

Implementace finančního controllingu pro zlepšení finančního řízení mediální skupiny OMG v ČR

Bc. Radka Prokopová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka PROKOPOVÁ**
Osobní číslo: **M07860**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Implementace finančního controllingu pro zlepšení
finančního řízení mediální skupiny OMG v ČR**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum a na základě analýzy teoretických pramenů formulujte podstatu a zásady finančního controllingu uplatnitelné v mediální skupině OMG v ČR.

II. Praktická část

- Charakterizujte danou mediální skupinu, její současný finanční stav a strukturu.
- Proveďte analýzu současného využití nástrojů finančního řízení se zaměřením na finanční controlling v dané mediální skupině.
- Navrhněte projekt implementace finančního controllingu a jeho nástrojů včetně plánování a způsobu finanční kontroly do mediální skupiny OMG v ČR v návaznosti na efektivnější finanční řízení mediální skupiny.
- Určete přínosy a rizika zavedení finančního controllingu a jeho nástrojů do mediální skupiny a zhodnoťte navržená řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

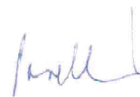
- [1] ESCHEBACH, R. Controlling. 1. vydání, Praha: ASPI, 2000, ISBN 80-85963-86-8.
- [2] FIBÍROVÁ, J. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0482.
- [3] FREIBERG, F. Finanční controlling. Koncepce finanční stability, firmy. 1. vydání. Praha: Management press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.
- [5] PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29. dubna 2010



.....

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem diplomové práce je implementace finančního controllingu do řízení mediální skupiny OMG. Pomocí nástrojů finanční analýzy zkoumám současný finanční stav a strukturu. Definuji přínosy a možná rizika pro danou mediální skupinu a předkládám návrh řešení na zavedení finančního controllingu včetně plánování a způsobu finanční kontroly s cílem zvýšení efektivnosti finančního řízení.

Klíčová slova: controlling, řízení, analýza, cash flow, likvidita, plánování, kontrola

ABSTRACT

Topic of my thesis is implementation of financial controlling in media group OMG. Using of financial analysis tools I examine actual financial situation and structure. I define benefits and possible risks for existing media group and suggest solution of financial controlling application including planning and way of financial control with a view to increase efficiency of financial management.

Keywords: controlling, management, analysis, cash flow, solidity, planning, control

Poděkování patří především panu Ing. Petrovi Novákovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, poskytnutí informací, cenných rad, podnětů a připomínek i výborný přístup a vynaložený čas.

Také děkuji svému příteli a rodině za pochopení a psychickou podporu při psaní diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 CONTROLLING – JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ PODNIKU.....	12
1.1 ÚVOD DO CONTROLLINGU	12
1.2 OBSAH A ORGANIZACE CONTROLLINGU.....	13
1.2.1 Profil controllera	13
1.2.2 Úkoly controllera	14
1.2.3 Organizační začlenění controllingu.....	14
2 FINANČNÍ CONTROLLING.....	15
2.1 ZAŘAZENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU	15
2.2 PODSTATA A ÚKOLY FINANČNÍHO CONTROLLINGU	15
3 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU	17
3.1 FINANČNÍ ANALÝZA	17
3.2 CONTROLLING LIKVIDITY	18
3.2.1 Controlling průběžné likvidity	18
3.2.2 Peněžní dispozice	19
3.2.3 Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity	19
3.3 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	21
3.3.1 Controlling pohledávek	21
3.3.2 Monitorování pohledávek	22
3.4 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	24
3.4.1 Finanční plán	24
3.4.2 Finanční plánování jako proces zpracování informací.....	24
3.4.3 Finanční plán v roli rozpočtu	25
3.5 FINANČNÍ PROGNÓZY	25
3.6 FINANČNÍ KONTROLA	25
3.6.1 Proces finanční kontroly	26
3.6.2 Zjištění odchylek	26
3.6.3 Analýza odchylek.....	26
3.6.4 Komunikace odchylek.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 CHARAKTERISTIKA MEDIÁLNÍ SKUPINY OMG	29
4.1 OBECNÉ POJETÍ MEDIÁLNÍ AGENTURY	29
4.1.1 Rozdíl mezi mediální a reklamní agenturou	29
4.1.2 Činnost mediální agentury krok za krokem	29
4.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE A OBCHODNÍ AKTIVITY MEDIÁLNÍCH AGENTUR SKUPINY OMG.....	31
4.3 POZICE MEDIÁLNÍ SKUPINY NA ČESKÉM TRHU	32
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MEDIÁLNÍCH AGENTUR SKUPINY OMG	32
5 EKONOMICKÁ ANALÝZA SKUPINY	33
5.1 FINANČNÍ ANALÝZA – POPIS FINANČNÍHO ZDRAVÍ SKUPINY	33
5.1.1 Horizontální a vertikální analýza	33

5.1.2	Poměrová analýza	40
5.1.3	Pyramidový rozklad ukazatelů	47
5.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽITÍ NÁSTROJŮ FINANČNÍHO CONTROLLINGU	48
5.2.1	Popis činnosti controllingového oddělení	48
5.3	ZÁVĚR K EKONOMICKÉ ANALÝZE.....	50
6	PROJEKT ZAVEDENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU	51
6.1	STRUKTURA CONTROLLINGOVÉHO ODDĚLENÍ	51
6.2	ÚKOLY EXTERNÍHO A INTERNÍHO CONTROLLERA	53
6.2.1	Popis činnosti externího controllera.....	53
6.2.2	Popis činnosti interního controllera	57
6.3	IMPLEMENTACE VYBRANÉHO NÁSTROJE – CONTROLLINGU POHLEDÁVEK	59
6.3.1	Limity dodavatelských úvěrů	59
6.3.2	Platební podmínky	62
6.3.3	Vymáhání pohledávek.....	63
6.4	NÁVRH ZAVEDENÍ FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ DO SKUPINY.....	63
6.4.1	Implementace krátkodobého finančního plánu	64
6.4.2	Finanční prognózy.....	68
6.4.3	Rozpočet cash-flow	74
6.4.4	Rozhodování o rentabilní alokaci přebytků nebo krytí deficitu likvidity	75
6.5	FINANČNÍ KONTROLA	76
6.5.1	Proces finanční kontroly	77
7	PŘÍNOSY A RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ ZE ZAVEDENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU V MEDIÁLNÍ SKUPINĚ	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

S přechodem naší ekonomiky k tržnímu mechanismu se výrazně zvýšil zájem podniků o moderní metody řízení. Stoupá snaha podniků poznat sebe sama, zvýšit finančně hospodářskou výkonnost, adaptovat se, přežít. Právě controlling lze definovat nejen jako metodu řízení, ale i určitý přístup k řízení firmy.

Controlling jako moderní pojetí řízení firmy není zaměřen pouze na oblast řízení tvorby zisku a kontrolu nákladů, ale v řadě podniků je úspěšně využíván i při řízení podnikové likvidity a dalších oblastí. Využití controllingové filozofie při řízení schopnosti podniku dlouhodobě hradit závazky, prohloubení funkce finančního plánování a zajištění finanční kontroly je základem finančního zdraví podniku.

Také hodnota firmy, její tržní pozice a perspektivy dalšího rozvoje jsou do značné míry určovány úrovní kvality finančního řízení. Parametrem kvality finančního řízení není jen vlastní zabezpečení likvidity, ale rovněž i účinky finančních rozhodovacích procesů na míru rentability a rizika podnikových činností.

Cílem diplomové práce je zavedení finančního controllingu, subsystému podnikového controllingu, v rámci mediální skupiny OMG. V této práci definuji cíle, funkce a úkoly včetně postupu využití controllingových nástrojů pro zavedení do praxe za účelem zlepšení finančního řízení.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy controllingu, jeho cíle, úlohy a organizační začlenění. Další oblast teoretické části je věnována finančnímu controllingu, především jeho nástrojům využitelným v mediální skupině.

Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou. V analytické části zkoumám charakteristiku mediální skupiny, její současný finanční stav a strukturu. V této části se především věnuji současnému využití metod a technik finančního řízení se zaměřením na finanční controlling. V projektu navrhuji kroky pro lepší fungování controllingu. Navrhuji vytvoření pozice interního controllera, začlenění jeho funkce do organizační struktury skupiny a vymezení odpovědnosti, pravomocí a jeho pracovní náplně. Dále konkrétně navrhuji zlepšení systému finančního controllingu, doporučuji zavedení vybraných nástrojů včetně plánování a způsobu finanční kontroly. V závěru definuji přínosy a možná rizika vyplývající z projektového řešení pro danou mediální skupinu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING – JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ PODNIKU

1.1 Úvod do controllingu

Vzrůstající složitost a dynamičnost podnikatelského prostředí vystavuje podnik neúprosnému tlaku tvrdé konkurence. Manažeři vedou své podniky tímto prostředím se střídavými úspěchy. O míře úspěšnosti rozhoduje nemalou měrou intenzita, s jakou jsou do podniků zaváděny zdokonalené přístupy a metody analýz, plánování a kontroly, inovované organizační struktury a informační systémy.

V souvislosti se zdokonalováním systémů řízení podniků se v posledních letech jak v praxi, tak i v literatuře objevuje se zvýšenou frekvencí pojem *controlling*.

Pojem *controlling* se dostal do evropské terminologie z USA. Vzhledem k obtížnému hledání výstižného jednoslovného ekvivalentu nebývá v neanglicky mluvících zemích překládán.

Slovním základem *controllingu* je pojem „control“, resp. „to control“, který lze chápat ve dvojím významu:

- ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou,
- ve významu kontrolovat, prověřovat.

Controlling chápaný jen jako kontrola, tedy jako konečná fáze systému řízení, představuje jen jiný, „vznešenější“ název pro standardní kontrolu podnikových aktivit. Toto pojetí *controllingu* bývá nezdědkou typické pro podnikovou praxi, nepředstavuje však žádnou změnu systému řízení podniku.

Za inovační lze označit *controlling* ve svém prvním významu – ve významu řízení, ovládnutí. *Controlling* zde představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Takto koncipovaný *controlling* je založen:

- na aplikaci *controllingových* nástrojů, metod a technik analýzy,
- na systémovém vytváření *controllingových* informačních systémů.

1.2 Obsah a organizace controllingu

Controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.

Podniky jsou vybaveny určitou organizační strukturou, která vymezuje prostor a chování jednotlivých úseků či článků organizace, včetně dělby kompetencí a odpovědnosti. Controllingové funkce by se pak mohly v podniku prosazovat ve formě rozšiřování a především zkvalitňování stávajících činností. Zde mám na mysli především zavádění controllingových nástrojů, metod a technik, vytváření integrovaných informačních systémů, zkvalitňování tvorby plánů, kontrolní a analytické činnosti.

Z hlediska funkčnosti controllingu se však jeví jako účelné podpořit controllingové funkce institucionálně. Prakticky to znamená vytvořit controllingový útvar, který by vykonával s příslušnými kompetencemi předem definovaný soubor controllingových úloh. [3]

1.2.1 Profil controllera

Úspěchy controllingu jsou do značné míry předurčeny a ovlivněny schopnostmi pracovníků – controllerů, proto jsou na jejich profil kladeny nároky. Požadavky, kladené na controllery, lze rozdělit do dvou hlavních skupin – osobní a odborné.

Osobní předpoklady:

- schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených míst,
- schopnost komunikovat a navazovat kontakt,
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich,
- schopnost analytického i globálního myšlení,
- nezáujatost, spolehlivost, samostatnost,
- schopnost porozumění pro druhé, schopnost vcítění se.

Odborné předpoklady:

- Kvalifikační:
 - ekonomické vzdělání a schopnost využití výpočetní techniky,
 - doplňující teoretické a praktické controllingové vzdělání.

- Odborné znalosti:
 - finanční účetnictví a finanční řízení obecně,
 - metody evidence a kalkulace nákladů,
 - znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti,
 - znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek,
 - znalost podniku a podnikového okolí.

