrovaný reporting a integrované myšlení v rámci běžných obchodních postupů a snažit se je standardizovat nejenom ve veřejném, ale i v soukromém sektoru.

Na obrázku č.6 je zobrazená evaluace reportingu za období 2000-2020. Je vidět, že se v roce 2020 předpokládá propojení integrovaného reportingu v rámci celé struktury. Znázornění jako ozubeného kola je pro integrovaný reporting charakteristické, kde se všechny složky navzájem propojují a souvisí spolu. Můžeme tomu říkat takzvaná „koncepce propojení“.

Obrázek 6 Vývoj reportingu



Zdroj Integrated reporting. Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st, 2011

2.2 Integrovaný reporting v podniku

Integrovaný reporting je vyšší forma reportování zaměřená na stručnost, strategii a budoucí orientaci v podniku. Integrované myšlení je jednou z hlavních podmínek k pochopení faktorů, které ovlivňují činnost podniku a vytvářejí hodnotu za nějaké časové období, většinou je to za období jednoho hospodářského roku.

Přínosem integrovaného reportingu je porozumění a vytváření hodnot, větší spolupráce mezi týmy, pozitivní dopady a větší informovanost a propojenost mezi vedením a zaměstnanci. Dalším přínosem je:

- plnění informačních potřeb investorů a dalších zúčastněných stran,
- efektivní přidělování zdrojů,
- posouzení dlouhodobé životnosti modelu organizace a strategie organizace.

2.2.1 Proces sestavování integrovaného reportu

Předtím než začneme rozebírat postup bychom si měli říct několik základních zásad, které by měl každý integrovaný report obsahovat.

Těmito zásadami jsou:

- strategické zaměření,
- budoucí orientace,
- dostupnost informací,
- odpovědnost,
- integrace zainteresovaných stran nebo investorů,
- stručnost, spolehlivé informace a významnost.

Strategické zaměření

Součástí integrovaného reportu jsou i strategické (dlouhodobé) cíle, které vytvářejí a udržují hodnotu podniku. Tento report určuje, co je podstatné ze strategického hlediska. Strategie podniku obsahují příležitosti, rizika nebo hrozby, využívaní finančního, lidského, společenského a intelektuálního kapitálu k vytváření hodnot.

Budoucí orientace

Integrovaný report obsahuje předpoklady managementu a pohled do budoucna, kritické faktory, bariéry ale taktéž i výzvy pro fungování podniku. Na základě těchto faktorů analyzujeme a porovnáváme vztah mezi výkonnosti podniku v minulosti a výhled do budoucna. Hledáme podněty, které mohou změnit výkonnost, a nakonec budoucí orientace analyzuje, zda je vhodný business model podniku.

Dostupnost informací

Integrovaný report slouží k propojení mezi obchodním modelem organizace a vnějšími faktory, které podnik ovlivňují, to znamená, že ovlivňují i výkon podniku. Mezi příklady můžeme uvést například informace o změnách na různých trzích, které mohou ovlivnit strategii podniku. Informace o tom, jak strategie odkazuje na KPI (klíčové ukazatele výkonnosti) nebo KRI (klíčové ukazatele rizika) apod. Nejpodstatnější v integrovaném reportu je propojenost.

Odpovědnost a integrace zainteresovaných osob a investorů

Další zásadou při sestavování integrovaného reportu je odpovědnost a integrace zainteresovaných osob. Integrovaný report nabízí pohled na vztahy mezi podnikem a zainteresovanými osobami. Popisuje, do jaké míry podnik reaguje na potřeby zúčastněných stran. Naopak zainteresované osoby pomáhají díky informacím, které poskytují podniku najít a identifikovat problémy a pracovat na jejich odstranění, rozvíjet strategie a podporovat aktivity. Tímto způsobem integrovaný report může zvyšovat důvěru mezi různými zainteresovanými osobami, kterými jsou například investory, dodavatelé, ale i zaměstnanci.

Stručnost, spolehlivé informace a významnost

Tyto tři zásady jsou podkladem pro posouzení schopnosti podniku vytvářet a udržovat hodnotu podniku, a to krátkém, středním nebo dlouhodobém horizontu. Je důležité vybrat do integrovaného reportu co nejspolehlivější informace, které budou zahrnuty do reportu. To zda, má report obsahovat určité informace je na rozhodnutí nejvyššího vedení.

2.2.2 Obsah integrovaného reportu

Všechny předchozí zásady by měly být podkladem při sestavování integrovaného reportu a tím určit podstatné neboli klíčové prvky obsahu. Pomocí charakteristiky jednotlivých prvků se dozvíme jednoznačné propojení mezi nimi.

Patří sem:

- obchodní model organizace a organizační struktura,
- operativní činnosti zahrnující rizika a příležitosti,
- strategické cíle a dosažení těchto cílů,
- správa a odměňování,
- výkonnost,
- výhled do budoucna.

Obchodní model organizace a organizační struktura

Integrovaný report obsahuje identifikaci poslání a vize podniku, hlavní předmět činnosti podniku. Popisuje se postoj podniku k riziku, taktéž obchodní model a stručná charakteristika zainteresovaných osob a jejich propojení se společností.

Operativní činnosti zahrnující rizika a příležitosti

Operativní činnosti jako obchodní nebo sociální, jsou činnosti, které podnik vykonává a tím ovlivňuje schopnost vytvářet a udržovat hodnotu podniku na určitém definovaném časovém horizontu. Obsahují také příležitosti a rizika, které se pozorují z hlediska významu dopadu na společnost.

Strategické cíle a dosažení strategických cílů

Součástí integrovaného reportu je popis strategie a charakteristika strategických cílů. Strategie určí, jak dosáhnout a měřit dosažení těchto cílů. Vycházíme z předešlých bodů obsahu reportu, operativní činnosti a organizační struktura, které určují a udržují hodnotu podniku. Strategie společnosti je ovlivňována mnohými příležitostmi a riziky. Pomocí opatřením proti rizikům a využitím příležitostí může podnik získat konkurenční výhodu, což je jedním z hlavních strategických cílů podniků.

Řízení a odměňování

V integrovaném reportu nalezneme taky přehled, kdo je za co odpovědný. Stanovení dovedností zainteresovaných osob, které jsou odpovědné za strategické rozhodovací procesy. Řízení by mělo určit zodpovědné osoby, které by mohly dle určitých ukazatelů stanovit, zda strategie pokračuje správným směrem.

Další informace, která je obsažena v integrovaném reportu, je informace ohledně odměňování a jeho vlivu na výkonnost podniku. Především odměňování vedoucích pracovníků, zodpovědných za plnění strategických cílů.

Výkonnost

Výkonnost se určuje pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), taky klíčových ukazatelů rizik (KRI) vůči strategickým cílům. Integrovaný report obsahuje tyhle informace plus informace o vnitřních a vnějších faktorech, které mají vliv na výkonnost podniku. Podle toho můžeme určit, jak podnik dosáhl své cíle.

Důležitou součástí integrovaného reportingu, která má vliv na výkonnost, je využití inovací a schopnost podniku pomocí inovací udržovat hodnotu podniku. Integrovaný report musí podávat přehledný a stručný popis jednotlivých prvků.

Výhled do budoucna

Tento prvek integrovaného reportu slouží ke zkoumání odpovědi na otázku: Jaké příležitosti a výzvy, jaké rizika můžou ovlivnit strategii podniku a jaké jsou důsledky těchto faktorů pro budoucnost a výkonnost podniku?

Integrovaný report by měl analyzovat většinu rizik, identifikovat pravděpodobnost výskytu a pravděpodobnost dopadu, a to i kdyby pravděpodobnost dopadu byla nízká.

Budoucí výhled nám pomáhá ozřejmit příležitosti, nejistoty, které můžou podnik postihnout v různých časových horizontech, krátkodobým, střednědobým nebo dlouhodobým horizontu.

2.2.3 Informační systém pro integrovaný reporting

Cesta, jak podat a interpretovat integrovaný reporting je nejefektivnější přes informační systém. Komunikace je přenos (výměna) informací z jednoho subjektu na druhý. To, jakým způsobem podáme informaci, vede k efektivitě zprostředkování. V této části se zaměříme na tvorbu reportu ve formátu XML (eXtensible Markup Language), co v překladu znamená rozšířený značkovací jazyk.

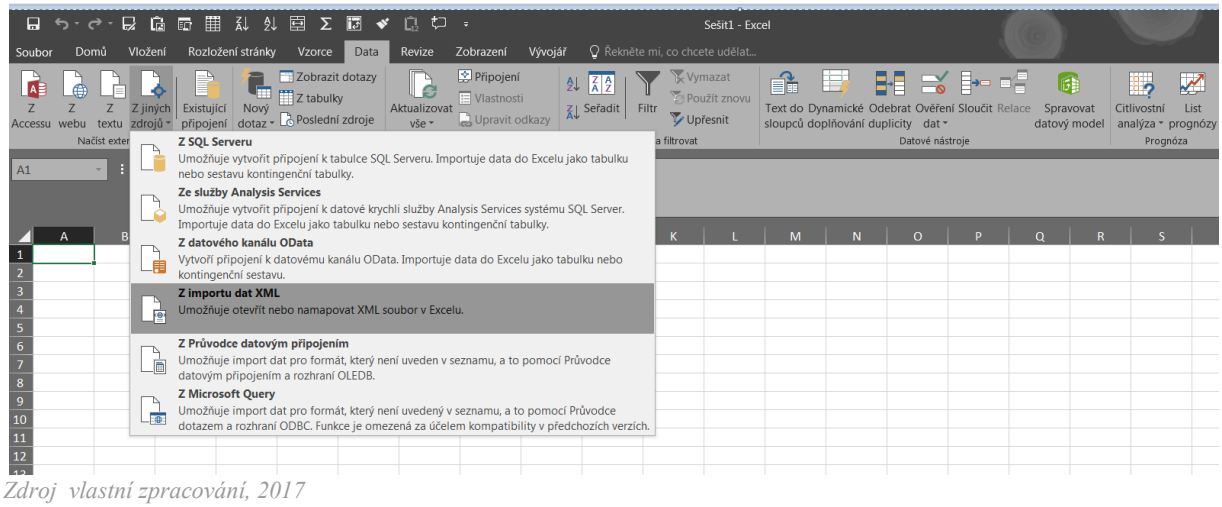
„XML je nový formát dokumentů, který nám předepisuje, jak zapsat data společně s jejich významem, Díky tomu, že XML je jednoduchý formát (jednoduchý značkovací jazyk), je rozšiřitelný (není omezen nějakou množinou elementů), je otevřený (vytvořilo ho uznávané konsorcium W3C a dalo k všeobecnému použití) a je fakticky podporován (velkými i malými firmami), stává se z něho univerzální formát, který postupně nahrazuje dosud používané formáty.“ (Co je XML? | Interval.cz, [b.r.])

Import dat z formátu XML do formátu Microsoft Excel XLS

Když se řekne XLS víme, že se jedná o jednu z mnoha podob sešitu Microsoft Excelu.
Jako importovat data, které jsou ve formátu XML do formátu XLS MS Excelu?

1. Otevřeme si nový sešit XLS, kde následně zvolíme DATA na liště.

Obrázek 7 Import dat



Zdroj vlastní zpracování, 2017

1. Po kliknutí na požadavek importu, zvolíme požadovaný zdroj dat, který budeme následně zpracovávat už v novém zvoleném formátu XLS.

Výhody formátu XLS:

- zobrazení reportu ve vhodné vizuální podobě dle požadavků zákazníka,
- jednoduchý převod z formátu XLS do formátu PDF,
- rozšířené v několika jazykových verzích,
- verze 32bitová, v současnosti i 64bitová verze,
- využití maker (následně převod do formátu XLM),
- využívaní hypertextových odkazů,
- a mnoho dalších výhod.

Většina zdrojových dat pro přípravu reportu pochází ze systému, který podnik využívá. Po exportu ze systému je víc možností, kterými jsou například export přímo do formátu XML a následně převod do formátu XLS. Nebo přímý export dat ze systému do formátu XLS.

Výhodou XML je velká přenositelnost dat a různá manipulace a převedení. S velkou přenositelností dat je spojená i velikost souboru, která bude podstatně větší.

V závěru této praktické části zdůvodníme, proč je integrovaný reporting pro společnost správnou volbou a řekneme si významné rozdíly mezi reportingem a integrovaným reportingem. Jaké jsou odlišnosti?