Splnění všech těchto (a mnoha dalších) požadavků a vlastností by mělo přispět k tomu (ne však zajistit), že controller by měl být schopen řešit systematicky a systémově vznikající problémy a že by tak měl napomoci efektivnímu fungování managementu podniku.

1.2.2 Úkoly controllera

Controller musí v podniku vyvinout a zavést takový systém, který řídicím pracovníkům umožní samostatně plánovat. Na základě zpráv, které by měly být měsíčně k dispozici, mohou řídicí pracovníci ve velké míře sami kontrolovat, zda svých cílů dosáhli či nikoliv. Vyskytující se odchylky jsou pak podkladem pro rozhodnutí o tom, jaká zavést protipatření v jednotlivých odpovědnostních oblastech, ve kterých řídicí pracovníci pracují. Řídicí pracovníci by měli také co nejsamostatněji řídit. Controller má svou funkci chápat jako funkci koordinátora, poradce nebo navigátora, který dbá na to, aby bylo skutečně dosaženo plánovaných zisků. [6]

1.2.3 Organizační začlenění controllingu

Postupný rozvoj controllingových funkcí a rozrůstání controllingových úkolů v podniku se zpravidla odráží i ve změnách organizační struktury podniku. Organizační struktury představují v podniku kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle.

Z hlediska pozice controllera připadají v úvahu štábní či liniová pozice. Řeší se tedy prakticky otázka rozhodovacích a nařizovacích kompetencí. To bude do značné míry záviset na tom, jak vrcholový management chápe controlling, zda je jím vnímán jako podpora řízení nebo jako výkon řízení.

2 FINANČNÍ CONTROLLING

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku. Funkčnost finančního controllingu je určena kvalitou používaných controllingových nástrojů, tzn. metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů. [3]

2.1 Zařazení finančního controllingu

Finanční controlling představuje důležitý prvek celkového podnikového controllingového systému. V podnicích, kde jsou zavedeny controllingové systémy, je controlling brán zpravidla jako celek, do jehož působnosti spadají veškeré controllingové úlohy, včetně úloh finančního controllingu. Funkce finančního controllingu jsou zařazeny do různých oddělení controllingového útvaru, které vykonávají analytické, plánovací, realizační a kontrolní činnosti.

Organizačním vyčleněním finančního controllingu z controllingového útvaru se vytvářejí lepší podmínky pro prosazování aspektu likvidity v podnikových rozhodovacích procesech. [3]

2.2 Podstata a úkoly finančního controllingu

Podstatou finančního controllingu je kontrola a řízení podnikových financí a jejich následná optimální alokace. [6]

Hlavním cílem finančního controllingu je minimalizace nákladů v rámci finančního řízení.

Mezi hlavní funkce finančního controllingu řadíme:

- získávání finančních zdrojů,
- užití finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů.

Podnik získává finanční zdroje především od zákazníků a z kapitálového trhu. Část získaných zdrojů je použita na běžný provoz podniku, splátky, investice, výplaty daní a dividend akcionářům společnosti. Zbývající část finančních zdrojů podniku je většinou ponechána jako rezerva pro další využití.

Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení:

- fázi plánování: obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnání schodků či přebytků likvidity,
- fázi realizace: zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu,
- fázi kontroly: obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření. [3]

Mezi hlavní úkoly finančního controllingu patří:

- včasné objasňování finančních slabých a silných stránek podniku,
- včasné prognózy finančních omezení,
- jasné stanovení zásad financování,
- preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy. [6]

3 NÁSTROJE FINANČNÍHO CONTROLLINGU

Hlavním předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu je manažersky orientované účetnictví.

Mezi základní oblasti a nástroje finančního controllingu patří:

- finanční analýza,
- controlling likvidity, řízení cash-flow,
- controlling pracovního kapitálu,
- finanční plánování,
- finanční kontrola. [6]

3.1 Finanční analýza

Konkurenční prostředí umožňuje zdravé fungování pouze firmám, které dokonale ovládají nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti, ale také stránku finanční, která hraje velmi významnou roli. Pokladem každého podniku je pak schopný účetní a právě účetnictví vypovídá ledacos o firmě jak uvnitř, tak i navenek. V účetnictví je uložena celá řada informací, které přebírají finanční analytici a zpracovávají je na základě různých analytických postupů.

Finanční analýza nabízí celou řadu metod, jak hodnotit finanční zdraví firmy, přičemž vybrané ukazatele finanční analýzy velmi často tvoří součást hodnocení firmy při získávání finančních zdrojů pro zajištění fungování firmy. Finanční analýza je zajímavá v tom, že umožňuje vlastní úsudek ke každé situaci, která ve firemním hospodaření nastane. Každý názor může být správný, ale je nezbytně nutné, aby byl vždy podložen správným argumentem. Právě z tohoto důvodu je nesmírně důležité, aby byly jednotlivé vztahy dobře pochopeny, neboť jen tak mohou být dále kvalitně využívány.

V praktické části názorně vysvětlím, jak pracovat se základními finančními výkazy při zpracovávání finanční analýzy, jaké metody je možné použít právě pro mediální skupinu, která je předmětem této diplomové práce. V závěru na základě získaných dat vyhodnotím finanční zdraví skupiny.

3.2 Controlling likvidity

Likvidita je důležitým ukazatelem finanční analýzy, který představuje schopnost firmy dostát svým finančním závazkům.

Udržování určité výše likvidity brání problémům se zákazníky, dodavateli, státem, se zaměstnanci, bankami atd.

Není dobré udržovat příliš vysoké zůstatky na běžných účtech. Vysoká likvidita znamená vyšší náklady, nižší efektivnost a nižší výnosnost prostředků. [6]

Předpokladem zachování likvidity podniku je rovnováha příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu především pomocí finančních plánů a jejich kontroly. [3]

3.2.1 Controlling průběžné likvidity

Vybilancovaný finanční plán je předpokladem zachování každodenní likvidity podniku, nikoli její zárukou. V budoucnosti může nastat neplánovaný deficit likvidity např. z důvodu odchýlného vývoje skutečného cash-flow oproti plánovanému předpokladu. Finanční plán přesto představuje důležitý a nenahraditelný nástroj řízení likvidity.

Pokud chybí peníze, jsou brzděny podnikové záměry. Peníze, které se nevyužívají, přinášejí ztráty ušlých příležitostí. Podniky nevěnují odpovídající pozornost stavům disponibilních peněžních prostředků.

Zájem o řízení průběžné likvidity je v podniku určován především postojem podniku ke své vlastní platební schopnosti či neschopnosti, intenzitou peněžních toků mezi podnikem a jeho okolím, úrokovými sazbami, sankčními postihy, kvalitou informací o stavech a tocích podnikových peněžních prostředků.

Podmínku každodenní likvidity vyjádříme v podobě nerovnosti:

$$\text{Platební síla daného dne} \geq \text{výdaje splatné v daný den}$$

Platební síla podniku v určitý den představuje peněžní prostředky, které jsou tento den volné k provádění úhrad splatných závazků. Tyto prostředky označujeme jako disponibilní.

Podmínka každodenní likvidity musí být splněna nejen za podnik jako celek, ale i pro jeho jednotlivá bankovní konta. Pokud není podmínka splněna, nebo pokud je přebytek platební

síly nad splatnými výdaji neefektivně vysoký, je nutné provádět přesuny s peněžními prostředky

Hlavní zásady řízení průběžné likvidity lze shrnout do několika bodů:

- vyhnout se prodlení v úhradách závazků,
- optimálně využívat úvěrové limity,
- zabránit překročení úvěrových rámců,
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků,
- zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů,
- budovat informační systémy podporující peněžní dispozici. [3]

3.2.2 Peněžní dispozice

Peněžní dispozice je důležitou součástí finančního controllingu. Obsahuje plánovací, realizační a kontrolní aktivity. Jedním ze základních předpokladů racionální peněžní dispozice je softwarová podpora komunikačních systémů jak uvnitř, tak vně podniku.

Kontrola se v rámci peněžní dispozice zaměřuje na ověření předpokládaných toků peněžních prostředků, ale i na ověření vyrovnanosti stavů kont a čerpání úvěrových limitů. Sleduje se hlavně úroveň zadluženosti u bank ve vztahu k úvěrovým limitům, úroveň přebytků a schodků na jednotlivých bankovních účtech a optimalita nákladů finančních zdrojů. [3]

3.2.3 Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity

V určitých časových úsecích mohou mít salda příjmů a výdajů pozitivní, v jiných zase negativní charakter. Řešením je prognóza cash-flow. Na základě přehledu o budoucím vývoji salda likvidity může finanční management podniku hledat v rámci možných alternativ taková řešení, která směřují k optimálnímu zhodnocení přebytků likvidity a optimálnímu zajištění zdrojů ke krytí schodků likvidity.

Controlling krátkodobých přebytků likvidity

Výskyt přebytků likvidity je z finančního hlediska pozitivní, může však negativně ovlivňovat ziskovost podniku. Jsou-li peněžní prostředky nečinné, vznikají ztráty. Je třeba hledat vhodné formy zhodnocování peněžních prostředků.

Položme si otázku: „Co lze dělat s přebytky peněžních prostředků?“ Je možné je:

- ponechat na běžném účtu,
- investovat do majetkových cenných papírů,
- investovat do dlužných cenných papírů,
- investovat, resp. vložit na termínovaný účet,
- využít, např. k podpoře prodeje, k dřívějším úhradám za nižší cenu atd.

Controlling krátkodobých finančních zdrojů

Pokud dojde ke krátkodobým deficitům finančních zdrojů v důsledku nesynchronního vývoje příjmů a výdajů, pak lze:

- rozpustit rezervy likvidity,
- získat externí krátkodobé zdroje,
- urychlit příjmy a zpozdit výdaje,
- hledat zdroje úpravou hospodářských plánů.

Hlavní výhodou krátkodobých finančních zdrojů oproti zdrojům dlouhodobým je jejich flexibilita, nižší náklady a rychlejší dostupnost. Na druhou stranu je zde vyšší riziko insolventnosti.

Dostupnost krátkodobých finančních zdrojů může být limitována např. zadlužeností podniku, neschopností poskytnout záruky, špatnými finančně hospodářskými výsledky podniku atd.

Pokud chceme získat a udržet finanční zdroje, měli bychom vědět, kdy je budeme potřebovat, na jak dlouho a v jakém množství. Na tyto otázky pomáhá nalézt odpověď prognóza cash-flow. [3]

3.3 Controlling pracovního kapitálu

Jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu. Úkol finančního controllingu spočívá v analýze, plánování a kontrole finančně hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu. V oblasti krátkodobého užití, resp. krátkodobého investování kapitálu, je controllingový proces zaměřen na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku. Tento kapitál je pracovním kapitálem (working capital), tedy kapitálem, který „pracuje“, obíhá zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem podniku.

Výše a struktura pracovního kapitálu podniku je výsledkem řady faktorů, které jsou určeny vnitřními a vnějšími podmínkami podnikového dění. Za zásadní lze považovat např. objem prodeje, výrobní program, technologii a časové uspořádání výroby, zásobovací a prodejní politiku podniku, přístup podniku k rizikům, ceny výrobních faktorů a výrobků, sezónnost a cykly výroby.

Vyšší objemy pracovního kapitálu mohou činit život podniku pohodlnějším, avšak zároveň mohou představovat dosti drahý a mnohdy zbytečný luxus. Naopak nízké objemy pracovního kapitálu vedou sice na jedné straně k úsporám, avšak na druhé straně zvyšují nároky na jeho řízení, vedou k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku. Nutno hledat odpověď na otázku, jak najít určitou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů. [3]

3.3.1 Controlling pohledávek

Úspěšnost prodeje výrobků a služeb závisí na mnoha interních a externích faktorech. Důležitým faktorem prodejní úspěšnosti podniku je časový prostor, který se poskytne odběratelům k úhradě obdrženého zboží. Každý podnik ví, že chce-li být konkurenceschopný a prodejně úspěšný, pak zpravidla musí odběratelům poskytnout určitý obchodní úvěr. Výjimku tvoří situace, kdy má dodavatel silné tržní postavení a může si diktovat platební podmínky. Naopak, má-li podnik volné kapacity a jeho výrobky jsou na trhu snadno nahraditelné, pak je třeba pro dosažení cílových prodejů platební podmínky spíše liberalizovat.