Prvním důvodem je integrované myšlení. Základní podstatou integrovaného reportingu je podpora myšlení, komunikace, monitorování, řízení ve společnosti. To jaké má společnost integrované myšlení a jak ho využívá ve prospěch organizace je podkladem pro správné vytvoření a interpretaci dle požadavků zákazníka, vedení nebo zainteresovaných osob.

V integrovaném reportu nenalezneme jenom řízení finančního kapitálu, ale integrovaný report zohledňuje veškeré formy kapitálu a vzájemnost propojenost mezi nimi. To znamená provozní kapitál, sociální aspekty nebo lidský kapitál. Poskytuje širší pohled vzájemných souvislostí, využití zdrojů, rizik a příležitostí napříč celou organizací.

Většina reportů představuje využití zdrojů, rizik a příležitostí bez pohledu na budoucnost a ovlivňování na vytváření a udržování hodnot podnik v provázaní na strategické cíle. Naopak, tohle je základní zásadou pro integrovaný reporting.

Integrovaný reporting poskytuje pohled v krátkém, středním a dlouhém časovém horizontu. V tomto pohledu je důležitou vlastností transparentnost, což je v překladu širší pohled na skutečnosti. Vzájemnou propojeností zvyšuje nejenom u budoucích investorů důvěru.

Podmínkou integrovaného reportingu je jasně, stručně a zřetelně podat informaci o stavu společnosti, který dá lepší pohled, jak pochopit strategii a naplnění strategických cílů. Z tohoto pohledu shledáváme integrovaný reporting jedinečným.

Zdlouhavé, nepřehledné a nepodstatné informace, které obsahují reporty, jsou pro většinu příjemců přítěží. Podstatné informace, přehlednost reportu jsou podmínkou integrovaného reportingu.

V předchozí kapitole jsme mluvili o informačním systému. Vývoj nových technologií a přístup k inovacím dovede integrovaný report k neustálému zlepšení, pokud společnost nedopustí, aby došlo ke stagnaci. Je především důležitá otevřenost k novým technologickým možnostem a využitím informačního systému k potřebám zpracování integrovaného reportingu.

3 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Společnost XY je součástí mezinárodního koncernu a je jedním z největších dodavatelů automobilových součástek. Koncern působí na trhu už víc než 100 let a za svoje působení se zařadil mezi špičku v automobilovém průmyslu. Loni se koncern sloučil s nadnárodní americkou společností působící ve stejném průmyslu. Koncern nabízí svým zákazníkům služby v oblasti vývoje a testování hardwaru a softwaru (C/C++). Zajímavostí koncernu je, že jako jedna z mála společností na světě, je její vlastníkem z větší částí město v Německu.

Společnost XY působí v plzeňském kraji už 10 let a řadí se mezi přední vývojové společnosti v automobilovém průmyslu. Je jednou z osmi celosvětových vývojových center v rámci koncernu. Koncern se pak dělí na jednotlivé divize. Působení v Plzeňském kraji je strategickou pozicí, a to hlavně z důvodu sídla matky v Německu. Pobočka v Plzeňském kraji je pouze vývojová a zaměstnává více než 350 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se každým měsícem zvyšuje. Větší procento zaměstnanců pochází ze Západočeské univerzity, přesněji z Fakulty strojní a z Fakulty elektrotechnické. Jak jsme říkali, je to vývojová společnost, nicméně v blízkosti Plzně sídlí i další pobočka, která se zabývá výrobou.

Co se týče konkurence, má společnost v Plzeňském kraji okolo 5 konkurenčních společností. Díky historii a dobrému jménu společnosti i celého koncernu se společnost setkává s pozitivním ohlasem na pracovním trhu. Dalším pozitivem je přístup k inovacím a novým technologiím. Velkým lákadlem na pracovním trhu je péče o zaměstnance. Benefity jako například jazykové kurzy německého a anglického jazyka, bonusy, pracovní a profesní růst.

Společnost je podporována i Evropskou Unií a čerpá z projektu pro podporu výzkumu a vývoje. Je součástí několika projektů, které podporují budoucí talenty v oblasti techniky. Velkým projektem je projekt Formula. Společnost se snaží podporovat

3.1 Organizační struktura společnosti XY

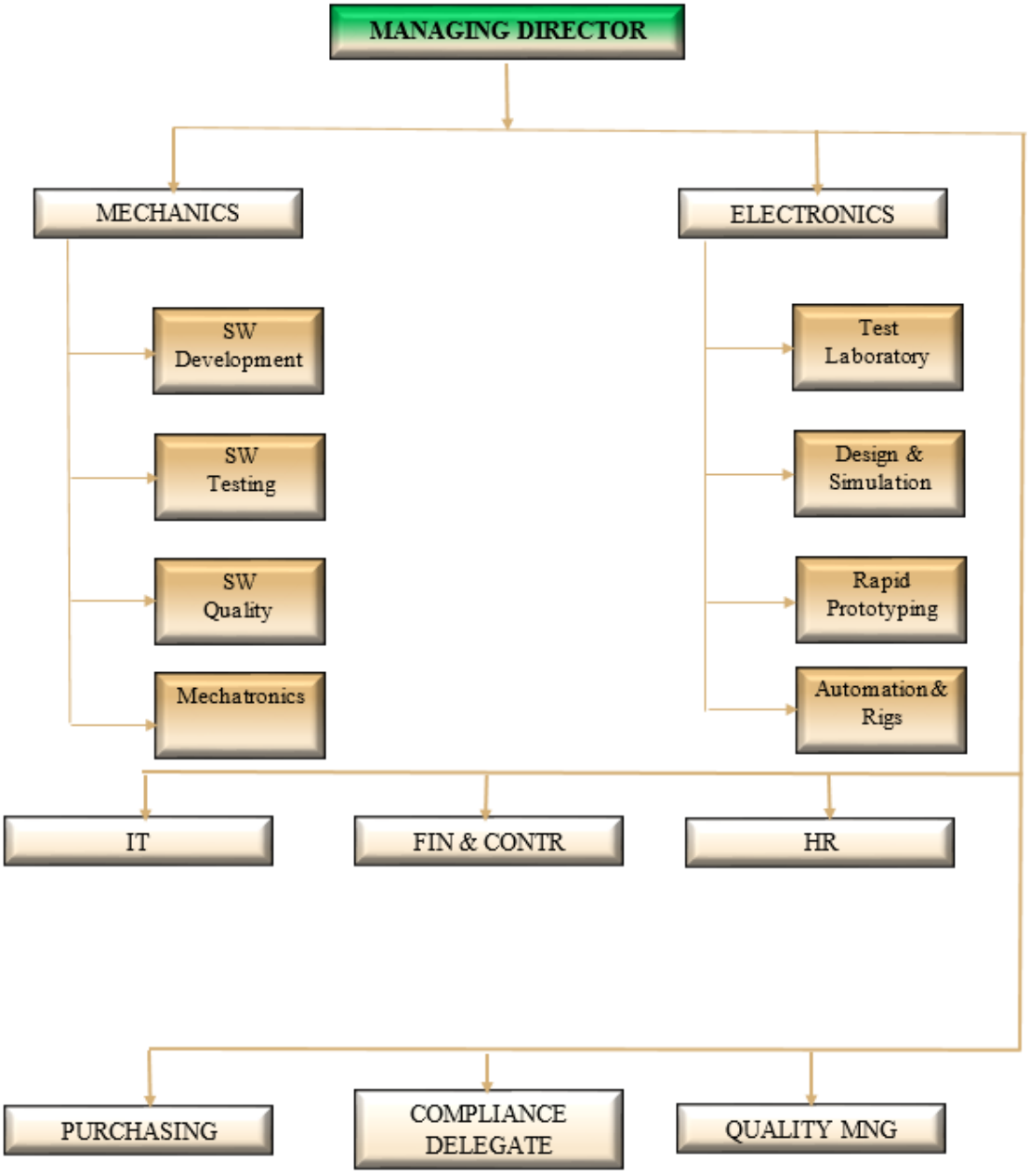
Na obrázku č.8 je znázorněna organizační struktura společnosti XY. Společnost XY je vedena jednatelem společnosti. Společnost má dva prokuristy.

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že společnost je vývojová. Oddělení Elektroniky se zaobírá vývojem a testováním softwaru. Součástí tohoto oddělení je středisko mechatroniky, která zkoumá proces od návrhu přes výrobu prototypů až po vyzkoušení a otestování.

Dalším oddělením společnosti XY je oddělení Mechaniky. Součástí je konstrukce a výpočty, testování a výroba prototypů. Společnost vlastní 3D tiskárny na plast a hliník, které slouží právě pro oddělení mechatroniky. Kromě 3D tiskárny má společnost k dispozici laboratoře. Jednou z laboratoří je laboratoř komor. Tady zařazujeme například šokovou komoru nebo komoru pro zkoušky olejovým rázem. Další laboratoře obsahují přístroje k simulaci podmínek, jako jsou například povětrnostní podmínky.

Jako každá společnost tak i ta naše má oddělení nákupu, kvality, IT oddělení, Human Resources, Finanční oddělení s oddělením Controllingu a součástí organizační struktury je i oddělení Compliance Delegate. Koncem roku se přidalo k oddělení Human Resources oddělení TAC, což je Talentové centrum, které se stará nejenom o marketing společnosti a propagaci naší společnosti na trhu, ale také o nábor zaměstnanců.

Obrázek 8 Organizační struktura společnosti XY



Zdroj vlastní zpracování, 2017

4 Integrovaný reporting ve společnosti XY

Pohled do budoucna a pohled do minulosti je jednou ze zásad reportingu ve společnosti. Komparace těchto pohledů slouží vedení společnosti a zainteresovaným osobám nebo investorům vidět, jak společnost využívá svoje zdroje, jak si stojí v naplňování svých cílů a ve vytváření a udržování hodnoty podniku.

Reporting ve společnosti XY vykonává oddělení controllingu, které je součástí oddělení Financí a controllingu. Ve společnosti působí 3 controlleři.

Základními předpoklady pro práci controllera jsou:

- VŠ ekonomického směru (min. 1 – 2 roky praxe),
- znalost účetnictví,
- znalost manažerského účetnictví,
- logické myšlení,
- výborná znalost MS Excelu (tabulky, využití maker)
- znalost minimálně jednoho cizího jazyka.

Společnost XY je mezinárodní společnost, kde každé oddělení spolupracuje se zahraniční pobočkou. Jazykem společnosti byl donedávna německý jazyk, po sloučení s další nadnárodní společností, která působí z větší částí v USA je jazykem společnosti anglický jazyk. Proto společnost dbá a lpí na přenastavení veškerých reportů do anglického jazyka. Tenhle požadavek vyvolal mnoho komplikací. A to z důvodu, že při sestavování reportů se reporty odkazují na další reporty, a tím jsou vyvolány nesrovnalosti. Controllingové oddělení ve společnosti XY poskytuje support v této oblasti i matce společnosti, která sídlí v Německu.

Úlohou controllingu ve společnosti je sestavování reportů, budgetů a business plánu. Taktéž má na starosti zakládání projektů a zakládání zaměstnanců do podnikového systému SAP.

V této úvodní částí bych se chtěla zaměřit na popis controllingových činností. První z činností je zakládání projektů. Tyto projekty mají od roku 2017 jinou strukturu, a to z důvodu přechodu na novou verzi SAPu. Na začátku sestavování struktury bylo potřebné si uvědomit hierarchii. Projekty ve společnosti se skládají se 4 úrovní. Poslední úrovní projektu je fakturační prvek,

podle kterého účetní oddělení fakturuje partnerům. Projekty rozděluje na pravidelné a jednorázové. Jednorázové projekty se fakturují dle objednávky. Pravidelné projekty jsou na základě ročních objednávek. Každý jeden projekt má nastavené odpovědné osoby z pohledu společnosti XY i partnera. Tak je zajištěna kontrola z obou stran. Většina partnerů je v rámci koncernu, proto se projekty rozdělují dle partnera. Partner má pod sebou víc projektových elementů, a co element to faktura. V polovině roka 2017 společnost začala s novým systémem fakturování, který dokáže v rámci podnikového systému SAP zpracovat projekty, zúčtovat je a vytvořit v SAPu fakturu, která se pošle do účetního oddělení partnera. Následně účetní oddělení pošle fakturu ke schválení odpovědné osoby na druhé straně. Pokud dojde ke schválení faktura se zaúčtuje a dojde k platbě.