Prodeji na úvěr dochází mnohdy k značnému nárůstu pohledávek, což může vyvolávat nezanedbatelné náklady a rizika. Podniky by se neměly orientovat v rámci své prodejní

politiky jen na pozitivní efekty, které úvěrování odběratelů přináší (vyšší prodeje a zisky), nýbrž by měly zvážit vícenáklady a rizika.

Hodnocení pozitivních a negativních dopadů úvěrové politiky by mělo být součástí controllingových postupů v oblasti řízení pohledávek. Primárně se hodnotí dopady prodejní úvěrové politiky:

- na prodeje,
- na pohledávky,
- na náklady kapitálu,
- na rizika ztrát z nedobytných úvěrů. [3]

3.3.2 Monitorování pohledávek

Monitorování pohledávek představuje controllingovou aktivitu zaměřenou primárně na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek,
- „produkčnost“ pohledávek (vztah pohledávek k objemu prodejů),
- lhůty splatnosti pohledávek.

V podnikové praxi se celkem běžně monitorují pohledávky pomocí ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek.

1. Ukazatel obratu pohledávek (OP)

Tento ukazatel měří počet obrátek pohledávek (OP) během uvažovaného období:

$$OP = \text{Prodeje na úvěr} / \text{Pohledávky}$$

Ukazatel dává do poměru výkony podniku (prodeje na úvěr) ve sledovaném období a vázanost kapitálu z těchto prodejů (pohledávky). Vázanost se udává v průměrné velikosti anebo ke konci období. Rostoucí hodnota ukazatele ukazuje na pozitivní trend v oblasti pohledávek.

2. Ukazatel doby obratu pohledávek (DOP)

$$DOP = \text{Pohledávky} / \text{Denní prodeje na úvěr}$$

nebo

$$\text{DOP} = \text{Pohledávky} / \text{Prodeje na úvěr} \times 360$$

Při pozitivním vývoji ukazatelů (poklesu) se zlepšuje poměr mezi prodeji a pohledávkami, z čehož se usuzuje na vyšší rychlost úhrad prodeji.

„Stáří“ pohledávek

„Stáří“ pohledávek představuje další míru, kterou lze monitorovat a kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách. Přehled o věkové struktuře pohledávek se sestaví tak, že se pohledávky k danému datu uspořádají podle data fakturace do tříd vyjadřujících intervaly stáří pohledávek. Mohou se vytvářet např. třídy po měsících, ve vzdálenějších obdobích např. po kvartálech apod.

Organizační aspekt úvěrové politiky

Existují podniky, které prodávají na úvěr za běžných platebních podmínek, aniž by příliš analyzovaly schopnost zákazníka platit, aniž by stanovovaly úvěrové limity, cíle apod. V těchto případech se nejedná o řízení úvěrových vztahů – podniky spíše provádějí jen účetní evidenci pohledávek, jejich inkaso a vymáhání.

Struktura a obsah úloh úvěrového managementu vychází z konkrétních cílů úvěrové politiky podniku a z konkrétních podmínek podnikového okolí. Za určitý standard lze považovat následující soubor úloh:

- stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a jejich kontrola,
- kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření,
- iniciace inkasa (upomínky, sankce apod.),
- správa dat o odběratelích,
- verifikace důvěryhodnosti (kreditní rating) odběratele,
- kontrola platebních podmínek objednávek,
- monitorování pohledávek (doba obratu, obrat, stáří pohledávek, atd.),
- analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek,
- komunikace s marketingovým, cenovým aj. oddělením.

Úvěrovým managementem může být v podniku pověřen specializovaný pracovník - úvěrový manažer, nebo může být vytvořeno v případě větších podniků i samostatné úvěrové oddělení. [3]

3.4 Finanční plánování

Plánování a následná kontrola patří mezi klíčové faktory úspěchu každé firmy. Správný vývoj a vyhodnocení každého aspektu, který je obsažen v procesu plánování může znamenat vysoký zisk, firemní stabilitu a dobře řízený, výkonný a úspěšný podnik. [8]

Finanční plánování má v systému plánování specifické postavení. Zahrnuje rozhodování o získávání kapitálu, o jeho alokaci, zhodnocení a o peněžním hospodaření podniku. [7]

3.4.1 Finanční plán

Finanční plán není jen pasivním zobrazením podnikového dění, představuje také nástroj k zajištění finanční rovnováhy.

Proto, aby byl finanční plán kvalitní, je nutné, aby splňoval následující požadavky:

- **úplnost:** musí obsahovat všechny příjmy a výdaje, případně všechny změny stavových veličin, pokud je finanční plán sestavován nepřímo pomocí změn rozvahových položek;
- **systematičnost:** měl by být sestavován a aktualizován ve stanoveném časovém horizontu v návaznosti na ostatní podnikové plány;
- **přehlednost:** smyslem je takové uspořádání a strukturalizace finančního plánu, které umožňuje jeho analýzu a kontrolu;
- **periodizace:** příjmy a výdaje se alokují do přesně vymezených období;
- **elastičnost:** musí být aktualizován ve vazbě na změny původních podmínek. [3]

3.4.2 Finanční plánování jako proces zpracování informací

Finančně hospodářská úspěšnost podniku závisí na kvalitě systému řízení. Základem je objektivní poznávání vnitřních a vnějších podmínek podnikového vývoje. Pro tvorbu finančního plánu je důležité rozhodování. Dříve než dojde k určitému rozhodnutí, je třeba zpracovat informace v rámci analýz vnitřních a vnějších podmínek podnikového vývoje, analyzovat rizika budoucího vývoje.

Základním zdrojem vstupních informací v procesu tvorby finančního plánu jsou informace výchozích podnikových plánů. Vedle těchto zdrojů se využívají i další informační zdroje interní a externí povahy.

Důležitým parametrem kvality dílčích plánů je jejich vzájemná obsahová konzistence a jejich soulad s celopodnikovými cíli. Dílčí plány vytvářejí jednotlivé funkční útvary podniku z hlediska plnění podnikových cílů, např. v podobě zisku, rentability, výnosnosti apod. Následně se prověřuje, zda toky peněžních prostředků vyvolané aktivitami obsaženými v dílčích plánech, vyvolávají schodky, nebo zda vedou k přebytkům likvidity. Tímto postupem dochází k propojení plánu zisku a plánu likvidity. Operativní plány postavené z hlediska zisku, rentability apod. ovlivňují likviditu, a naopak proces zajišťování likvidity může vést ke korekcím operativních plánů, ke změně ziskovosti, rentability apod. [3]

3.4.3 Finanční plán v roli rozpočtu

V podniku je důležité, aby byl finanční plán co nejpřesnější. Základním předpokladem je kvalita predikce budoucích příjmů a výdajů. Jestliže bude finanční plán nepřesný, bude se snižovat jeho význam v procesu řízení podniku. Je proto třeba usilovat o zvýšení kvality finančního plánu, např. zpřesňováním prognóz zlepšováním metodiky plánování atd. [3]

3.5 Finanční prognózy

Mezi základní složky podnikových plánů patří prognózy průběhu, parametrů a podmínek budoucího podnikového vývoje. Prognózy jsou orientovány na predikci budoucích finančních toků, které jsou vyjádřeny buď v příjmově výdajovém tvaru, anebo v podobě změn stavů majetku a kapitálu. Prognózy umožňují identifikovat přebytky nebo schodky likvidity ve vymezených obdobích - jsou tedy nezastupitelným informačním zdrojem pro rozhodovací proces, vyrovnávajícím salda likvidity a zajišťujícím finanční stabilitu podniku. [3]

3.6 Finanční kontrola

Budoucí vývoj podniku, který je zobrazen v podnikových cílech a plánech je nutné průběžně ověřovat a monitorovat. Kontrolou se zpětně ovlivňují podnikové cíle, proces tvorby plánu a jeho realizace.

V rámci realizace porovnáním skutečnosti a plánu se identifikují chyby a nedostatky (např. chyby z opomenutí, nedbalosti, nekvalifikovanosti atd.), odhalují jejich příčiny a navrhnou opatření k jejich nápravě. Vedle chyb a nedostatků v realizaci a nepřesných odhadů pláno-

vaných veličin mohou existovat i další příčiny odchylek skutečnosti od plánu, jako např. nepřesná evidence skutečnosti, nepřesnosti ve výpočtech, obsahová nejednotnost plánovaných a skutečných hodnot atd. Čím dříve se změny odhalí, tím je možné co nejdříve aktualizovat finanční plány na základě aktuálních veličin. [3]

3.6.1 Proces finanční kontroly

Základním předpokladem finanční kontroly je jasné vymezení veličin, které se mají srovnávat, správné zachycení odchylek a komunikace odchylek, proč k nim došlo.

Stanovení kontrolních veličin

V případě kontroly finančního plánu jsou předmětem kontroly veličiny příjmů a výdajů nebo veličiny změn stavů položek rozvahy. Struktura kontrolovaných veličin je prakticky vymezena strukturou finančního plánu.

Kontrolní veličiny by měly být strukturovány tak, aby bylo možné porovnáním skutečných a plánovaných hodnot zhodnotit vývoj reálné podnikové likvidity a nalézt příčinné souvislosti tohoto vývoje. [3]

3.6.2 Zjištění odchylek

Zdrojem dat o skutečných hodnotách kontrolních finančních veličin je účetní systém podniku. Odchyly skutečných hodnot od plánovaných se vyjadřují absolutně jako rozdíl skutečnosti a plánu nebo relativně jako procentní odchyly z plánované hodnoty. Při určování rozdílu mezi skutečnými a plánovanými hodnotami je třeba dbát na pořadí veličin tak, aby znaménko u rozdílu mezi skutečností a plánem vyjadřovalo jednoznačně pozitivní či negativní jev. U příjmů a výdajů pak dostaneme následující pořadí veličin:

Odchylnka příjmů: skutečnost – plán → + pozitivní jev / - negativní jev

Odchylnka výdajů: plán – skutečnost → + pozitivní jev / - negativní jev

[3]

3.6.3 Analýza odchylek

Předpokladem zpětného působení kontroly je nalezení odchylek mezi skutečností a plánem. Analyzovat by se měly jen ty odchyly, které mají podstatný vliv na finanční stabilitu podniku. U jednotlivých odchylek je dobré vymezit toleranční meze a teprve při jejich překročení zařadit odchylku do procesu analýzy příčin vzniku odchylek.

Odchylky mohou být způsobeny trvalým snížením či zvýšením finančních toků oproti plánu, nebo také časovým posunem realizace skutečnosti oproti plánu. Odchylky ve velikosti jsou v oblasti běžných příjmů a výdajů způsobeny hlavně cenovými výkyvy (materiálu, energie, výrobků apod.) a změnami v objemu podnikových aktivit (výroby, prodeje apod.). Časové odchylky mohou být způsobeny změnami v časové realizaci zbožových nebo peněžních toků. Časové odchylky se postupem času kompenzují. [3]

3.6.4 Komunikace odchylek

Analýzou odchylek mezi skutečností a plánem získává finanční controlling důležité informace o plnění finančního plánu. Pokud probíhá analýza odchylek v součinnosti s útvaru, které jsou odpovědné za plánování a realizaci (např. útvar zásobování, odbytu atd.), je proces komunikace odchylek přirozenou součástí analýzy.