Otázkou je, co předchází fakturaci projektů. Dostáváme se k druhé částí, kterou je zakládání lidí. Společnost XY je vývojová inženýrská společnost. Každý zaměstnanec má svoje specifické číslo v SAPu a pomocí toho zapisuje hodiny strávené na projektech, které se následně zúčtují. Každý team leader má za úkol informovat své podřízené o čísle projektu, na které budou zapisovat dané hodiny. Požadavek o založení projektu přichází právě ze strany vedoucích pracovníků. Zpracování těchto projektů a vytváření fakturačních podkladů je jedním z úloh controllingového oddělení společnosti XY.

Další z úloh controllingu je reportování. Reporty se zpracovávají dle požadavku. Časový horizont reportů je různý. Zpracovávají se měsíčně, čtvrtletně nebo ročně. Taktéž se vytvářejí i jednorázové projekty, které jsou mimořádné a závisí na požadavku vedení společnosti.

Pro lepší přehled reportů je zpracována takzvaná reportingová struktura, která obsahuje veškeré pravidelné reporty. Část reportingové struktury je zobrazena v následující tabulce č.2. První sloupec je určen k informaci, komu je report určen. Jak jsem zmínila v předchozí kapitole, controllingové oddělení zpracovává reporty ne jenom pro společnost XY, ale také pro mateřskou společnost sídlící v Německu. Následující sloupec obsahuje jednotlivé názvy reportů. Ve třetím sloupci se nachází odpovědné oddělení za zpracování reportů. Poslední sloupec v naší tabulce je datum zaslání (respektive období). Některé reporty jsou roční. Pro vysvětlení M + 5 ve firemním jazyce znamená, že finální report se zašle vedení společnosti, vedoucím nákladových středisek nebo v některých případech i konkrétní osobě, pátý pracovní den od začátku měsíce. Další část tabulky, která není zobrazena, je tabulka obsahující

hypertextové odkazy na reporty. Slouží to pro přehled a také pro kontrolu controllingového oddělení, zda byl report vypracován.

Tabulka 2 Reporting struktura

Report an	Name	Responsible	Date
CC	Sales flash	Controlling	M + 3
XY PLZ	Personal_XY_PLZ_201x	HR	M + 3
CC	Template_RepUnit_201x	Controlling	M + 5
XY PLZ	Keyfigures_EDB	Controlling	M + 5
CC	FC_Liquidity_Tool	Controlling	M + 6
CC	Reporting Invest Z xx 201x	Controlling	M + 5
DT	Reporting Invest DT	Controlling	M + 5
XY PLZ	Invest_201x_PLZ	Controlling	M + 10
DT	Kennzahlen_Pilsen_201x	Controlling	M + 6
XY PLZ	Extra-Report-hours-FuE-Z-Pilsen-2013-201x	Controlling	M + 6
XY PLZ	Externe-Leistungen_201x	Controlling	M + 10
XY PLZ	Total_income_MP_2018	Controlling	M + 6
XY PLZ	HR_Aufträge_Report	Controlling	M + 10
XY PLZ	BG Training	Controlling	M + 10
XY PLZ	Anet - Saldo	Controlling	M + 10
XY PLZ	Anet X SAP	Controlling	M + 10
XY PLZ	Absence_2018	Controlling	M + 10
XY PLZ	Unproductive hours	Controlling	M + 10
XY PLZ	Project analysis	Controlling	M + 10
XY PLZ	Project report	Controlling	M + 10
XY PLZ	Cost center Reporting	Controlling	M + 10
XY PLZ	Training Day EMP 201x	Controlling	M + 10
XY PLZ	Pkit - KPI	Controlling	M + 8
	Project_Analysis_PP	Controlling	M + 10
XY PLZ	Analysis receivables	Controlling	M + 10
XY PLZ	Mentoring	Controlling	M + 10
XY PLZ	VGQ 201x	Controlling	M + 10
	Prezentation	Controlling	M + 12
XY PLZ	Kennzahlen_Diagramme	Controlling	J

Zdroj interní data společnosti XY, 2018

Mezi základní reporty společnosti patří investiční report, personální report, přehled o pohledávkách společnosti, budget report. Jedním ze specifických reportů je report porovnání salda dovolené a přesčasových hodin, který slouží pro vedoucí pracovníky, aby měli přehled o

svých podřízených, a napomáhá i zaměstnancům k informaci, kolik dovolené jim zbývá. Dalším specifickým reportem je report, který slouží k porovnání počtu zapsaných hodin versus počet hodin strávených v zaměstnání. Tím se sleduje i efektivita zaměstnanců. Samozřejmě ne všechny hodiny zaměstnanců jsou vykázány jenom na projektech. Právě proto bylo nutné zařadit do projektové struktury neproduktivní projekty, mezi které patří školení zaměstnanců, návštěva jazykových kurzů nebo jiné vzdělávání zaměstnanců. Tyto projekty mají v systému svoje speciální číslo. Z toho vyplývá report produktivních a neproduktivních hodin.

Nejzákladnější a nejrozsáhlejším reportem je business plán. Jeho příprava trvá několik měsíců a je potřebná integrace všech vedoucích pracovníků, protože se to plánuje na každé středisko zvlášť a pak postupně za společnost jako celek. Příprava reportu spočívá hlavně v komunikaci odpovědného controllera a vedoucího střediska.

Podklady pro reporty controlleři získávají z dat ze systému. Předtím je podstatné mít vhodně nastavený systém. Takzvaně „ušitý“ na společnost. Jako menší negativum považuji nastavení, protože systém ve společnosti XY je pro výrobní společnosti. Proto společnost musela investovat do implementace SAPu dle požadavků vývojové společnosti. Nastavení systému je prováděno centrálou.

Cílem této diplomové práce je představení integrovaného reportu, který by obsahoval víc informací a prokázat v něm propojenost těchto informací, které by sloužilo k lepší přehlednosti a díky tomu by došlo taktéž k usnadnění pohledu na ní. Je důležité si uvědomit, že report jako takový slouží k zobrazení skutečnosti a pohledu do minulosti a výhledu do budoucna pro vedoucí pracovníky a vedení. Proto je podstatné zobrazovat skutečnosti, které jsou pro ně důležité. Integrovaný report usnadní pohled na jednotlivé skutečnosti najednou. Zobrazení vícero reportů najednou může působit nepřehledně a dá se v tom lehce ztratit. Spojitost mezi reporty je značná, proto byl požadavek od společnosti jednoznačný, a to navrhnou report, který by zcelil několik reportů najednou, a tím prokázat propojenost jednotlivých informací.

4.1 Návrh integrovaného reportu

Jako jsme vzpomínali v předchozí části, z pohledu společnosti byl požadavek na vytvoření jednoho reportu, který by obsahoval více informací najednou, a to z různých oblastí. V našem navrhovaném integrovaném reportu propojíme informace z několika reportů, kterými jsou (v závorce nalezneme názvy reportů v interním jazyce společnosti XY pro lepší pochopení v reportu):

- personální report (Personalkennzahlen),
- report produktivních a neproduktivních hodin (Produktivität),
- report investic (Invest),
- report školení (Training report),
- report nákladů za jednotlivá střediska (Kenzahlen),
- report externích služeb (External support),
- report zůstatku dovolené versus přesčasové hodiny (Gleitzeit & Urlaub),
- report vykazovaných hodin (Anet & SAP).

V následující části si charakterizujeme každý jednotlivý report. Předtím než začneme popisovat jednotlivé reporty je jednou z nejdůležitějších věcí znát názvy jednotlivých středisek, které slouží jako identifikační kód pro všechny odkazující se buňky. Pak je pouze důležitá interpretace požadavku. Celkově má společnost 15 středisek. Každé středisko má svého vedoucího a některé střediska mají i jednotlivé týmy. V tabulce máme taktéž číslo střediska, je zřejmé, že každé číslo začíná stejně, a to 1806. Co to znamená? Číslo 1806 je takzvané partnerské číslo, které je jedinečné v rámci koncernu, a slouží pro identifikaci jednotlivých společností v rámci celého koncernu. Výhodou tohoto čísla je například v tom, že v jednom městě může působit víc společností koncernu. Na základě tohoto partnerského čísla identifikujeme partnera, následně vytvoříme číslo projektu, s kterým je propojené vykazování hodin našich zaměstnanců, které zpracováváme měsíčně a na základě podkladů vystavujeme faktury. V následující tabulce vidíme jednotlivá střediska společnosti XY:

V následující tabulce č.3 naleznete jednotlivá střediska, a to jejich název, zkratka a identifikační číslo střediska.

Tabulka 3 Střediska společnosti XY

Číslo střediska	***Zkratka střediska***	***Název střediska***
18060500	DTT	*Vedení společnosti XY*
18060501	DTTS	*Nákup*
18060502	DTTQ	*Kvalita*
18060503	DTT-REM	*Budova*
18060504	DTTI	*IT oddělení*
18060506	DTTF	*Finance & Controlling*
18060507	DTTH	*Human Resources*
18060510	DTTMR	*Prototypy*
18060520	DTTMD2-4	*Design & Konstrukce*
18060521	DTTMD1	*FEM Výpočty*
18060530	DTTES	*Software*
18060531	DTTET	*Software Testování*
18060532	DTTEQ	*Software Kvalita*
18060540	DTTEM2	*Mechatronika 1*
18060541	DTTEM1	*Mechatronika 2*
18060550	DTTMA	*Automatizace &Výbava*

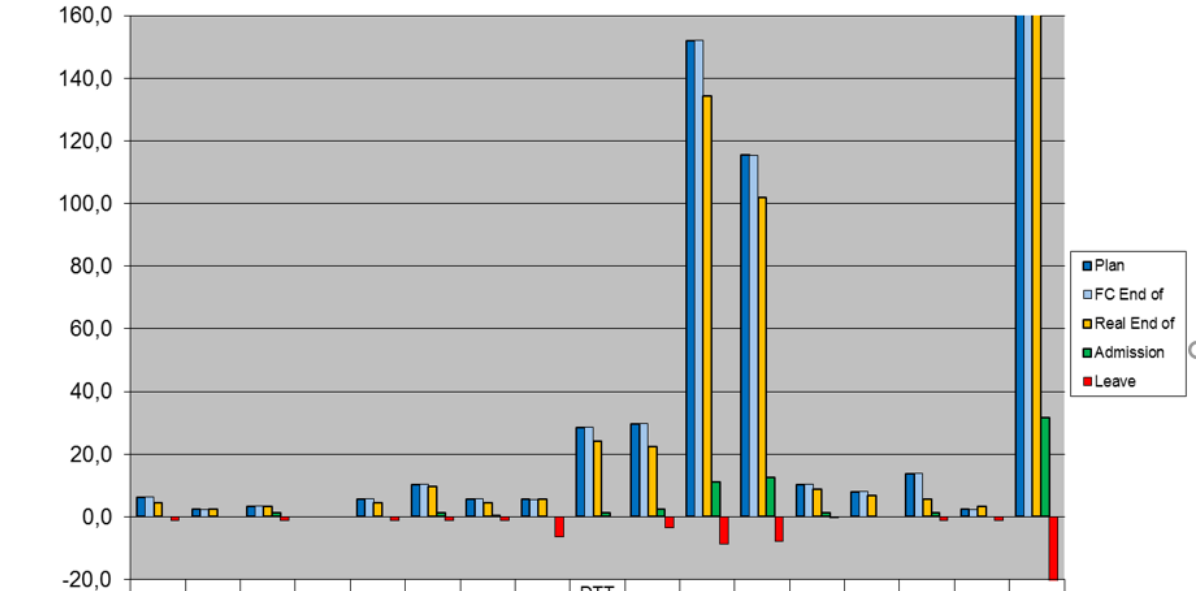
Zdroj vlastní zpracování, 2017

Pomocí čísla střediska se odkazujeme pak v hlavním integrovaném reportu pomocí funkce MS Excelu s názvem SVYHLEDAT pro získání požadovaných hodnot. Použití funkce si ukážeme ve výsledném reportu.

4.1.1 Personální report

Prvním reportem, ze kterého budeme čerpat data je personální report. Už z názvu je zřejmé, co bude jeho obsahem. Personální report zpracovává oddělení 18060507, což je Human Resources Department. Frekvence reportu je měsíční. Obsahuje několik informací, a to plán počtu zaměstnanců pro dané období. Tento údaj nalezneme v podnikatelském plánu, který se zpracovává jednou ročně. Další informací v reportu je Forecast, počet nastupujících zaměstnanců a počet odcházejících zaměstnanců, jinak nazývaná fluktuace zaměstnanců. Na základě těchto údajů se zpracovávají grafy pro lepší znázornění stavu zaměstnanců. Součástí reportu jsou i důvody odchodu, které slouží vedení společnosti k zamyšlení, co je nutné změnit a jak motivovat zaměstnance, aby zůstali ve společnosti co nejdéle. Obrázek č. 9 zobrazuje ukázku personálního reportu společnosti XY, který je podobně jako ve všech reportech členěn podle nákladových středisek.

Obrázek 9 Ukázka personálního reportu společnosti XY



	DTT	DTT S	DTT Q	DTT-REM	DTTI	DTTF	DTT H	DTT MR	DTT MD2-4	DTT MD1	DTT ES	DTT ET	DTT EQ	DTT EM2	DTT EM1	DTT MA	Total
Plan	6,3	2,3	3,4	0,0	5,7	10,3	5,7	5,5	28,6	29,7	152,0	115,4	10,3	8,0	13,7	2,3	399,3
FC End of	6,3	2,3	3,4	0,0	5,7	10,3	5,7	5,5	28,6	29,7	152,0	115,4	10,3	8,0	13,7	2,3	399,3
Real End of	4,6	2,3	3,4	0,0	4,6	9,6	4,4	5,5	24,0	22,3	134,2	101,8	8,9	6,9	5,7	3,4	341,5
Admission	0,0	0,0	1,1	0,0	0,0	1,1	0,1	0,0	1,1	2,3	11,0	12,6	1,1	0,0	1,1	0,0	31,7
Leave	-1,1	0,0	-1,1	0,0	-1,1	-1,1	-1,1	-6,4	0,0	-3,4	-8,6	-7,7	-0,3	0,0	-1,1	-1,1	-34,4

Zdroj interní data společnosti XY, 2017

Jednotka personálního reportu je nejenom takzvaný „počet hlav“ ale i FTE (Full time employee). Tento parametr se získává propočtem koeficientu. Obrázek č. 9 obsahuje plán personálu společnosti XY, forecast, skutečný stav zaměstnanců, přijetí nových zaměstnanců a odchody zaměstnanců společnosti XY.

4.1.2 Report produktivních a neproduktivních hodin

Produktivní hodiny jsou veškeré hodiny vykazované na projektech. Předtím než si charakterizujeme tento report, začneme charakteristikou komponentů reportu. Zaměstnanci vykazují hodiny na:

- sociální zakázky,
- PSP elementy,
- speciální zakázky.

Sociální zakázky

Do sociálních zakázek zařazujeme školení, návštěvu lékaře, pohřeb, nebo svatbu. Každý druh neproduktivní činnosti má vlastní číslo, na které zaměstnanec vykazuje hodiny. Tyto hodiny nejsou fakturovány. Slouží pro přehled pro nejvyšší management společnosti XY.

PSP elementy

PSP element je čtvrtá úroveň projektu. Projekt je speciální druh elementu, který se zakládá dle požadavku protistrany, zákazníka. Každý team leader a odpovědný vedoucí střediska má za úkol zjistit od protistrany veškeré podrobnosti, které jsou:

- partnerské číslo (specifické číslo v rámci celého koncernu),
- referenční číslo (číslo zaúčtování na protistraně),
- kontaktní osoba,
- název projektu.

Na základě těchto informací oddělení controllingu vytvoří projekt, na který budou zaměstnanci vykazovat hodiny.

Speciální zakázky

Ve společnosti XY nevykazují všichni hodiny stejně. Administrativa vykazuje hodiny strávené na speciálních zakázkách. Pokud určité oddělení z administrativy, například Nákup, Kvalita, HR oddělení, Finance a controlling, poskytují v rámci koncernu podporu, vykážou hodiny na tuto zakázku. Číslo zakázky je identifikované dle zákazníka, kterému je poskytovaná podpora.

Zaměstnanci vykazují hodiny každý den dle skutečnosti. Tento fakt se zaznamenává v dalším reportu, kde se zjišťuje a porovnává, stav zapsaných hodin v systému SAP a počet odpracovaných hodin. Poslední den v měsíci si zaměstnanec zkontroluje zapsané hodiny.

Na základě vykazovaných hodin dochází k fakturaci. Fakturační období je měsíční. Pomocí reportu vedení společnosti vidí a mají přehled, jaká je produktivita, které oddělení a kolik hodin vykázalo na projekty produktivně a kolik hodin bylo vykázáno neproduktivně. Fakturujeme produktivní hodiny, což znamená, že to, co vykáží zaměstnanci za měsíc, se nám objeví následující měsíc v tržbách.

Příklad částí reportu produktivních hodin za středisko DTTMR (18060510). V tabulce č.4 je znázorněn cíl produktivních hodin a plán v jednotlivých měsících. Propojení v integrovaném reportu si řekneme v posledních kapitolách.

Tabulka 4 Příklad tabulky produktivních hodin za konkrétní středisko

PLZ_FTE	18060510	
	Ziel	Plan Prod.%
JAN 2017	1410,6	564,2
FEB 2017	1307,3	522,9
MAR 2017	1513,8	605,5
APR 2017	1169,7	467,9
MAI 2017	1341,7	536,7
JUN 2017	1393,4	557,3
JUL 2017	1032,1	412,8
AUG 2017	1290,1	516,1
SEP 2017	936,5	374,6
OKT 2017	1083,7	433,5
NOV 2017	1057,0	422,8
DEZ 2017	477,8	191,1

Zdroj interní data společnosti XY, 2017

4.1.3 Report investic

Následujícím reportem je report investic. Z důvodu diskrétních informací, ukázka reportu není možná. Rozpočet na investice je identifikován v business plánu. Report investic je ale v průběhu roku aktualizován. Pokud investice přesahuje limit určený koncernem, musí společnosti XY schválit mateřská společnost pořízení investice. Proč je report aktualizován? Je to z důvodu neustálých změn ze strany vedoucích středisek. Report v sobě obsahuje podobně jako každý report plán, forecast a skutečně vyčerpanou částku na investice. Při každé změně se report automaticky přepočte. Společnost XY je součástí dotačního projektu, takže některým investicím předchází výběrové řízení, které se řídí podmínkami dotačního projektu. Díky novému procesu schvalování investic je potřebné vytvořit požadavek na investici. Následně se požadavek schválí vedoucím střediska, vedením a controllingem, který po schválení požadavku potvrdí investici v reportu a předá jej oddělení nákupu. Proces schvalování investice je popsán ve směrnici investic. Schvalování investice je zprostředkována pomocí papírové formy a taktéž i v systému SAP. Tím se zamezí variabilitě reportu.

4.1.4 Report školení

Má provázanost s reportem produktivních a neproduktivních hodin. Do neproduktivních hodin zařazujeme i hodiny vykazované na školení. Hodiny se získávají ze systému SAP. Na dalším obrázku je znázorněný příklad reportu školení a jeho interpretace. Jednotkou reportu je počet hodin zaměstnance strávených na školení za daný měsíc. Jako podklad nám slouží export ze systému SAP, kde si za každé středisko najdeme počet hodin strávených na školení a počet lidí. Zaměstnanci vykazují školení na speciální zakázku a podle toho dokážeme nadefinovat co chceme ze systému vyexportovat a pomocí kontingenční tabulky rozdělit na jednotlivá střediska. V následující tabulce vidíme výsledek za společnost XY celkem. Z grafu můžeme poznat, že frekvence školení je různorodá. V letních měsících je to z důvodu nárůstu zaměstnanců. V úvodu jsme říkali, že převážná část zaměstnanců jsou studenti po ukončení vysoké školy, kde v letních měsících ukončují studium a začínají pracovat. Každý z nově nastupujících zaměstnanců podstupuje sérii školení, které jsou specializované na práci vykonávanou ve společnosti. Naše společnost XY úzce spolupracuje s dceřinými společnostmi. To znamená, že některá školení jsou absolvována v zahraničí. Každé středisko má definovaný v Business plánu budget školení, který je měsíčně aktualizován a zaslán vedoucím středisek, kteří se podle něj řídí a vědí kolik ještě mohou investovat do školení. Poslední měsíce se dočerpávají peníze, proto je vidět nárůst hodin strávených na školení.

Pro lepší představu, jak vypadá tabulka budgetu na školení, které slouží jako podklad pro report je ukázka v tabulce č.5. Jak jsme vzpomínali budget je stanoven (pro tuto tabulku je budget vymyšlený a data nebudeme používat za relevantní). V této podobě chceme jenom ukázat co všechno report budgetu obsahuje a jaké funkce používáme. Budget se nahrává do systému SAP, což znamená, že plán a budget se budou shodovat. Data pro plán a náklady se vyexportují ze SAPu. Dalším sloupcem je Obligo, které získáme také ze SAPu. Funkce SVYHLEDAT se používá hlavně z důvodu neomylnosti. Samozřejmě, se může stát i v tomto případě omyl, ale je bezpečnější, když se budeme odkazovat na přesnou buňku než ji pouze kopírovat. V sedmém sloupci s názvem Δ YTD je vypočtena suma vyčerpaného budgetu na školení. V následujícím sloupci je znázorněno procento podílu skutečnosti versus plánu. Funkce IFERROR je pouze pokud nám výpočet dá špatné hodnoty nebo žádné, upozorní nás prázdným políčkem na chybu. V neposlední řadě je uveden zůstatek prostředků na budget. Součástí posledního sloupce je formát. Pokud středisko vyčerpalo svoji částku, tak se označí červeně.