Pokud analýza odchylek probíhá izolovaně v útvaru finančního controllingu, je vhodné, aby informace o odchylkách a o základních příčinách jejich vzniku nezůstaly „uzavřeny“ v controllingovém útvaru. Kontrola má mít zpětnou působnost, proto by informace z analýzy odchylek měly být předány konkrétním oddělením v podniku, které odpovídají za tvorbu finančního plánu a jeho realizaci. Díky následné komunikaci s konkrétními odděleními dochází k zpřesnění, proč došlo k těmto odchylkám a dále lze navrhnout a zavést příslušná korekční opatření. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA MEDIÁLNÍ SKUPINY OMG

4.1 Obecné pojetí mediální agentury

Mediální agentura se specializuje na plánování reklamního prostoru v médiích a jeho nákup. Stará se o volbu mediální strategie, vybírá vhodná média, prostor, čas a místo inzerce. Tedy vybírá vhodné televizní pořady, tiskové tituly nebo internetové stránky atd., kde by se komerční komunikace (reklama) jejich klientů měla objevit.

Mediální agentura úzce spolupracuje se zadavatelem reklamy (klienty) a jejich reklamními agenturami.

Na základě marketingových cílů klienta, za použití kreativních materiálů (reklam), vytvořených kreativními agenturami, plánuje a nakupuje reklamní prostor v médiích.

4.1.1 Rozdíl mezi mediální a reklamní agenturou

Reklamní agentura produkuje kreativní materiály (TV reklamy, rozhlasové spoty, tiskové inzeráty a mnoho dalších), tedy obsah a formu komerční komunikace (reklamy) – na základě zadání klienta.

Mediální agentura tyto kreativní materiály umístí v médiích na základě analýz chování cílové skupiny a médií (sledovanosti, kvality, ceny). A to opět v souladu se zadáním klienta.

4.1.2 Činnost mediální agentury krok za krokem

Hlavní činností mediální agentury je plánování mediálních kampaní. Jedná se o proces, který má následující kroky:

- brief, debrief: cíle, rozpočet, načasování;
- analýzy: trhu, cílové skupiny, konkurence;
- volba přístupu ke komunikaci – strategie, cíle;
- strategický plán: volba media mixu – komunikační kanály, rozpočty;
- implementační plánování (detailní plány: spot listy, seznamy tiskových titulů, kin, ...);
- kontrola.

Brief, debrief: cíle, rozpočet, načasování

Brief je zadání, které zadavatel reklamy (klient) předává agentuře. Zadavatel v něm specifikuje cíle, které má komunikace splnit. Je obvyklé, že agentura zadání prostuduje a následně si s klientem upřesní nejasnosti. Často se také stává, že situace se na trhu změní (např. na trh vstoupí nový konkurent) a je třeba zadání mírně změnit. Následuje tedy debrief, jehož obsahem je právě upřesnění zadání.

Analýzy: trhu, cílové skupiny, konkurence

Cílem je poznat situaci na trhu produktu, chování konkurence, spotřební a mediální chování cílové skupiny. Jakákoli komunikace, i mezilidská, musí probíhat na místě, kde jsou přítomni její účastníci. Je tedy důležité poznat, kde se cílová skupina pohybuje – v čase i prostoru. Zda jezdí autem nebo MHD, zda studuje, pracuje či podniká, jak, kdy, kde a kolik nakupuje, jak často konzumuje dotýčný produkt atd. To všechno proto, aby agentura komunikovala ve správných médiích.

Volba přístupu ke komunikaci – **strategie**, cíle

Na základě zadání je v tomto kroku zvolena strategie. Agentura tedy specifikuje komunikační cíl (otázku, kterou řeší) a způsob, jakým cíle dosáhne. Budeme budovat asociace se značkou? Posilovat image značky? Řešit nesprávné vnímání značky? Omlazovat značku? A jak? Postupným přesvědčováním nebo intenzivní informativní kampaní? Jakou zvolíme tonalitu kampaně? Veselou, nenápadnou, konzervativní nebo masakr? Na to všechno odpoví volba strategie, která nicméně ještě neobsahuje rozhodnutí o médiích.

Strategický plán: volba media mixu – komunikační kanály, rozpočty

Na základě strategie agentura volí načasování a media typy, které svými kvalitami odpovídají strategii. Cílem je přitom účelné rozdělení rozpočtu do jednotlivých media typů. Volí nosná, páteřní média a média doplňková. Důležitým faktorem jsou dostupné formáty (např. pokud zadavatel nemá k dispozici TV spot, je třeba s tím počítat a nenavrhovat TV kampaně). Strategické plány mediální agentura často klientovi prezentuje, včetně předchozích analýz.

Implementační plánování

Detailní plánování v rámci jednotlivých media typů. Zde se určují tzv. implementační parametry: zásah kampaní v jednotlivých media typech v cílové skupině, umístění TV spotů na konkrétních TV stanicích u stanovených pořadů, konkrétních vydáních magazínů a na

kterých stránkách (levá, pravá, obálka) atd. Výstupem jsou detailní media plány: spot listy, seznamy tiskových titulů, použitých kin, billboardových ploch a to vše včetně cen a zásahů cílové skupiny. Detailní plánování provádějí specialisté v oboru – TV nákupčí, internet plánuje sekce „digital“ apod.

Kontrola

V tomto okamžiku je třeba zpětně zkontrolovat, zda výsledek odpovídá zadání. Kontroluje se rozpočet, zda nasazení v jednotlivých médiích souhlasí s celkovou strategií, zda na sebe aktivity navazují, čili zda je celé řešení konzistentní.

V této podobě se zadavatelům reklamy detailní plány odesílají ke schválení. Pokud zadavatel reklamy plány odsouhlasí, podepíše, stávají se vlastně objednávkou a kampaň může začít.

4.2 Základní údaje a obchodní aktivity mediálních agentur skupiny

OMG

Do mediální skupiny OMG patří v České republice pět komunikačních agentur zabývajících se komplexním mediálním poradenstvím, plánováním komunikačních kampaní a tradičním nákupem médií pro své klienty se specializací na optimalizaci těchto činností. Při svém podnikání využívá veškerých dostupných datových a programových řešení pro plánování, stejně jako investuje významné prostředky do nákupu sofistikovaných výzkumů trhu a spotřebitelského chování. V posledních několika letech se intenzivně věnuje i rozvoji nových komunikačních řešení, jak v tradičních médiích, tak i v médiích digitálních.

Po několika letech úspěšného působení agentur na českém trhu se zařadily do skupiny OMG Worldwide. OMG Worldwide je součástí nadnárodní komunikační skupiny Omnicom Group poskytující marketingové komunikace, která je kótovaná na burze cenných papírů v New Yorku. Tato skutečnost byla v posledních letech rozhodující pro uplatňování přísných účetních a kontrolních předpisů včetně zavádění interních kontrol a postupů v souladu s přísnými požadavky Sarbannes-Oxley Act.

Skupina poskytuje jednotný pohled na práci v médiích a garantuje tak především nadnárodním klientům vysokou úroveň služeb.

4.3 Pozice mediální skupiny na českém trhu

I přes očekávaný pokles reklamních investic jednotlivých klientů v důsledku celosvětové hospodářské a finanční krize byl rok 2009 pro skupinu úspěšný díky stále probíhajícím akvizicím nových klientů, ale hlavně úspěšnému obhájení smluvních vztahů s klienty stávajícími (převážně nadnárodního původu).

Český mediální trh i nadále zůstává zakonzervován. Tuto skutečnost nemění ani definitivní schválení Technického plánu přechodu na digitální vysílání, podle něhož dojde k vypnutí toho analogového 11. listopadu 2011.

Nástup digitálních kanálů tedy zásadním způsobem nezmění rovnováhu na TV trhu, naopak prodlouží se tím „nadvláda“ dvou stávajících soukromých stanic. Pokračující tlak na cenu reklamního prostoru a minimalizace mediální inflace bude bránit rozvoji ostatních médií, snad jen s výjimkou internetu, který si zachová svojí současnou dynamiku růstu.

Podíl skupiny na trhu se dlouhodobě pohybuje mezi 23 až 25 %. Vzhledem k tomu, že téměř všechny kategorie klientského portfolia jsou obsazené a tím možnosti extenzivního růstu pro OMG poměrně omezené, výsledný podíl je na českém trhu ojedinělý.

V roce 2008 největší agentura skupiny obhájila prvenství v soutěži FLE Media Awards v České republice a získala ocenění Agentura roku. Za zmínku jistě stojí, že v této prestižní soutěži se v žebříčku prvních pěti oceněných umístila ještě další agentura této skupiny.

4.4 Organizační struktura mediálních agentur skupiny OMG

Společnosti ve skupině se skládají z nákupního oddělení, které je rozděleno podle jednotlivých media typů na tři menší celky, tří client service oddělení odpovědných za plánování mediálních kampaní klientů a finančního oddělení.

Dlouhodobě se počet zaměstnanců pohybuje okolo 180 zaměstnanců, u nichž je kladen důraz na profesní rozvoj na všech úrovních. Skupina sází na talent, zkušenosti a odvahu svých lidí a investuje část svých prostředků do školících programů v rámci skupiny Omnicom stejně jako do externího vzdělávání.

5 EKONOMICKÁ ANALÝZA SKUPINY

5.1 Finanční analýza – popis finančního zdraví skupiny

Hlavním úkolem finanční analýzy je prověření finančního zdraví skupiny. Její výsledky slouží jako základ pro finanční plánování. Při zpracování finanční analýzy se jedná jak o identifikaci slabin ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům, tak i silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku společnosti.

Pro svůj projekt jsem jako cílovou skupinu, které budou interpretovány výsledky finanční analýzy, zvolila management skupiny, který v krátkodobém časovém horizontu sleduje především platební schopnost, strukturu zdrojů a finanční nezávislost agentur. Ale je také patrné, že velmi důležitou položkou finanční analýzy je ziskovost, protože management se zcela přirozeně ze svého jednání zodpovídá vlastníkům skupiny. Dále je pro management důležité sledování likvidity, což je ukazatel, který umožní rozhodování o realizaci obchodně úvěrové politiky především ve vztahu k dodavatelům.

V rámci praktické aplikace finanční analýzy budu provádět finanční analýzu skupiny v letech 2007 až 2009. Skupina funguje na trhu již delší dobu a doposud nevykazovala žádné významnější problémy.

5.1.1 Horizontální a vertikální analýza

Pojmem horizontální analýza se rozumí meziroční porovnání absolutních ukazatelů (např. zisku, přidané hodnoty, vlastního kapitálu). Tento typ analýzy umožňuje odhalit trendy a případné změny v hospodaření společnosti. Avšak pro to je nutné tvořit dostatečně dlouhé časové řady, neboť precizně vedené časové řady mohou znamenat méně nepřesností z hlediska interpretace výsledků propočtu. Z pohledu horizontální analýzy se období tří let může jevit jako poměrně krátké, avšak pro tento projekt mám k dispozici jak externí tak interní informace.

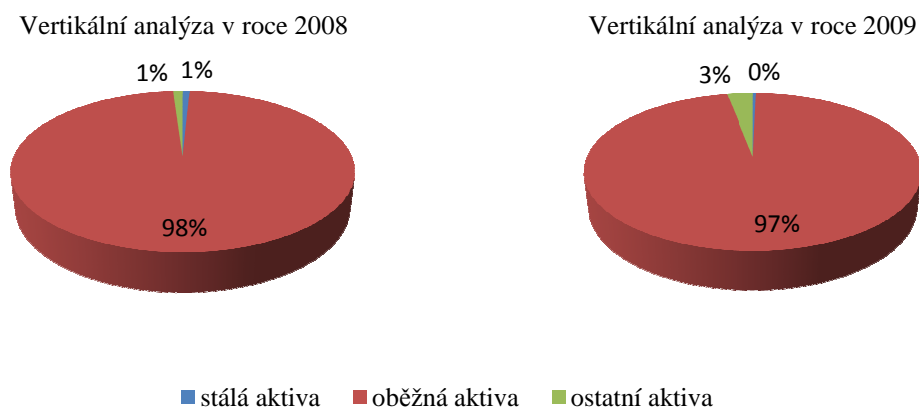
Vertikální analýza (procentní rozbor) se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Jedná se o souměření jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv.