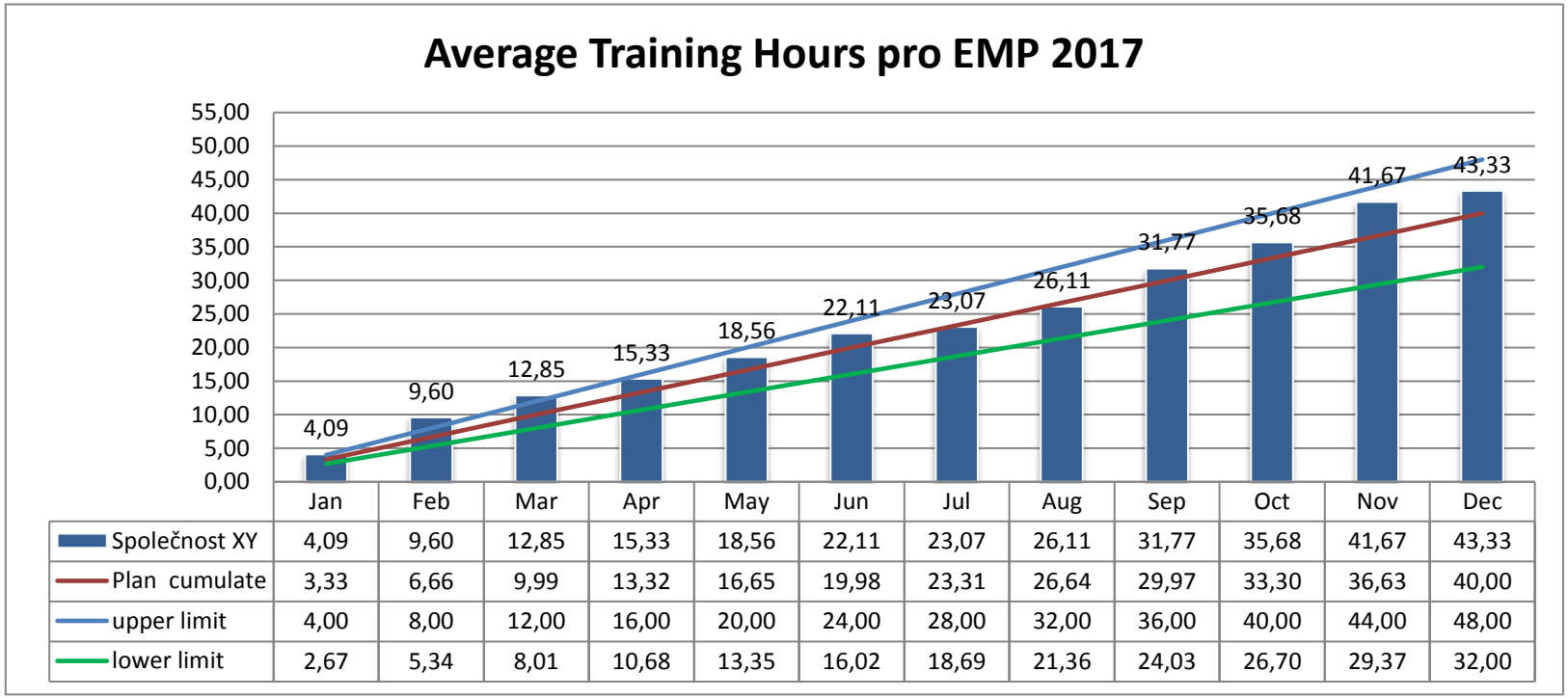
Tabulka 5 Report školení

Department	Budget	Plan YTD	*Cost YTD*	*Obligo YTD*	Cost+Obligo YTD	Δ YTD	% IST/Plan YTD	Rest of amount (cost+ obligo)
18060500 DTT	10000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D2+E2	=+F2-C2	=+IFERROR	=+B2-F2
18060501 DTTS	15000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D3+E3	=+F3-C3	=+IFERROR	=+B3-F3
18060502 DTTQ	20000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D4+E4	=+F4-C4	=+IFERROR	=+B4-F4
18060503 DTT-REM	25000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D5+E5	=+F5-C5	=+IFERROR	=+B5-F5
18060504 DTTI	30000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D6+E6	=+F6-C6	=+IFERROR	=+B6-F6
18060506 DTTF	35000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D7+E7	=+F7-C7	=+IFERROR	=+B7-F7
18060507 DTTH	40000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D8+E8	=+F8-C8	=+IFERROR	=+B8-F8
18060510 DTTMR	45000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D9+E9	=+F9-C9	=+IFERROR	=+B9-F9
18060520 DTTMD2-4	50000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D10+E10	=+F10-C10	=+IFERROR	=+B10-F10
18060521 DTTMD1	55000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D11+E11	=+F11-C11	=+IFERROR	=+ B11-F11
18060530 DTTES	60000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D12+E12	=+F12-C12	=+IFERROR	=+B12-F12
18060531 DTTET	65000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D13+E13	=+F13-C13	=+IFERROR	=+B13-F13
18060532 DTTEQ	70000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D14+E14	=+F14-C14	=+IFERROR	=+B14-F14
18060540 DTTEM2	75000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D15+E15	=+F15-C15	=+IFERROR	=+B15-F15
18060541 DTTEM1	80000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D16+E16	=+F16-C16	=+IFERROR	=+B16-F16
18060550 DTTMA	85000	=+SVYHLEDAT	=+SVYHLEDAT	*0*	=+D17+E17	=+F17-C17	=+IFERROR	=+B17-F17
Summe	**=+SUMA(B2:B17)**	**=+SUMA(C2:C17)**	***=+SUMA(D2:D17)***	***=+SUMA(E2:E17)***	**=+SUMA(F2:F17)**	**=+SUMA(G2:G17)**	**=+IFERROR**	***=+SUMA(I2:I17)***

Zdroj interní data společnosti XY, 2018

Následující graf na obrázku č.10 zobrazuje už report školení, respektive podle názvu grafu „Průměrný počet hodin na školení za rok 2017“. Co veškerá data znamenají a co obsahují jsme si vysvětlili už na začátku této kapitoly.

Obrázek 10 Průměrné hodiny na školení společnosti XY



	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Společnost XY	4,09	9,60	12,85	15,33	18,56	22,11	23,07	26,11	31,77	35,68	41,67	43,33
Plan cumulate	3,33	6,66	9,99	13,32	16,65	19,98	23,31	26,64	29,97	33,30	36,63	40,00
upper limit	4,00	8,00	12,00	16,00	20,00	24,00	28,00	32,00	36,00	40,00	44,00	48,00
lower limit	2,67	5,34	8,01	10,68	13,35	16,02	18,69	21,36	24,03	26,70	29,37	32,00

Zdroj interní data společnosti XY, 2018

Náklady za školení tvoří velkou část nákladů za jednotlivá střediska, ale o těchto nákladech si řekneme v následující kapitole, která pojednává o nákladech v rámci celé společnosti všeobecně.

4.1.5 Report nákladů za jednotlivá střediska

Tenhle report obsahuje jednotlivé druhy nákladů rozdělené na střediska. Náklady získáme pomocí exportu ze systému SAP. K nákladům ještě přináleží i obligo. To znamená, že náklad byl zaúčtován, ale ještě k němu nemáme přiřazenou fakturu. Export dat vložíme do reportů, který se porovná s plánem, forecastem a vytvoří se graf se změnou. V následující tabulce č.6 je znázorněn plán a skutečnost nákladů v TEuro.

Tabulka 6 Report nákladů za jednotlivá střediska

	PLAN	IST
JAN 2017	53	38
FEB 2017	53	52
MAR 2017	53	56
APR 2017	56	245
MAI 2017	56	39
JUN 2017	56	51
JUL 2017	56	16
AUG 2017	56	26
SEP 2017	58	43
OKT 2017	58	60
NOV 2017	59	54
DEZ 2017	55	53

Zdroj interní data společnosti XY, 2018

V konečném integrovaném reportu se tato data rozdělí mezi jednotlivá střediska. Pokud vidíme jenom součty veškerých středisek za jednotlivá období nepodává to obraz o společnosti jako takové. Celkové plánované náklady za měsíc jsou v průměru ve stejné linii, ale pokud to naplánujeme na jednotlivá střediska máme větší přehled a pohled do minulosti nám pomáhá nahlížet do budoucnosti. Do těchto nákladů spadají školení (z předešlé kapitoly), náklady na materiál, náklady na služební cesty, v případě, že tato cesta není kvůli konkrétnímu projektu, ale jenom schůzka, náklady na pomůcky apod. O veškerých nákladech rozhoduje team leader a následně vedoucí nákladového střediska. Podobně jako u investic, pokud zaměstnanec chce něco objednat, jeho povinností je zadat požadavek do systému SAP. V systému dojde ke schválení vedoucím, pak controllingem, který má za úkol zkontrolovat, zda je požadavek přirazen správnému účtu. Pomocí této kontroly se usnadní práce účetní, která má na starosti přijaté faktury. Pokud je účet přiřazen správně, urychlí to proces. Taktéž se zkontroluje i částka,

zda nepřesahuje budget konkrétního střediska. Po schválení controllingovým oddělením je posledním krokem nákupní oddělení, které požadavek objedná.

4.1.6 Report externích služeb

Společnost XY má kromě interních zaměstnanců smlouvu s externími společnostmi ohledně podpory na projektech. Je to hlavně z důvodu nedostatečné kapacity zaměstnanců. Proto společnost XY využívá služby externích firem. V současné době má společnost uzavřené partnerství s osmi společnosti. Externisti vykonávají činnost pro společnost XY přímo na půdě společnosti nebo mimo společnosti na IT technice společnosti XY. Taky se může stát, že externista pracuje na půdě své firmy a na svém vlastním laptopu, který obsahuje software společnosti XY. Jak společnost XY sleduje kolik hodin externista vykazoval? Každý externista má k dispozici měsíční výkaz, kde vyplní kolik hodin a na jakém projektu pracoval. Následně měsíční výkaz předá svému nadřízenému ve společnosti XY, který to má za úkol zkontrolovat. Pokud je vše v pořádku tak jej schválí. Schválený měsíční výkaz putuje k pověřené osobě, která zadá tyto hodnoty do systému SAP. Podklady pro report se vyexportují ze systému. Podklad slouží nejen pro Report externích služeb, ale také pro informaci, kolik hodin externích služeb bylo strávených na konkrétních projektech. Vedení společnosti pak vidí podíl externích a interních zaměstnanců. Na základě toho Report obsahuje celkový propočet hodin za měsíc, kde hodiny vynásobíme sazbou a dostaneme celkové náklady na externí podporu.

4.1.7 Report zůstatku dovolené versus přesčasové hodiny

Posledním reportem, který bude součástí finálního integrovaného reportu společnosti XY je Report zůstatku dovolené a přesčasových hodin. Už z názvu reportu je známo, že vstupem pro tenhle report budou data, která obsahují za jednotlivá oddělení počet dnů nevyčerpané dovolené a počet hodin, které zaměstnanec vykonal nad rámec svého pracovního úvazku. Přesčasové hodiny jsou indikátorem pro vedení společnosti, zda je potřebné navýšit kapacitu na oddělení. V předchozích částech jsme popisovali proces vykazování hodin zaměstnance. Vedoucí je zodpovědný za každý projekt, na kterém jeho zaměstnanec pracuje a vykazuje hodiny. Tady už můžeme vidět propojenost. Pokud vedoucí nákladového střediska vidí, že je vykazováno x hodin na projekty a jeho zaměstnanci vykazují hodiny nad rámec pracovního úvazku, je to důvod k zamyšlení, zda oddělení pracuje efektivně. Pokud ano, je potřebné se zamyslet nad navýšením kapacity zaměstnanců.

Podklady pro tento report dodává mzdové oddělení, které je vyexportuje za požadované období ze systému, ve kterém si zaměstnanec plánuje dovolenou, kde vidí zaměstnanec svoji pracovní docházku a po ukončení období (měsíčně) ho schvaluje jeho nadřízený.

V následující tabulce č. 7 je znázorněn report zůstatku dovolené a přesčasových hodin. Jak můžeme vidět, report je za jednotlivá oddělení a zpracovává se měsíčně, podobně jako ostatní reporty, které jsou podkladem pro finální report. Data v tabulce jsou vymyšlená. Jsou jenom pro účel této diplomové práce. Každý měsíc obsahuje dva sloupce, kterými jsou přesčasové hodiny a zbytek dovolené. Podkladová data jsou zpracována do této podoby pomocí speciálně navrhnutého makra, pomocí záložky Vývojář v MS Excel.

Tabulka 7 Report zůstatku dovolené a přesčasových hodin

	Overtime hours	Rest of vacation Day	Overtime hours	Rest of vacation Day	Overtime hours	Rest of vacation Day
DETACHMENT	31.10.2017	31.10.2017	30.11.2017	30.11.2017	31.12.2017	31.12.2017
DTT Celkem	23,16	9,75	27,42	8,25	35,48	1,75
DTTEM1 Celkem	203,12	28	208,63	26	200,65	6,5
DTTEM2 Celkem	157,03	30,25	169,93	22,75	164,03	6,25
DTTEQ Celkem	216,14	27,5	219,89	23,5	175,67	8,5
DTTES Celkem	2 811,10	506,5	2 913,60	442,75	2 536,12	71
DTTET Celkem	2 213,82	399,5	2 437,50	358,25	2 243,99	55,75
DTTF Celkem	303,23	35,5	307,95	22,25	324,86	1,75
DTTH Celkem	170,61	29	193,06	27	198,14	5,75
DTTI Celkem	88,72	21,25	96,63	20,25	108,48	4
DTTMA Celkem	73,42	17,25	90,63	16,75	98,18	9,25
DTTMD1 Celkem	497,43	98,5	530,45	83,75	511,98	12
DTTMD2-4 Celkem	471,16	101,25	496,55	86,5	450,50	19
DTTMR Celkem	71,31	35,25	76,98	32,5	96,91	15,5
DTTQ Celkem	19,69	10,25	28,65	9,25	26,93	2,5
DTTS Celkem	32,54	9,5	39,48	9,5	45,12	6
Celkový součet	**7 352,47**	**1359,25**	**7 837,34**	**1189,25**	**7 217,03**	**225,5**

Zdroj vlastní zpracování, 2018

Na informace z předchozí tabulky se pak odkazuje finální integrovaný report. Nicméně, každý vedoucí nákladového střediska dostává měsíčně část tohohle reportu za své oddělení v zabezpečeném reportu.

4.2 Integrovaný report společnosti XY

Požadavek společnosti XY byl vytvořit report, který by prolínal veškeré zmíněné informace v předchozích kapitolách. To znamená spojit:

- Personální report,
- Report produktivních a neproduktivních hodin,
- Report investic,
- Report školení,
- Report nákladů za jednotlivá střediska,
- Report externích služeb,
- Report zůstatku dovolené versus přesčasové hodiny.

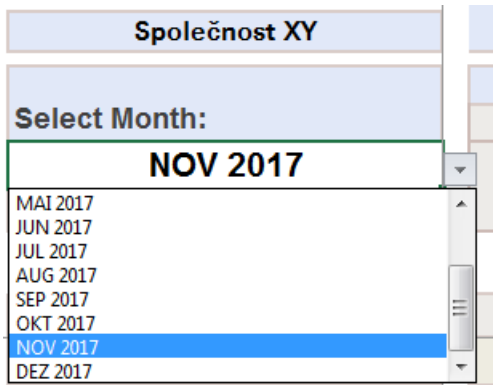
Proč zrovna tyto reporty? Veškeré reporty prolínají informaci a dávají možnost pohledu vedení společnosti na fungování společnosti, na produktivitě a dokáže pomoct s výhledem do budoucna. Otázkou bylo, jak skloubit veškeré informace a podat to vedení společnosti XY přehledným způsobem. Pokud bychom nevyužívali reporting ve společnosti, data, které by jsme poskytli vedení společnosti by byly použité z rozvahy, z výkazu zisku a ztrát anebo z výkazu cash flow. Vedení společnosti by tyhle data označila jako neefektivní, protože například technický manažer nemusí vědět, co která položka znamená. V předcházejících kapitolách jsme říkali, že frekvence vypracování reportů je měsíční. To znamená, že by bylo přehledné, kdyby pomocí makra jsme uměli nastavit reupload při změně požadovaného měsíce. Takže pokud bychom se chtěli podívat v reportu na předchozí měsíc stačilo by změnit v MS Excel sešite požadovaný měsíc a data by se automaticky aktualizovaly k požadovanému měsíci.

Základem každého reportu je kontingenční tabulka, kde si stanovíme, co je pro nás důležité a co chceme mít zobrazeno v tabulce. Hlavním kritériem dělení je v integrovaném reportu společnosti XY, nákladové středisko. Nákladové středisko patří taky do větší oblasti. Nákladové střediska dělíme ještě na administrativu, produkci a inženýring. Protože, tenhle report je určen vedení, což v terminologii společnosti XY znamená, vedoucím jednotlivých nákladových středisek.

Na základě předchozích reportů je zpracován report s názvem Reporting. Je to soubor v Microsoft Exceli, který obsahuje jednotlivá propojení na zmíněné reporty. Jeden z požadavků byl, aby integrovaný report obsahoval i data z předchozích měsíců. Na následujícím obrázku č. 11 je zobrazen způsob výběru jednotlivých měsíců, pomocí kterého se data aktualizují k vybranému měsíců.

Report nákladů a report produktívních a neproduktívních hodin obsahuje stejnej způsob výběru požadovaného měsíce. V následující částí se reporty odkazují jenom pomocí hypertextových odkazů.

Obrázek 11 Výběr požadovaného období



Zdroj vlastní zpracování, 2018

Způsob výběru požadovaného období je jedna z jednoduchých metod, která se využívá při takhle stanoveném požadavku. Proto se tahle metoda využívá ve většině reportů společnosti XY.

Report nákladů za jednotlivá střediska

V reportu nákladů za jednotlivá střediska bereme v potaz primární a sekundární náklady. Celkové náklady jsou součtem primárních a sekundárních nákladů.

Obrázek 12 Příklad formátování v reportu nákladů

18060520	DTTMD2-4	1 606	1 877	270
18060521	DTTMD1	2 038	2 729	691
18060530	DTTES	9 180	9 804	623
18060531	DTTET	7 999	11 513	3 514
18060532	DTTEQ	1 079	1 238	159
18060540	DTTEM2	646	493	-153
18060541	DTTEM1	1 048	595	-453

Zdroj vlastní zpracování, 2018

Předchozí obrázek č. 12 zobrazuje podmíněné formátování, pomocí kterého se diference mezi plánem a skutečností rozlišují červeným nebo zeleným puntíkem.

Tabulka č.8 zobrazuje primární a sekundární náklady společnosti XY, které jsou rozděleny dle středisek. Nákladová střediska se rozlišují podle zaměření, a to administrativa, produkce a inženýring. V této částí nás především zajímají plánované hodnoty, skutečné hodnoty a rozdíl mezi těmito hodnotami v tisících korunách. Za všechny 3 skupiny, administrativa, produkce a inženýring je vypočtena i suma, která nám dává lepší pohled na společnost jako celek. Součtem primárních a sekundárních nákladů jsou celková náklady.

Tabulka 8 Ukázka primárních a sekundárních nákladů

Select Month:		CC - primary cost			CC - secondary cost		
NOV 2017		=C2			=C2		
		Plan OP 2016	Actual	Δ	Plan OP 2016	actual	Δ
		T-CZK (in SAP)	T-CZK (in SAP)	T-CZK (in SAP)	T-CZK (in SAP)	T-CZK (in SAP)	T-CZK (in SAP)
	Costcenters	=+D17+D18+D27	=+E17+E18+E27	=E9-D9	=+H17+H18+H27	=+I17+I18+I27	=I9-H9
18060500	DTT	100	23	=E10-D10	=L10-D10	=M10-E10	=I10-H10
18060501	DTTS	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E11-D11	=L11-D11	=M11-E11	=I11-H11
18060502	DTTQ	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E12-D12	=L12-D12	=M12-E12	=I12-H12
18060503	DTT-REM	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E13-D13	=L13-D13	=M13-E13	=I13-H13
18060504	DTTI	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E14-D14	=L14-D14	=M14-E14	=I14-H14
18060506	DTTF	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E15-D15	=L15-D15	=M15-E15	=I15-H15
18060507	DTTH	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E16-D16	=L16-D16	=M16-E16	=I16-H16
1806050x	DTTx	SUMA(D10:D16)	SUMA(E10:E16)	=E17-D17	=L17-D17	=M17-E17	=I17-H17
Engineering		SUMA(D19:D26)	SUMA(E19:E26)	=E18-D18	=+SUMA(H19:H26)	=+SUMA(I19:I26)	=I18-H18
18060520	DTTMD2-4	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E19-D19	=L19-D19	=M19-E19	=I19-H19
18060521	DTTMD1	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E20-D20	=L20-D20	=M20-E20	=I20-H20
18060530	DTTES	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E21-D21	=L21-D21	=M21-E21	=I21-H21
18060531	DTTET	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E22-D22	=L22-D22	=M22-E22	=I22-H22
18060532	DTTEQ	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E23-D23	=L23-D23	=M23-E23	=I23-H23
18060540	DTTEM2	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E24-D24	=L24-D24	=M24-E24	=I24-H24
18060541	DTTEM1	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E25-D25	=L25-D25	=M25-E25	=I25-H25
18060310	DTTEM2-M1-M5	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E26-D26	=L26-D26	=M26-E26	=I26-H26
Produktion		SUMA(D28:D34)	SUMA(E28:E34)	=E27-D27	=+SUMA(H28:H34)	=+SUMA(I28:I34)	=I27-H27
18060510	DTTMR	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E28-D28	=L28-D28	=M28-E28	=I28-H28
18060550	DTTMA	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E29-D29	=L29-D29	=M29-E29	=I29-H29
18060300	DTTMR-M	SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=E30-D30	=L30-D30	=M30-E30	=I30-H30

Zdroj vlastní zpracování, 2018

Tabulka 9 Ukázka celkových nákladů a celkových výnosů

CC - total cost		
=C2		
Plan OP 2016	Actual	Δ
T-CZK	T-CZK	T-CZK
=+primary costs + secondary costs	=+primary costs + secondary costs	=B6-A6
=SUMA	=SUMA	=B7-A7
=+SUMA(A9:A16)	=+SUMA(B9:B16)	=B8-A8
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B9-A9
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B10-A10
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B11-A11
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B12-A12
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=B13-A13
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B14-A14
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B15-A15
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B16-A16
=+SUMA(A18:A20)	=+SUMA(B18:B20)	=B17-A17
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B18-A18
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B19-A19
SVYHLEDAT	SVYHLEDAT	=B20-A20

CC - incomes		
=C2		
Plan OP 2016	Actual	Δ
T-CZK	T-CZK	T-CZK
=+E7+E8+E17	=+F7+F8+F17	=F6-E6
=ODKAZ	=ODKAZ	=F7-E7
=+SUMA(E9:E16)	=+SUMA(F9:F16)	=F8-E8
=ODKAZ	=ODKAZ	=F9-E9
=ODKAZ	=ODKAZ	=F10-E10
=ODKAZ	=ODKAZ	=F11-E11
=ODKAZ	=ODKAZ	=F12-E12
=ODKAZ	=ODKAZ	=F13-E13
=ODKAZ	=ODKAZ	=F14-E14
=ODKAZ	=ODKAZ	=F15-E15
=ODKAZ	=ODKAZ	=F16-E16
=+SUMA(E18:E20)	=+SUMA(F18:F20)	=F17-E17
=ODKAZ	=J11-A18	=F18-E18
=ODKAZ	=J12-A19	=F19-E19
=ODKAZ	=J13-A20	=F20-E20

Zdroj vlastní zpracování, 2018

Celkové náklady a celkové výnosy jsou znázorněny v následující tabulce č. 9. Celkový výnosy podle nákladových středisek zjistíme z výkazu zisku a ztrát. Taková podoba je přehlednější, protože vedení společnosti nezjistí moc informací z rozvahy nebo z výkazu zisku a ztrát. Lepší obraz vytváří tahle tabulka, kde je vidět, jak je které nákladové středisko produktivní.

Tabulka č. 10 zobrazuje celkový výsledek rozdílů mezi celkovými náklady a celkovými výnosy rozdělené podle nákladových středisek. Plán výsledku je odkazován na business plán společnosti XY. Rozlišujeme výsledek za inženýring a produkci.

Tabulka 10 Ukázka celkového výsledku v reportu nákladů

CC - result		
=C2		
Plan OP 2016	Actual	Δ
T-CZK	T-CZK	T-CZK
=+I8+I17+I7	=+J8+J17+J7	=J6-I6
SUMA	SUMA	=J7-I7
=+SUMA(I9:I16)	=+SUMA(J9:J16)	=+SUMA(K9:K16)
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J9-I9
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J10-I10
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J11-I11
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J12-I12
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J13-I13
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J14-I14
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J15-I15
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J16-I16
=+SUMA(I18:I20)	=+SUMA(J18:J20)	=+SUMA(K18:K20)
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J18-I18
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J19-I19
=SVYHLEDAT	=SVYHLEDAT	=J20-I20

Zdroj vlastní zpracování, 2018

Provázanost reportu nákladů za jednotlivá střediska je obsažený v každé předchozí tabulce. V tabulkách integrovaného reportu nalezneme i plánované hodnoty, ke kterým se odkazujeme také pomoci funkce SVYHLEDAT.

Report produktivních a neproduktivních hodin

V dalším listu našeho navrhovaného integrovaného reportu nalezneme report produktivních a neproduktivních hodin v jiné podobě. V předchozích kapitolách jsme řekli, že zaměstnanec vykazuje svoje hodiny na projekty, sociální zakázky nebo na speciální zakázky. Hodiny se pak porovnávají s odpracovanými hodinami. Hodnoty se odkazují na Report produktivních a neproduktivních hodin. Stav mezi odpracovanými a součtem produktivních a neproduktivních hodin by se měl rovnat. V tabulce č. 11 je nastaven speciální formát, který při určitých odchylkách zvýrazní barvou bilanci. Formát buněk je nastaven funkci podmíněného formátování, kde si můžeme vybrat styl, jak chceme zobrazit diference. V našem integrovaném reportu červená barva znamená, že se to neshoduje, nebo se může také stát, že někdo ze zaměstnanců zapomněl vykázat hodiny v systému SAP. Formátem dokážeme lepším způsobem zobrazit bilanci odchylek.