Analýza rozvahy a interpretace výsledků

V rozvaze je nashromážděno největší množství informací, které dají možnost dozvědět se o firmě celou řadu informací. Jde především o získání věrného obrazu ve třech základních oblastech – o majetkové situaci podniku, o zdrojích financování a o finanční situaci podniku. Zvolila jsem základní metodu – analýzu stavových ukazatelů, která v sobě zahrnuje jednak analýzu trendu a také procentní rozbor. Pro tuto analýzu potřebuji znát strukturu rozvahy. Rozvaha i vypočtené podklady pro horizontální i vertikální analýzu jsou uvedeny v příloze.

Strana aktiv v rozvaze

Provedená vertikální analýza aktiv mediální skupiny OMG vypovídá o majetkové struktuře a je možné říci, že struktura majetku této skupiny odpovídá typu podniku příslušného oboru podnikání. Z následujícího grafu je vidět malá investiční potřeba a vysoký podíl oběžného majetku, který v čase roste.



*Obr. 1. Vertikální analýza aktiv v rozvaze mediální skupiny OMG
[vlastní zpracování]*

Oblast stálých aktiv

Stálá aktiva tvoří v mediální skupině nepodstatnou část majetku obsahující osobní automobily, vybavení komerčních prostor a kanceláří, tedy majetek zabezpečující operativní chod. Z hlediska nevýznamnosti pro agenturu vývoj těchto ukazatelů nebude nijak hlouběji komentovat.

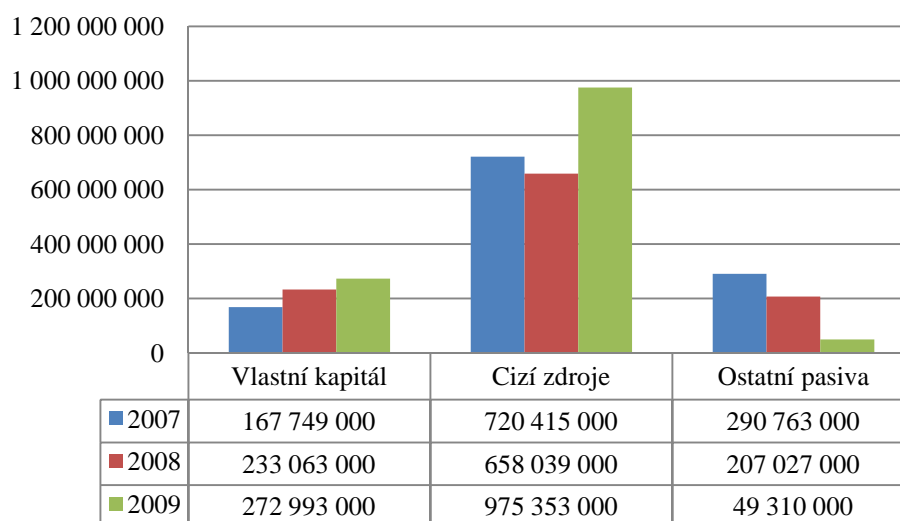
Oblast oběžných aktiv

Celková hodnota oběžných aktiv tvoří téměř 97 % hodnoty celkové bilanční sumy skupiny. V roce 2009 v porovnání s rokem 2008, se zvýšila o 176 mil. Kč, což představuje relativní nárůst 16 %. Tento nárůst byl ovlivněn zejména nárůstem krátkodobých pohledávek, které reprezentují 99,9 % oběžných aktiv. I přes vliv hospodářské a finanční krize skupina v letech, které jsou předmětem zájmu této analýzy, zaznamenala stabilní růst pohledávek z obchodních vztahů pohybujících se kolem 1,5 %, který signalizuje stálou klientskou základnu a mírně rostoucí objem obchodních aktivit.

V relativním vyjádření stavu Krátkodobého finančního majetku působí jeho hodnota jako velmi zanedbatelná a je možno si ji vyložit jako neuspokojivou a indikující skutečnost, že skupina neregeneruje hotovostní finanční prostředky a snadno by se mohla dostat do krátkodobé platební neschopnosti. Vysvětlení finančního majetku se věnuji podrobněji v analýze využití nástrojů finančního controllingu v dalším textu.

Strana pasiv v rozvaze

Z hlediska vertikální analýzy strany pasiv, tedy kapitálové struktury, je možné konstatovat, že mediální skupina ve sledovaném období odpovídá tendencím v této oblasti podnikání. Obecně platí, že obchodní společnosti ve větší míře využívají krátkodobé zdroje financování a jejich kapitálová struktura je více nakloněna cizím zdrojům financování. Z horizontální analýzy je patrný mírný růst jak vlastního kapitálu díky růstu hospodářského výsledku, tak cizích zdrojů, především krátkodobých. Strukturu kapitálu mediální skupiny a její vývoj v čase zobrazuje následující graf.



Obr. 2. Vývoj položek strany pasiv mediální skupiny OMG (v Kč)
[vlastní zpracování]

Oblast vlastního kapitálu

Vlastní kapitál skupiny je tvořen pouze základním kapitálem, zákonnými fondy a výsledkem hospodaření běžného roku. Skupina negeneruje žádné nerozdělené zisky minulých let, protože ty jsou vždy na základě rozhodnutí skupinového vlastníka vyplaceny formou dividend a podílů na zisku.

Vlastní kapitál tvoří 21 % celkové bilanční sumy skupiny, z něhož 99,5 % představuje výsledek hospodaření běžného roku. Vlastní kapitál představuje účetní hodnotu podniku a příznivou zprávou pro vlastníky je skutečnost, že tato hodnota v roce 2008 narostla oproti roku 2007 o 40 %. I přes nastupující hospodářskou a finanční krizi v roce následujícím skupina zaznamenala stále přetrvávající růst zisku.

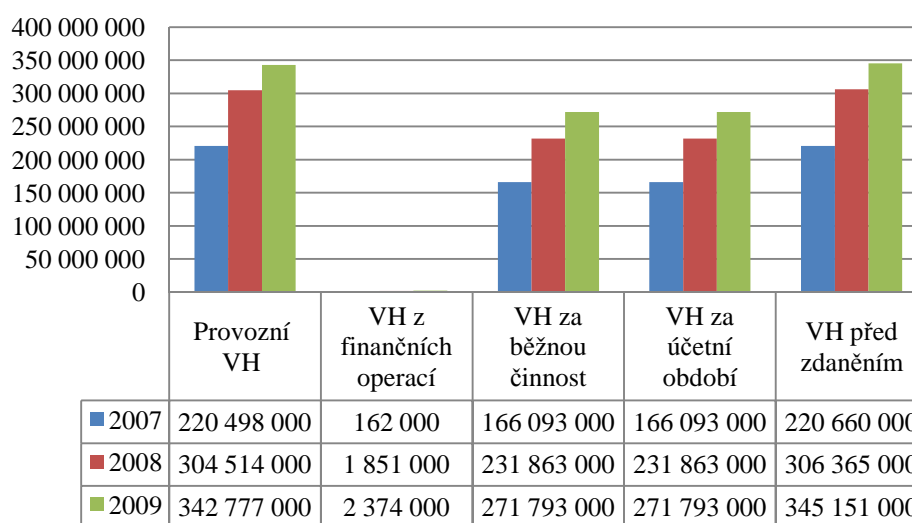
Oblast cizího kapitálu

Pro mediální skupinu je charakteristické financování krátkodobými cizími zdroji, především využívá svých obchodních závazků. Skupina nevyužívá žádné úvěrové produkty poskytované bankovními či jinými ústavy. Celková hodnota cizího kapitálu je ze 70 % tvořena krátkodobými závazky, z nichž 53 % reprezentují obchodní závazky, které v porovnání s předcházejícím rokem vzrostly o 28 mil. Kč. Logickým důvodem pro nárůst krátkodobých obchodních závazků je růst objemu skupinových výkonů.

Analýza výkazu zisků a ztrát a interpretace výsledků

Pro analýzu výkazu zisků a ztrát jsem také zvolila metodu horizontální a vertikální analýzy. Vycházela jsem přímo z výkazu zisků a ztrát za období 2007 - 2009 a vypočtených podkladů pro zmíněnou metodu, které jsou uvedeny v příloze.

Co se týče výkazu zisků a ztrát, tak u něj bychom měli pozornost zaměřit jednak na všechny kategorie výsledku hospodaření a také na souměření tržeb z prodeje služeb s výkonovou spotřebou. Je to první krok k analýze rentability tržeb. Rozhodně již zde by mělo být patrné, jak je na tom dynamika změny tržeb v porovnání s dynamikou změn výkonové spotřeby.



Obr. 3. Vývoj jednotlivých položek výsledku hospodaření mediální skupiny OMG v letech 2007 - 2009 (v Kč) [vlastní zpracování]

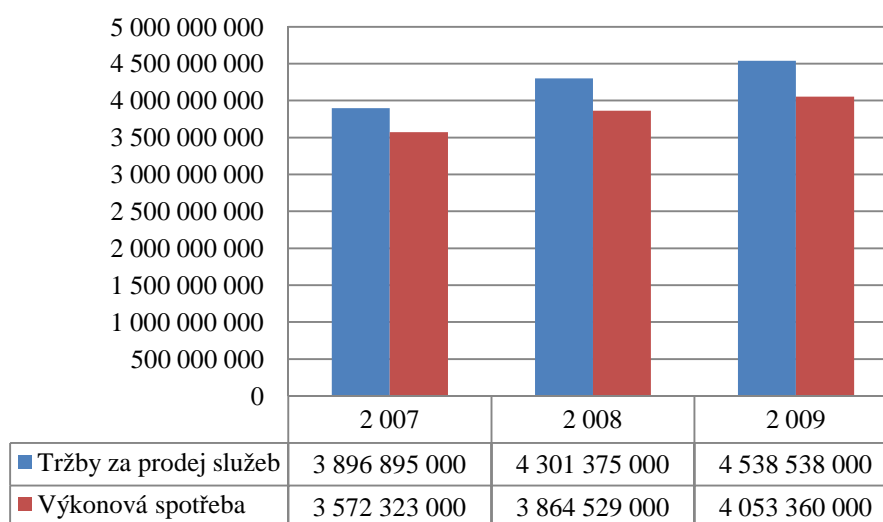
Z grafu je patrné, že provozní výsledek hospodaření se v roce 2009 zvýšil o 38 mil. Kč (v relativním vyjádření o 12,6 %). Vzhledem k nárůstu nákladů v oblasti výkonové spotřeby a osobních nákladů je hlavním zdrojem tohoto příznivého vývoje nárůst tržeb za prodej služeb.

Celkový čistý výsledek hospodaření (po zdanění) vzrostl v roce 2009 oproti roku předchozímu o 40 mil. Kč, tj. o 17,2 %, a to zejména díky příznivému vývoji v provozní oblasti. Vzhledem k tomu, že hodnocená skupina se zabývá poskytováním služeb v mediální oblasti, jsou hlavním zdrojem výnosů tržby za prodej služeb (řádek „Tržby za prodej výrobků a služeb“), kdežto tržby z prodeje zboží představují zanedbatelný zdroj.

Hodnota skupinových výkonů se v roce 2009 zvýšila o 237 mil. Kč, tj. 5,5 % oproti roku 2008 a přidané hodnota se zvýšila o 11 %. Z toho lze odvodit, že došlo i k relativnímu snížení růstu nákladů v podobě výkonové spotřeby (ta se zvýšila jen o 4,9 %).

V roce 2008 skupina zaznamenala vyšší nárůst výkonů (10,4 %) a přidané hodnoty (34,6 %) oproti růstu těchto ukazatelů v roce 2009, avšak stále trvající růst výkonů je příznivý vzhledem k již zmiňované hospodářské a finanční krizi.

Z výkazu zisků a ztrát je zajímavé rovněž souměření tržeb z prodeje služeb a výkonové spotřeby. Toto souměření je zajímavé proto, že tržby z prodeje služeb by měly za normálních okolností zajišťovat nejpodstatnější položku výnosů a stejně tak výkonová spotřeba představuje nejpodstatnější položku nákladů. U tržeb přirozeně požadujeme trvalý nárůst (nebo alespoň v ročním časovém horizontu setrvalý stav). Naopak v kategorii nákladů by firma měla dbát na snižování nákladů, takže bychom měli vyžadovat pokles výkonové spotřeby. Z grafu je patrné, že u obou položek došlo k růstu hodnot, avšak u tržeb s větší dynamikou, která vyvolala i růst přidané hodnoty, což je pozitivní jev.



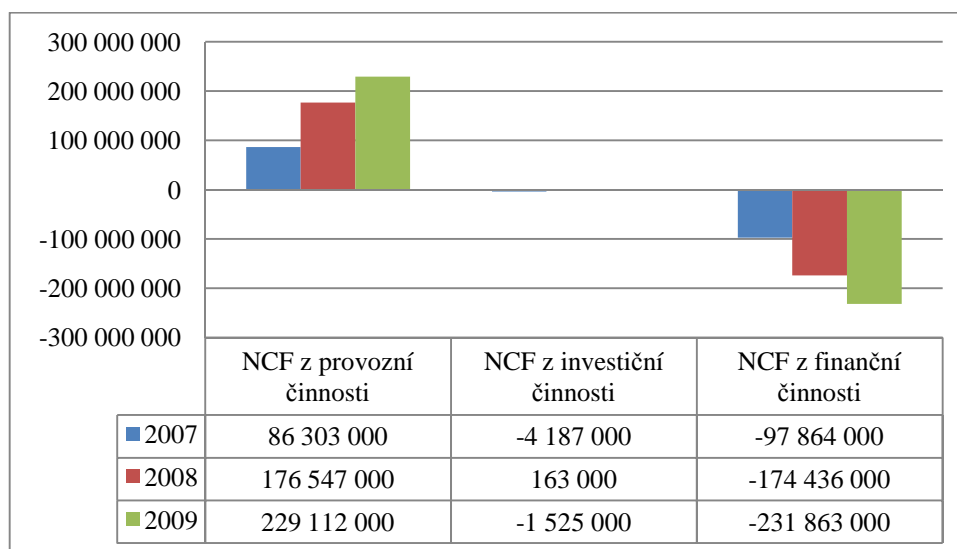
Obr. 4. Souměření tržeb z prodeje služeb a výkonové spotřeby (v Kč)
[vlastní zpracování]

Osobní náklady se zvýšily o 9,6 % oproti předchozímu období. Část tohoto zvýšení tvoří meziroční nárůst mezd (11 %). Podstatnější část tohoto růstu způsobuje extenzivní nárůst mzdových nákladů z důvodu vyššího počtu zaměstnanců nutných k pokrytí potřeb nově získávaných klientů.

Analýza peněžních toků a interpretace výsledků

Ke zhodnocení vývoje peněžních toků mediální skupiny jsem čerpala z výkazu cash-flow za období 2007 – 2009. Na meziroční porovnání hodnot jsem použila horizontální analýzu, která umožňuje odhalit trendy. Přehled o peněžních tocích i vypočtené podklady pro analýzu trendů jsou v příloze.

Vývoj peněžních toků v jednotlivých oblastech je graficky znázorněn na obrázku níže.



Obr. 5. Vývoj peněžních toků v jednotlivých oblastech činnosti mediální skupiny OMG v letech 2007 - 2009 (v Kč) [vlastní zpracování]

Z provedené analýzy jsem zjistila, že mediální skupina v roce 2009 vyprodukovala v provozní oblasti 229 mil. Kč, což představuje zvýšení o 52,5 mil. Kč (30 %) oproti předchozímu období. Skupina byla tedy schopna v hlavní výdělečné oblasti vyprodukovat kladný cash-flow, který používá k financování své činnosti.

V oblasti peněžních toků z investiční oblasti ve srovnání s rokem 2008 se promítají především výdaje na pořízení nových softwarových licencí. V důsledku toho je patrný rozdíl mezi rokem 2009 a 2008 ve finanční oblasti. V roce 2008 skupina vykazuje kladný cash-flow v této oblasti, což bylo způsobeno přijetím prostředků především za prodané osobní automobily. Naproti tomu v roce 2009 skupina vykazuje záporný finanční peněžní tok, protože v tomto období vynaložila finanční prostředky na nákup již zmíněných licencí a tržby za prodaný dlouhodobý majetek hodnotu této investice nepřevýšily.

5.1.2 Poměrová analýza

Kromě základní metody – analýzy stavových ukazatelů jsem pro hodnocení finančního zdraví, stability a prosperity mediální skupiny vybrala analýzu vybraných poměrových ukazatelů.

Pro vypovídací schopnost těchto ukazatelů je vhodné výsledky porovnávat s konkurencí nebo celým odvětvím. Vzhledem k tomu, že pro porovnání s odvětvím neexistují vhodné a dostupné materiály, zvolila jsem porovnání s vybranými konkurenčními společnostmi.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity odhalují schopnosti podniku splácet krátkodobé závazky, neboť trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku.

Z hlediska časového období, za které zkoumám problémy likvidity, je nutné rozlišit 3 základní stupně:

- hotovostní likvidita,
- pohotová likvidita,
- běžná likvidita.

Doporučená hodnota pro jednotlivé druhy likvidity se liší v závislosti na autorovi. Pro svou práci jsem zvolila doporučené hodnoty podle F. Freiberga.

Hotovostní likvidita představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. Podle F. Freiberga by se doporučená hodnota tohoto ukazatele měla pohybovat kolem hodnoty 0,2. V roce 2009 byl tento ukazatel skupiny téměř nulový (0,0009). U hotovostní likvidity však platí, že nedodržení předepsaných hodnot ještě nemusí znamenat finanční problémy firmy. V případě hodnocené skupiny je tato skutečnost viditelná. Skupina převádí své hotovostní prostředky na centrální účet mateřské společnosti, a proto k okamžiku sestavení účetní závěrky, která je použita jako zdroj pro finanční analýzu, nemá tento krátkodobý finanční majetek k dispozici.

Podle vypočtených hodnot si téměř všechny konkurenční společnosti vedou z hlediska okamžité likvidity dobře, protože se pohybují nad doporučenou hraniční hodnotou. V porovnání s konkurencí se ukazatel hotovostní likvidity pro skupinu OMG jeví jako nepříznivý. Avšak čistě z propočtů nelze říci, zda konkurenti využívají či nevyužívají některé

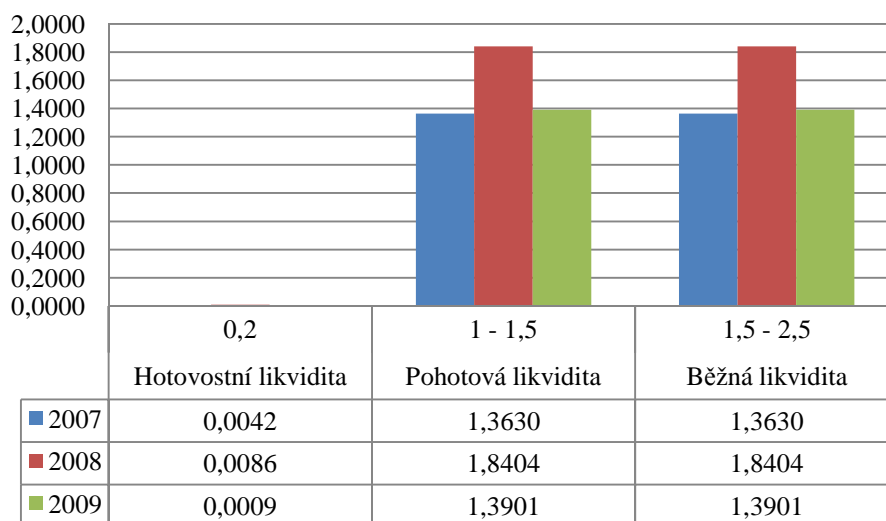
z nástrojů řízení likvidity (např. cash pooling, kontokorent, atd.). Vzhledem k dostupnosti interních informací o skupině OMG a absenci těchto informací o konkurentech, není výsledek tohoto porovnání pro účely této práce aplikovatelný.

Pohotová a běžná likvidita

Obecně platí, že u společností poskytujících služby neexistuje mezi těmito dvěma ukazateli téměř žádný rozdíl. Do výpočtu běžné likvidity se zahrnuje i výše krátkodobých zásob, které ve sféře služeb neexistují a tudíž základna pro výpočet pohotové i běžné likvidity je stejná. Běžná likvidita vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Podle F. Freiberga je pro pohotovou likviditu optimální oscilační pásmo kolem 1, pro běžnou likviditu se uvádí hodnota 1,5 – 2,5.

Hodnota pohotové a běžné likvidity činí 1,39, což je hodnota srovnatelná s konkurenty, avšak mírně pod spodní hranicí uváděné pro běžnou likviditu. Kritéria pohotové likvidity skupina i její konkurenti splňují.

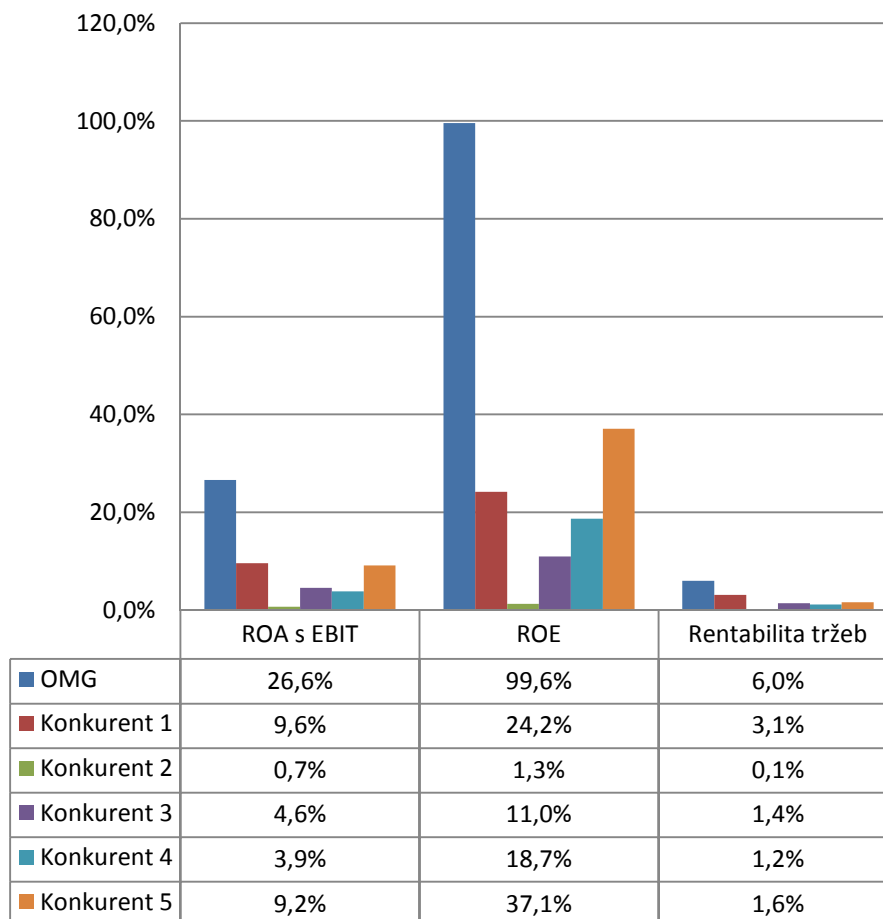
Vývoj všech stupňů likvidity v kontextu s doporučenými hodnotami také znázorňuje následující graf:



Obr. 6. Vývoj ukazatelů likvidity mediální skupiny OMG v kontextu s doporučenými hodnotami podle F. Freiberga [vlastní zpracování]

Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je žádoucí, aby byl v čase zaznamenán rostoucí trend.