Tabulka 11 Ukázka produktivních a neproduktivních hodin

Společnost XY		MTD								
Select Month:		Zapsané hodiny			SAP - productive			SAP - unproductive		
NOV 2017		Plan 2017	Clocking	Δ	Plan 2017	SAP - productive	Δ	Plan 2017	SAP - unproductive	Δ
		h	h	h	h	h	h	h	h	h
DT-PLZ		49 737	51 921	2184	43 526	43 915	389	6 211	8 146	1935
Summe Engineering		48 368	50 518	2150	42 978	43 161	183	5 390	7 522	2131
18060520	DTIMD2-4	3 777	3 893	116	3 324	2 661	-663	453	1 340	887
18060521	DTIMD1	4 079	4 002	-77	3 590	3 169	-421	489	843	353
18060530	DTIES	20 523	21 749	1226	18 471	19 539	1068	2 052	2 374	322
18060531	DTIET	15 563	17 370	1807	14 007	15 082	1076	1 556	2 370	814
18060532	DTIEQ	1 434	1 248	-186	932	792	-140	502	452	-50
18060540	DTIEM2	1 106	1 082	-24	996	859	-137	111	29	-82
18060541	DTIEM1	1 886	1 175	-711	1 660	1 059	-600	226	113	-113
Summe Produktion		1 369	1 403	34	547	754	206	821	625	-196
18060510	DTIMR	1 057	902	-155	423	390	-33	634	486	-149
18060550	DTIMA	312	501	189	125	364	239	187	139	-48

Zdroj vlastní zpracování, 2018

Data, které obsahují obrázek jsou pouze informativní a nezobrazují skutečnost za společnost XY. Slouží k pouze zobrazení formátování v reportu.

Tabulka č. 11 poskytuje přehled produktivních a neproduktivních hodin za jednotlivá nákladová střediska. Rozmezí, které určí barvu diferencí, je na rozhodnutí společnosti. Už z obrázku je vidět, že společnost nahlíží jinak na produktivní a neproduktivní hodiny. Pokud

plán produktivních hodin je menší než skutečnost vykazována v systému SAP, tak se diference zobrazí v zelené barvě. Co znamená, že produktivních hodin jsme vykázali víc než bylo v business plánu. Co v jazyku společnosti znamená, hodiny vykázané na projektu, jsou výnosy společnosti. Naopak se nahlíží na neproduktivní hodiny. Pokud plán neproduktivních hodin stanoven v business plánu je nižší než hodiny vykazované zaměstnancem, tak rozdíl se zobrazí v červené barvě.

Report externích služeb

List přehledu externích služeb je v následující tabulce č. 12. Tahle tabulka je jenom zobrazena za jeden měsíc. Skutečná tabulka obsahuje 12 měsíců a počet externích firem je osm. V každém měsíci se buňka odkazuje na Report externích služeb, kde rozlišujeme počet odpracovaných hodin externistů a celkové náklady dle externích společností. Na konci každého měsíce se spočtou celkové náklady externích služeb jako celku a celkové náklady externích služeb za jednotlivé společnosti poskytujíce externí služby. To samé platí i pro součty odpracovaných hodin.

Tabulka 12 Ukázka externích služeb

Firm		1	Total
A	*hours*	ODKAZ NA REPORT EXTERNíCH SLUŽEB	*SUMA(C2:C2)*
	Total Costs CZK	ODKAZ NA REPORT EXTERNíCH SLUŽEB	*SUMA(C3:C3)*
B	*hours*	ODKAZ NA REPORT EXTERNíCH SLUŽEB	*SUMA(C4:C4)*
	Total Costs CZK	ODKAZ NA REPORT EXTERNíCH SLUŽEB	*SUMA(C5:C5)*
C	*hours*	ODKAZ NA REPORT EXTERNíCH SLUŽEB	*SUMA(C6:C6)*
	Total Costs CZK	ODKAZ NA REPORT EXTERNíCH SLUŽEB	*SUMA(C7:C7)*
D	*hours*	ODKAZ NA REPORT EXTERNíCH SLUŽEB	*SUMA(C8:C8)*
	Total Costs CZK	ODKAZ NA REPORT EXTERNíCH SLUŽEB	*SUMA(C9:C9)*
Total	*hours*	*SUMIFS(C2:C15;$B$3:$B$16;$B16)*	*SUMA(C11:C11)*
	Total Costs CZK	SUMIFS(C2:C15;$B$3:$B$16;$B17)	SUMA(C12:C12)

Zdroj vlastní zpracování, 2018

Tabulka č. 12 v téhle podobě poskytuje přehled veškerých nákladů a vykazovaných hodin společností poskytujících externí služby. V následujícím období společnost vyslovila požadavek ohledně grafické podoby téhle tabulky. Graf by měl v budoucnu obsahovat data z minulého období v porovnání s přítomností. Minulé období by bylo zobrazené pomocí křivky a přítomnost pomocí sloupcového grafu.

Personální report a report investic

Následující grafy si společnost XY přála zobrazit jenom pomocí obrázku č. 13. Pokud se chceme odkázat na personální report nebo report investic odkazujeme se pomocí hypertextového odkazu. Personální report jsme si představili v předchozí kapitole.

Následující obrázek č. 13 zobrazuje Report investic, který se taky zobrazuje pomocí hypertextového odkazu. Podobně jako u ostatních tabulek, má tenhle report pouze informativní funkci, data zmíněné v reportu nejsou skutečné pouze vymyšlené. Účelem návrhu integrovaného reportu společnosti XY není vyobrazit skutečné hodnoty ale proces zobrazení jednotlivých listů.

Obrázek 13 Report investic

Questions/Fragen?

Exchange Rate / Kurs:

*** Preparing a purchase request from EUR offer?** > use the current Ex.Rate **27Kc/1Eur**

Stand	(Vše)				
Date - approval	(Vše)	310 ME	Actual spending Purchase order	Actual spending Purchase order	Remaining budget = FC - Act spent
SAP request NO.	(Vše)	310 ME Celkem			

27 CZK/ 1 EUR

		Hodnoty						
Cost Center	**Resp. Pers**	**PLAN OP2015**	**% Portion**	**FC**	**IST Purhase - order CZK**	**IST Purhase - order EUR**	**residual value**	**%**
18060300 MP	**I**	5 250 000	10%	5 250 000	0 Kč	0 €	5 250 000	100%
18060310 ME	**M**	17 388 000	33%	17 388 000	0 Kč	0 €	17 388 000	100%
18060500 ADM	**N**	100 000	0%	100 000	0 Kč	0 €	100 000	100%
18060502 QM	**D**	35 000	0%	35 000	0 Kč	0 €	35 000	100%
18060503 GA	**E**	3 784 305	7%	3 784 305	0 Kč	0 €	3 784 305	100%
18060504 IT	**F**	5 596 705	11%	5 596 705	0 Kč	0 €	5 596 705	100%
18060506 FCO	**G**	177 096	0%	177 096	0 Kč	0 €	177 096	100%
18060507 HR	**H**	100 000	0%	100 000	0 Kč	0 €	100 000	100%
18060510 PP	**I**	430 000	1%	430 000	0 Kč	0 €	430 000	100%
18060521 MC	**J**	350 000	1%	350 000	0 Kč	0 €	350 000	100%
18060530 EDS	**K**	4 500 000	9%	4 500 000	0 Kč	0 €	4 500 000	100%
18060531 EDT	**L**	14 012 450	27%	14 012 450	0 Kč	0 €	14 012 450	100%
18060540 MDT	**M**	270 000	1%	270 000	0 Kč	0 €	270 000	100%
18060550 ATR	**N**	218 000	0%	218 000	0 Kč	0 €	218 000	100%
Celkový součet		**52 211 556**	**100%**	**52 211 556**	**0 Kč**	**0 €**	**52 211 556**	**100%**

Zdroj Interní data společnosti XY, 2018

Report obsahuje plán investic za nákladová střediska, forecast a stav objednání. To znamená, zda proběhl nákup požadované investice. Pokud proběhl nákup požadované investice, tak částka pořizované ceny se zavede do tabulky a pak dojde k výpočtu zbytku investice. To znamená, kolik máme budget za období pro jednotlivá nákladová střediska.

Report zůstatku dovolené a přesčasových hodin

Následující report obsahuje hodnoty ve dnech a odkazuje se na Report zůstatku dovolené a přesčasových hodin. Jak v předchozích reportech tak i v tomhle jsou data členěny podle nákladových středisek. První sloupec se odkazuje na plán a ve druhém nalezneme skutečnost. Rozdíl plánu od skutečností je zobrazený v posledním sloupci. Poslední sloupec má nastaven podmíněné formátování, a to takové, že při mínusových hodnotách se hodnota zabarví na červeno a kladné hodnoty na zeleno. Podobně jako v ostatních reportech. Rozhraní barev je nastaveno v integrovaném reportu společnosti XY tak, aby to působilo uceleně. Pokud bychom použili v každém sešitu jinou škálu barev, tak by to bylo zbytečně zmatené a integrovaný report byl nepřehledný pro vedení společnosti.

V tabulce č. 13 můžeme vidět, že se každá jedna buňka odkazuje na hodnotu C1. Hodnota C1 je odkázána na buňku B5, která určuje požadovaný měsíc. Hodnota 25 je počet dnů dovolené, která má zaměstnanec za rok. Zbytek dovolené je výpočet celkových dnů dovolené mínus hodnota z reportu podle oddělení.

Tabulka 13 Ukázka reportu zůstatku dovolené

Společnost XY	B5		
Select Month:	**Rest of holiday**		
11.2017	**Plan YTD**	**YTD**	**Δ**
DT-PLZ	PRŮMĚR(I7:I22)	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G6-H6
18060500 DTT	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G7-H7
18060501 DTTS	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G8-H8
18060502 DTTQ	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G9-H9
18060503 DTT-REM	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G10-H10
18060504 DTTI	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G11-H11
18060506 DTTF	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G12-H12
18060507 DTTH	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G13-H13
18060510 DTTMR	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G14-H14
18060520 DTTMD2-4	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G15-H15
18060521 DTTMD1	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G16-H16
18060530 DTTES	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G17-H17
18060531 DTTET	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G18-H18
18060532 DTTEQ	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G19-H19
18060540 DTTEM2	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G20-H20
18060541 DTTEM1	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G21-H21
18060550 DTTMA	25-SVYHLEDAT($C$1;propojení)	SVYHLEDAT($C$1;propojení)	G22-H22

SVYHLEDAT($D$1;'A:\Controlling\2017\Reporting\Gleitzeit&Urlaub\[Anet - Gleitzeit&Urlaub….

Zdroj Vlastní zpracování, 2018

Navrhovaný integrovaný report společnosti XY obsahuje veškeré informace, které byli součástí požadavků interpretovaných vedením společnosti. Report obsahuje data sedmi reportů, které byly charakterizovány v předchozí kapitole. Report investic a personální report je zobrazen pomocí hypertextového odkazu, ostatní reporty jsou pomocí vzorců odkazovány na primární reporty. Následně využitím funkcí, převážně SVYHLEDAT, SUBTOTAL, SUMIF apod. a odkazů dosáhneme požadovaných hodnot za jednotlivé období.

Navrhovaný integrovaný report je uložen v systému společnosti XY na sdíleném disku, kde má přístup vedení společnosti XY. Přístup vedení je ale pouze pro čtení. Úpravy a změny reportu jsou povoleny jenom oddělení controllingu. Tohle opatření je nastaveno z důvodu pokud by došlo ke změnám, které by nezpůsobilo controllingové oddělení, ale nezainteresovaná osoba.

Pokud by došlo k jakékoliv změně je nutné provést změny v jednotlivých reportech a neprovádět změny ve finálním integrovaném reportu. Pokud by došlo ke změně ve finálním reportu, data by se automaticky neaktualizovaly, ale zůstaly by neměnné.

Při souboru takového formátu je důležité mít aktualizovanou verzi Microsoft Excel a mít v počítači zálohu. Technické vybavení je nemalou podmínkou pro fungování integrovaného reportu, protože se odkazuje na spoustu jiných cest. Na tenhle report se odkazuje i matka společnosti XY a zpracovává a získává data pro reporty, které slouží pro koncern jako celek. Protože v takhle integrovaném reportu máme k dispozici veškeré informace a controlleři, kteří zpracovávají reporty za koncern mají pouze jeden report a nemusí se odkazovat na víc reportů v rámci jedné jednotky. Z pohledu takového rozsáhlého koncernu by to nebylo efektivní a samozřejmě z časového hlediska měsíčního reportování nemožné.

4.3 Možné rizika a návrhy řešení rizik integrovaného reportu společnosti XY

V předchozí části je představen integrovaný report společnosti XY, který byl vytvořen na základě požadavků vedení společnosti. Při sestavování reportu, který je propojen s několika dalšími reporty a odkázán na jednotlivé soubory, může dojít k rizikům, které ovlivní správnost, věcnost a funkčnost integrovaného reportu.