Obr. 7. Porovnání jednotlivých položek rentability mediální skupiny s konkurenty v roce 2009 [vlastní zpracování]

Graf znázorňuje vývoj níže popsaných položek rentability v kontextu s hodnotami konkurentů.

Rentabilita celkového kapitálu

Ukazatel poměruje zisk s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo kapitálu věřitelů. Vyjadřuje, do jaké míry a jak rychle se vklad do společnosti vyplatí. Pro výpočet jsem zvolila hodnotu zisku před úroky a zdaněním (EBIT – Earnings before Interest and Taxes), protože mi jde o komparaci podniků. Chci vyloučit nepřesnosti spojené s možným rozdílným úrokovým zatížením. Každá firma vykazuje jinou věřitelskou bonitu, na základě níž je stanovována velikost úrokové sazby

z úvěru. Zároveň provádím porovnání v čase, a proto je tento ukazatel vhodný, jelikož abstrahuje od sazby daně, jejíž výše se v čase mění.

Skupina vykazuje stabilní hodnotu tohoto ukazatele. Hlavním činitelem, který ovlivnil hodnotu ukazatele ROA, byla rentabilita tržeb, která v čase trvale roste a právě díky ní se podařilo dosáhnout téměř 27 %. Porovnáme-li dosaženou hodnotu s hodnotami uváděnými konkurencí (dosahující hodnot do 10 %, viz tabulka 1), lze tuto hodnotu označit jako vysoce nadprůměrnou.

Tab. 1. Ukazatele rentability konkurence [vlastní zpracování]

Ukazatele rentability	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4	Konkurent 5
Rentabilita celkového kapitálu (ROA s EBIT)	9,6%	0,7%	4,6%	3,9%	9,2%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	24,2%	1,3%	11,0%	18,7%	37,1%
Rentabilita tržeb	3,1%	0,1%	1,4%	1,2%	1,6%

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel vyjadřuje míru efektivnosti využívání vlastního kapitálu ke generování čistého zisku. Jedná se o ukazatel zajímavější především vlastníky podniku. Rentabilita by měla být alespoň taková, jaká je běžná úroková míra z úvěrů, kterou můžeme považovat za minimální rentabilitu. Skupina dosahuje téměř 100% výše rentability vlastního kapitálu. Důvodem pro tak vysokou hodnotu je však to, že téměř celá výše vlastního kapitálu je tvořena pouze výsledkem hospodaření běžného roku, který je v roce následujícím formou dividend a podílů na zisku vyplacen akcionářům a vlastníkům. Nelze proto říci, že skupina využívá pro svou činnost vlastní kapitál efektivně, protože skupina vlastně tento kapitál vůbec nevyužívá.

Rentabilita tržeb

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost společnosti generovat zisk na základě realizovaných tržeb. Do položky tržeb se nejčastěji zahrnují tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Určit jednoznačně doporučené hodnoty tohoto ukazatele není možné, neboť existují rozdíly v rámci jednotlivých odvětví. Obecně lze však říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku z hlediska produkce.

V porovnání s konkurencí skupina dosahuje nadprůměrné hodnoty tohoto ukazatele (6 % v porovnání s hodnotami od 0,1 do 3,1 %), což je nepochybně pozitivní vývoj. V porovnání s předcházejícími roky skupina zaznamenává stabilní vývoj zisku i tržeb.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv. Informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje relativně rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou firmou příliš využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obratu může být signálem, že firma nemá dostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích růstových příležitostí nebude mít šanci pro jejich realizaci. V extrémním případě může být i signálem blížícího se úpadku v důsledku nezvládnutého růstu.

Ukazatele aktivity představují jeden ze základních činitelů efektivnosti, mající zásadní vliv jak na ukazatel ROA, tak ROE. Odráží se v něm v té nejkomplexnější podobě, kolik aktiv podnik potřeboval pro zajištění objemu tržeb. Je nutno zdůraznit, že v zásadě lze pracovat se dvěma typy ukazatelů aktivity vyjádřenými buď počtem obrátů, nebo dobou obratu.

Obrat aktiv

Jedná se o komplexní ukazatel měřící efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Odhlédnu-li od odvětví nebo sektoru, ve kterém podnik působí, je možno říci, že obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. Pro objektivní srovnání výsledků opět používám hodnot dosažených konkurenčními agenturami.

Skupina dosahuje stabilních hodnot obratu aktiv jak v čase, tak v porovnání s konkurenty, přičemž dosažená hodnota je 3,5. Hodnota tedy uvádí, kolikrát se celková aktiva během jednoho roku „obráť“. I přesto, že skupina vykazuje poměrnou uspokojivou hodnotu tohoto ukazatele, jeho hodnota se jeví spíše jako stabilní. Avšak pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v čase. Za optimální lze považovat klesající trend ukazatele.

Doba obratu pohledávek

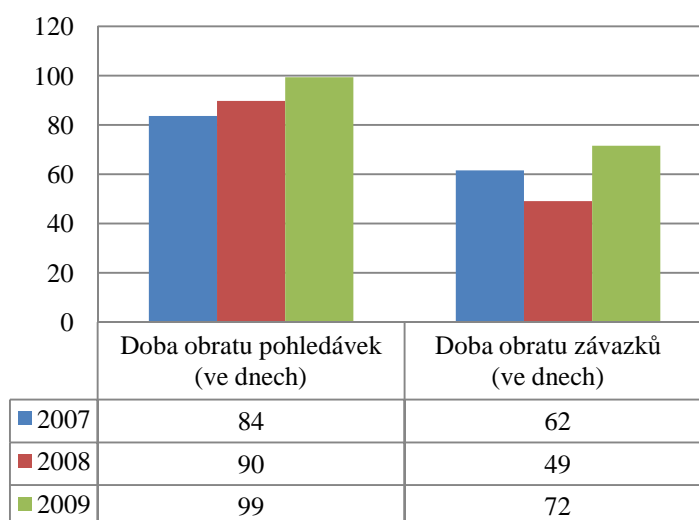
Uvedený ukazatel udává dobu (ve dnech), za kterou dostane podnik zaplacenou po vyfakturování svých výkonů. Za určitých okolností může být ukazatel ovlivněn prodejem za hotové peníze. Po tuto dobu musí firma čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky a poskytnuté služby. V úvahu je nutné vzít nejen zvyklosti dané země, ale i velikost firmy, její postavení na trhu a další faktory.

Doporučenou hodnotou je samozřejmě běžná doba splatnosti faktur. Je-li doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to nedodržování obchodně úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů.

Doba obratu pohledávek skupiny dosahuje počtu téměř 100 dní. Tato hodnota rozhodně nekoresponduje s běžnou dobou splatnosti faktur, která je v rámci skupiny stanovena v průměru na 45 dní (odvíjí se podle jednotlivých media typů). Ukazatel je významně ovlivněn pohledávkami vůči spřízněným společnostem ve skupině v rámci evropského trhu, které vznikají v důsledku globálních kontraktů u nadnárodních klientů. Jelikož riziko nesplacení těchto pohledávek je minimální, protistrany přednostně splácejí pohledávky třetích stran a tudíž je tento ukazatel zkreslen. Po vyloučení těchto vnitroskupinových vazeb je doba obratu pohledávek stále nad optimální hranicí doby obratu, tj. 60 dní.

Doba obratu závazků

Ukazatel udává dobu (ve dnech), po kterou zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny, a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Obecně je možno konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve společnosti. Přesto je z grafu patrné, že doba obratu pohledávek přesahuje dobu obratu závazků.



Obr. 8. Doba obratu pohledávek a závazků mediální skupiny OMG v letech 2007 – 2009 [vlastní zpracování]

Doba obratu závazků dosahuje 72 dní. I když by se skupina měla snažit o sladění doby obratu svých závazků s obratem pohledávek, aby mohla využívat výhod bezplatného obchodního úvěru, je v zájmu skupiny své závazky platit v co nejkratší možné lhůtě. Má tak možnost čerpat jiné výhody na úkor bezplatného obchodního úvěru, ale ve prospěch ukazatelů rentability. Tím může být např. možnost získat výraznou slevu za hotovostní platbu nebo skonto za platbu předem. Dále se od dobré platební morálky odvíjí procentní výše poskytnutého dodavatelského bonusu. Všechny tyto výhody však nejsou samozřejmostí, ale musí být smluvně dohodnuty s dodavatelem.

Ukazatele zadluženosti (finanční stability)

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zároveň slouží jako míra schopnosti firmy znásobit své zisky využitím vlastního kapitálu. Z hlediska zadluženosti obecně platí, že čím je vyšší objem závazků, tím více je potřeba v budoucnosti věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení. Všechny ukazatele zadluženosti umožňují firmám určit, v jakém rozsahu jsou aktiva dané společnosti financována cizími zdroji.

Celková zadluženost

Ukazatel charakterizuje finanční úroveň podniku – věřitelské riziko. Udává míru krytí majetku cizími zdroji.

Skupina dosahuje celkového zadlužení 75 %. Tento ukazatel se může jevit jako velmi negativní, ale jak již bylo zmíněno v analýze rozvahových položek, skupina nevyužívá téměř žádného vlastního kapitálu. Zároveň je však z výkazů patrné, že skupina není zatížena žádnými dlouhodobými úvěry a cizího kapitálu využívá pouze formou krátkodobých závazků (obchodní úvěr). Obecně platí, že náklady na cizí kapitál jsou menší než náklady vlastního kapitálu. V tomto případě jsou náklady na cizí kapitál dokonce nulové, a tudíž lze říci, že i přes vysoký ukazatel zadluženosti skupina využívá levný zdroj financování a efektivně tak nakládá se svými prostředky.

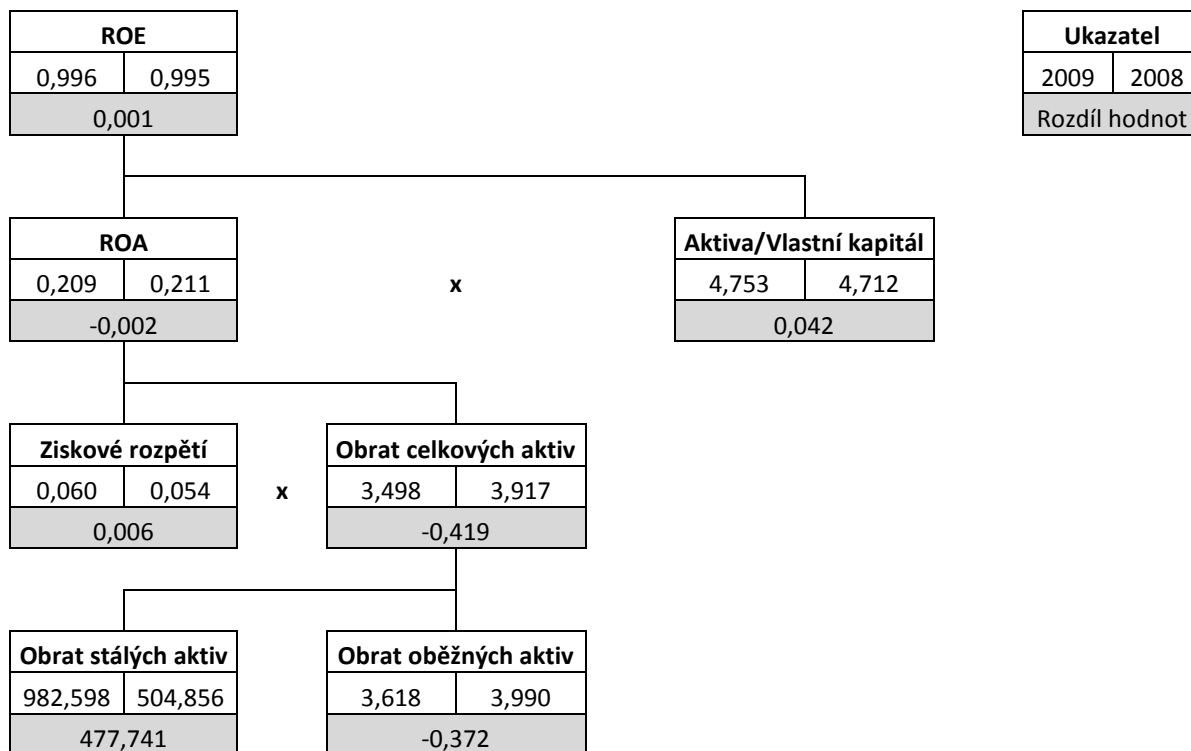
5.1.3 Pyramidový rozklad ukazatelů

Poměrně podstatnou nevýhodou standardních finančních ukazatelů je skutečnost, že s jejich pomocí se hodnotí relativně izolované oblasti hospodaření podniku (ziskovost, rentabilita, likvidita, finanční stabilita atd.). Proto je vhodné pro komplexní analýzu zvolit i některý z komplexních finančních ukazatelů.