Jednou z nejdůležitějších věcí, která ovlivní report už v zárodku jsou vstupní data. Vstupní data jsou součástí reportů, na které se odkazujeme. Pokud nepracujeme s relevantními daty může dojít ke zkreslení skutečnosti. Téměř 90% dat jednotlivých reportů získává controller společnosti XY ze systému SAP. Je důležité mít:

- perfektní znalost ovládání systému SAP,
- nastaven systém, který je vhodný pro společnost (druhy systému SAP: pro výrobní společnost, inženýring apod.),
- transakce odpovídající požadované informaci, oprávnění pro tuhle transakci,
- export ve formátu minimálně XML (reporty společnosti zpracovávané v MS Excel),
- technická podpora v případě výpadku.

Většina reportů je zpracována pomocí nadefinovaných maker, které nejsou stoprocentní. Je nezbytné pro zpracování reportu využit princip „4 eyes“, který se využívá v účetnictví a v případě nalezení chyby, být schopny číst v jazyku makra a opravit chybu. S tímto úzce souvisí i aktualizace makra. Společnost XY každým měsícem narůstá, ne jenom počtem zaměstnanců, ale i počtem nákladových středisek. Je obtížné měnit počet nákladových středisek přes rok, protože je to z časového hlediska náročné a reporty se prolínají. Pokud změníme nastavení v jednom reportu, například přesuneme buňku, ostatní reporty se obnoví a můžou způsobit, že se jednotlivé informace nepřipojí k odpovídajícím střediskám. Doporučením je proto dělat takové velké změny na přelomu roku, kde se vytvoří zcela nový report na základě předlohy předchozího.

Už na začátku kapitoly jsme zmínili riziko, které může ovlivnit report, a to změna jazyka. Po spojení koncernu s dalším koncernem bylo požadavkem společnosti změnit jazyk reportů a ustálit je v jednom jazyce, angličtině. To způsobilo problémy s propojením. Stačilo změnit v jednom názvu sloupce nadpis z němčiny do angličtiny a nedošlo k propojení. Tuto skutečnost nedokážeme z hlediska ošetření rizika změnit, musí se napravit ve všech reportech. Náprava je z časového hlediska náročná a je nutné mít stejné názvosloví v reportech.

Rizikem, které může nastat v integrovaném reportu a to nejčastěji na přelomu roku je, že se chceme odkázat na měsíc nazpátek. Pokud v lednu 2018 chceme vidět prosinec 2017 a archivace podkladů a jednotlivých reportů obsažených v integrovaném reportu proběhla. To znamená, byla přesunuta na sdílený disk archivu. Dochází k nepropojenosti dat, protože odkaz nemůže najít správnou cestu k propojenému reportu. Je lepší archivovat ročně, nedoporučuje se archivovat (přesunout soubor) na jiný sdílený disk v průběhu roku.

Posledním opatřením k zamezení rizika nesprávnosti reportu je uzamčení reportu kvůli případným změnám na straně vedení společnosti. Reporty slouží vedení společnosti k zobrazení minulosti, skutečnosti a také budoucnosti, ale jakékoliv přepsání dat bez vědomí controllera, které tyto reporty zpracovává, může dojít ke změně reportu a report nemusí splnit zásadu správnosti.

K zamezení jednotlivých rizik dojdeme pomocí pravidelných schůzek s vedením společnosti. Navrhovaný integrovaný report se prezentuje na měsíčních meetincích, kde se zpracovaný report prezentuje a konzultují se veškeré dotazy a připomínky, pomocí kterých se můžeme dopracovat k lepší efektivnosti integrovaného reportu a k jeho lepší podobě.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout integrovaný report pro společnost XY podle požadavků vedení společnosti.

První část byla zaměřena na charakteristiku a začlenění controllingu v rámci organizační struktury společností a na provázanost reportingu s controllingem. Po prokázání propojenosti controllingu s reportingem jsme se zaměřili na samotný reporting ve společnosti. Pozornost jsme dali zásadám reportingu, kterými jsou identifikace uživatele, včasnost, design a distribuce výkazů. Veškeré zásady byly důležitým pilířem pro sestavování integrovaného reportingu. Byly popsány vstupy, které ovlivňují efektivnost reportingu. Rozdělení reportingu je prováděno na základě prostředí, uživatele, zaměření a regulérnosti reportu.

Pozornost jsme věnovali i rozpočtování, které je nedílnou součástí reportingu. Proces rozpočtování zahrnuje několik kroků, které je důležité dodržovat, aby rozpočet splňoval svojí funkci, a to plánovací, koordinační, motivační, kontrolní a funkci měření výkonnosti.

Popis procesu sestavování byl popsán v poslední teoretické části diplomové práce, kde se charakterizovali jednotlivé kroky, a byl popsán obsah. Pomocí obr.č.7 jsme zobrazili proces, jak je možné importovat data v systému Microsoft Excel, protože výchozím bodem našich reportu je právě tato součást balíčku Microsoft Office.

V následující části byla popsána společnost XY, pro kterou byl navrhovaný report zpracován. Popis organizační struktury byl důležitý z hlediska zobrazení středisek, podle kterých byl report členěn. Nákladové střediska byly hlavní cestou a znakem propojenosti mezi jednotlivými reporty a navrhovaným integrovaný reportem.

V úvodu praktické části jsme popsali integrovaný reporting ve společnosti. Důležitou součástí téhle části bylo charakterizovat, kdo je ve společnosti odpovědný za reportování a pod které středisko činnost reportování ve společnosti zařazujeme. V případě společnosti XY je controllingové oddělení součástí oddělení Financí a controllingu. Následně byly stručně popsány požadavky na funkci controllera ve společnosti.

V kapitole s názvem Návrh integrovaného reportu jsme představili požadavky společnosti XY. Požadavky spočívaly v určení reportů, ze kterých budou data obsahem finálního integrovaného reportu. Celkově bylo charakterizováno sedm reportů, které prostřednictvím funkcí a hypertextových odkazů jsme implementovali do konečného požadovaného reportu.

Podoba integrovaného reportu společnosti XY je zobrazena v jednotlivých tabulkách, které za sebou následují v sešitech. Tabulky byly zobrazeny buď v podobě vzorců pro lepší přehlednost, nebo i s daty, kde jsme chtěli poukázat na prováděné podmíněné formátování, které slouží pro lepší představu a interpretaci výsledků.

Závěrem této diplomové práce jsme chtěli poukázat na rizika, která můžou ovlivnit funkčnost a správnost reportu a jejich možnosti řešení. Relevantní data a zachování správné propojenosti dat je jednou ze základních funkcí integrovaného reportu.

Navrhovaný integrovaný reporting společnosti XY podává vedení společnosti lepší přehled o fungování společnosti na jednom místě. Pohled do minulosti byl jedním z požadavků, a proto byl report zhotoven tak, aby obsahoval měsíční data příslušného roku. Je nezbytné měsíčně prezentovat tento report z důvodu možných změn, o kterých je nutné informovat vedení společnosti, aby integrovaný report nepostrádal žádnou ze svých funkcí.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura controllingu 12

Obrázek 2 Štábní pozice controllingu v organizační struktuře 15

Obrázek 3 Liniová pozice controllingu v organizační struktuře 15

Obrázek 4 Členění reportingu 22

Obrázek 5 Plánovaný výpočet zisků a ztrát pro účely controllingu 27

Obrázek 6 Vývoj reportingu 33

Obrázek 7 Import dat 38

Obrázek 8 Organizační struktura společnosti XY 43

Obrázek 9 Ukázka personálního reportu společnosti XY 50

Obrázek 10 Průměrné hodiny na školení společnosti XY 57

Obrázek 11 Výběr požadovaného období 63

Obrázek 12 Příklad formátování v reportu nákladů 64

Obrázek 13 Report investic 73

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vztah controllera a řídícího pracovníka 13

Tabulka 2 Reporting struktura 46

Tabulka 3 Střediska společnosti XY 49

Tabulka 4 Příklad tabulky produktivních hodin za konkrétní středisko 53

Tabulka 5 Report školení 56

Tabulka 6 Report nákladů za jednotlivá střediska 58

Tabulka 7 Report zůstatku dovolené a přesčasových hodin 61

Tabulka 8 Ukázka primárních a sekundárních nákladů 65

Tabulka 9 Ukázka celkových nákladů a celkových výnosů 66

Tabulka 10 Ukázka celkového výsledku v reportu nákladů 68

Tabulka 11 Ukázka produktivních a neproduktivních hodin 70

Tabulka 12 Ukázka externích služeb 72

Tabulka 13 Ukázka reportu zůstatku dovolené 75

Seznam literatury

[1] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1

[2] ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Přeložil Jaroslav RUBÁŠ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0. ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. Profesionální controlling. Koncepce a nástroje.

[3] FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 116 s. Účetnictví a daně. ISBN 80-247-0482-X

[4] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

[5] GREUNING, Hennie van a Hennie van. GREUNING. International financial reporting standards: a practical guide. Newly revised ed. Washington: World Bank, c2005, 297 s. ISBN 0-8213-5910-X

[6]HENDRYCH, V. Finanční reporting.(Doktorská disertační práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 123 s. Vedoucí dizertační práce Ing. Helena Hanusova, Csc.

[7] Integrovaný reporting - Noctuint. Business Intelligence blog novinky články - Noctuint [online]. [Cit. 19.11.2017] Dostupné z: https://www.noctuint.cz/blog/2014-07-22-reporting

[8] LEE, T. 2006. Financial reporting and corporate governance. Hoboken, NJ: John Wiley, xxi, 286 ISBN 04-700-2681-2

[9] MÁČE, Miroslav. Účetnictví a finanční řízení. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.

[10] MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9

[11]Reporting [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm

[12]ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. Finance. ISBN 978-80-247-2759-2

[13] VYSUŠIL, Jiří. Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004, 115 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-012-X

[14] What Are Key Performance Indicators?. The Balance - Make Money Personal [online]. [Cit. 17.11.2017] Dostupné z: https://www.thebalance.com/what-are-key-performance-indicators-2296142

[15]Co je XML? | Interval.cz. Interval.cz | Svět Internetu, Technologií a Bezpečnosti [online]. Copyright © [cit. 06.12.2017]. Dostupné z: https://www.interval.cz/clanky/co-je-xml/

[16] Integrated reporting. Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st [online]. [cit. 06.12.2017]. Obrázek ve formátu GIF. Dostupné z: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na představení a návrh integrovaného reportingu ve společnosti. První částí této práce je teoretická a zabývá se charakteristikou integrovaného reportingu a zařazení do činnosti společnosti. Pojednává o potřebě vytvořit integrovaný report pomocí nástrojů a jednotlivých vybraných funkcí. Následující částí je část praktická, kde si na začátku představíme požadavek, podle kterého budeme vytvářet integrovaný report. Jsou popsány jednotlivé reporty, ze kterých bude výsledný report čerpat data. Představení výsledného integrovaného reportu ve společnosti obsahuje znázornění reportu v systému Microsoft Excel pomocí použitých funkcí a maker k dosažení požadovaného výsledku. Doporučením pro vytvoření reportu takového rozsahu spočívá ve správném propojení a v návaznosti dat. Vstupní data a jejich propojení jsou základním stavebním kamenem pro sestavení integrovaného reportu. Závěr diplomové práce je zaměřen na možná rizika, které můžou ovlivnit správnost a funkčnost reportu a návrhy na řešení nebo omezení rizik.

Abstract

This thesis focuses on the presentation and design of Integrated Reporting in companies. The first part of this thesis is about the theoretical background and deals with the characteristic of Integrated Reporting and inclusion in the company's activities. It discusses why companies need to create an integrated report by using tools and individual selected features. The second part, the practical section of this thesis, shows how an Integrated Reporting can be used within a company. Therefore, the requirements to create an integrated report are introduced and the possible individual reports from which the resulting report will draw data are described. Finally, the the resulting Integrated Reporting in the company gets introduced and includes a representation of the Reporting in Microsoft Excel, explaining the functions and macros that are used to achieve the desired result. The recommendation for creating and using an integrated report lies in the correct interconnection and continuity of data - input data and their interconnections are the cornerstones of an informative integrated report. Therefore, the conclusion of this thesis focuses on the possible risks that can affect the accuracy and functionality of the Integrated Reporting and shows proposals and solutions in order to limitate the risks.