Finanční analýza pomocí komplexních ukazatelů vychází z poznání souvislostí a vztahů mezi poměrovými ukazateli, které ve vzájemné kombinaci podávají výstižnější pohled na analyzovaná data. Pro svoji práci jsem zvolila soustavu ukazatelů nazvanou pyramidový rozklad. Nejznámějším příkladem pyramidového rozkladu je tzv. Du Pontův diagram. Diagram znázorňuje závislost rentability vlastního kapitálu (Return on Equity - ROE):

- na ziskovém rozpětí,
- na obratu celkových aktiv,
- na poměru celkových aktiv k vlastnímu kapitálu.

Obrázek níže znázorňuje Du Pontův rozklad sestavený s použitím zisku po zdanění.



Obr. 9. Du Pontův diagram [vlastní zpracování]

Celková hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) se v roce 2009 nepatrně zvýšila (o 0,1 %) a ve své podstatě je tvořena násobkem dvou dílčích ukazatelů:

rentability celkových aktiv počítané z celkového zisku po zdanění (ROA) a poměru celkových aktiv a vlastního kapitálu.

Z obrázku je zřejmé, že v meziročním srovnání roku 2009 a 2008 se ukazatel rentability vlastního kapitálu téměř nezměnil, a proto se vliv jednotlivých faktorů hodnotí poměrně obtížně.

Důležitá je ale skutečnost, že rozklad základního ukazatele rentability vlastního kapitálu s pomocí Du Pontova diagramu umožňuje identifikovat faktory, které na výsledný ukazatel působí.

5.2 Analýza současného využití nástrojů finančního controllingu

5.2.1 Popis činnosti controllingového oddělení

V současné době funguje ve skupině finanční controlling převážně na úrovni externího reportingu. Pozice spadá pod finanční oddělení a zodpovídá finančnímu řediteli celé skupiny v České republice.

Zodpovědností controllera je primárně měsíční reportingový balíček pro mateřskou společnost připravený v souladu s principy US GAAP. Tento balíček obsahuje konsolidované finanční výkazy za 5 společností skupiny společně s dalšími relevantními reporty pro dané období (např. rozvaha, výkaz zisků a ztrát, analýzy výnosů na měsíční bázi), v kvartálech doplněné o daňové reporty pro mateřskou společnost, aktualizace seznamu smluv s globálními klienty atd. Důležitou součástí této závěrky je kontrola účtování a analýza čerpání nákladů. Toto ve spolupráci s finančními řediteli jednotlivých společností je nejen cenným nástrojem operativního řízení, ale rovněž důležitým podkladem pro další controllingovou činnost.

V neposlední řadě důležitou náplní činnosti controllera je spolupráce s interními i externími auditory a podílení se na přípravě účetní závěrky. Dále nejrůznější ad-hoc analýzy pro korporátní a lokální účely a komunikace s mateřskou společností.

Pozice interního controllera není ve skupině vůbec definována. Controller v současné době nad rámec svých kompetencí plní částečně i funkci controllera interního. Vzhledem k tomu, že současná pozice je formálně víceméně řízena mateřskou společností, jsou ná-

stroje interního controllingu využívány jen okrajově, nad rámec controllerovy zodpovědnosti. Těmito nástroji jsou především sledování likvidity, cash-flow a řízení pracovního kapitálu, které však rozhodně není prováděno v plném rozsahu potřebném pro finanční řízení. Vzhledem k již výše uvedené významnosti pohledávek pro mediální agentury je potřeba se na tuto oblast zaměřit podrobně a případně zavést důslednější nástroje.

Řízení pracovního kapitálu

- Krátkodobý finanční majetek

Řízení krátkodobého finančního majetku směřuje ve své podstatě k řízení likvidity, tj. k dosažení schopnosti podniku hradit své závazky a další potřeby, a jde tedy o snahu zajistit rovnováhu mezi finančními potřebami a finančními zdroji, a to s co nejmenšími náklady.

Skupina využívá jako nástroj pro koncentraci likvidity a úrokovou optimalizaci tzv. cash pooling. Je určený právě spjatým skupinám společností, u nichž je kladen důraz na centrální řízení finančních prostředků. Je využíván mateřskou společností a jejími dceřinými společnostmi působícími v zemích, kde je tato služba poskytována prostřednictvím mateřské banky. Účet mateřské společnosti skupiny v celosvětovém měřítku napojený do systému je označen jako Master účet a kreditní zůstatky všech ostatních účtů napojených do systému jsou na konci dne převedeny ve prospěch tohoto účtu, případně debetní zůstatky jsou z něho vyrovnány.

- Pohledávky

Předmětem tohoto řízení jsou pohledávky z obchodního styku. Jedná se o pohledávky za odběrateli z titulu prodeje výkonů a pohledávky z titulu poskytnutých, ale dosud nevyúčtovaných záloh poskytnutých dodavatelům.

Řízení pohledávek je však v současné době ve skupině prováděno spíše jen pasivně. Je plněn požadavek mateřské společnosti na reportování věkové struktury pohledávek na měsíční bázi, avšak tento výstup není následně nijak využíván managementem k nápravě případných identifikovaných nedostatků.

Vzhledem k tomu, že skupina je po finanční stránce zdravá a fungující, řízení pohledávek, zásadní položky aktiv skupiny, nevěnuje příliš pozornosti a úsilí. Avšak tato skutečnost by

se měla změnit z hlediska toho, že tato oblast činnosti je na svých klientech, a následně pohledávkách, závislá.

- Závazky

Jak je patrné z výsledků finanční analýzy, skupina své závazky řídí velmi uspokojivě.

Na své dodavatele aplikuje včasné či hotovostní platby a využívá tak nejen významných slev poskytovaných těmito dodavateli, ale zároveň si buduje dobré jméno na mediálním trhu i trhu v globálním pohledu.

5.3 Závěr k ekonomické analýze

Z výsledků finanční analýzy vyplývá velká potřeba věnovat se řízení likvidity a obrátkovosti pohledávek a z analýzy využití nástrojů finančního controllingu nutnost zaměřit se především na controlling pohledávek, likvidity a případně controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity k zajištění finanční rovnováhy.

I vzhledem k finanční a hospodářské krizi, stejně jako na základě výsledků provedené finanční analýzy je patrné, že se zhoršila a stále mírně zhoršuje platební morálka mnohých klientů.

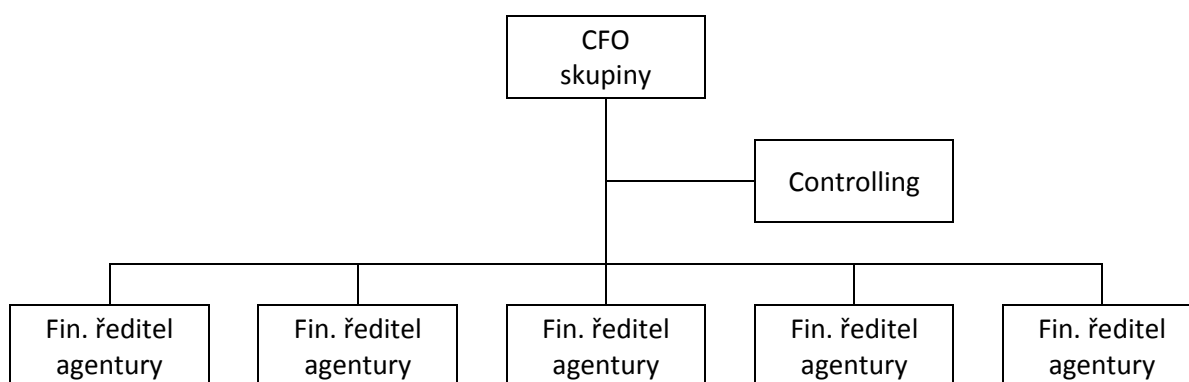
V současné době je pozice controllera v mediální skupině spíše pasivní. Plní převážně úkoly informačního charakteru, jejichž hodnota není víceméně dále žádným způsobem využívána. Zodpovědností controllera je primárně měsíční reporting pro mateřskou společnost za 5 agentur, který zahrnuje konsolidované finanční výkazy upravené podle mezinárodních účetních standardů (US GAAP). Také se podílí na přípravě prodejních rozpočtů ale pouze v rámci konsolidace a reportingu. Je především prostředníkem mezi mateřskou společností a skupinou mediálních agentur v ČR patřících do holdingu. V současnosti je jeho pracovní náplň dána spíše požadavky mateřské společnosti a je pouze na úrovni reportingu. V mediální skupině OMG v ČR chybí controller, který by spíše zastupoval zájmy managementu skupiny. Chybí zde aktivní využívání nástrojů finančního controllingu, které jsou důležité pro zajištění finanční stability.

6 PROJEKT ZAVEDENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU

6.1 Struktura controllingového oddělení

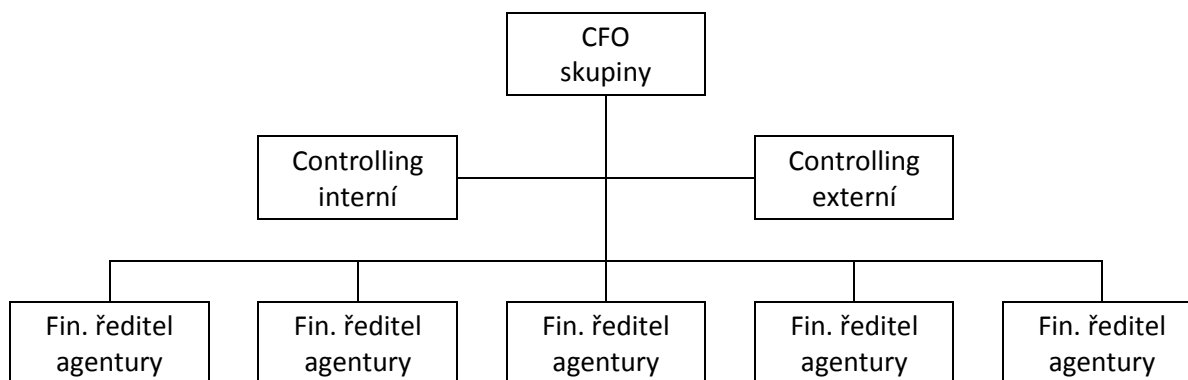
Finanční oddělení skupiny je řízeno Finančním ředitelem skupiny (CFO), kterému jsou přímo podřízeni finanční ředitelé jednotlivých agentur.

Controllingové oddělení má pouze jednoho zaměstnance, který je podřízen rovněž finančnímu řediteli skupiny. V rámci podnikové struktury se nachází se na pozici liniově štábní (viz obrázek).



Obr. 10. Současná struktura controllingového oddělení [vlastní zpracování]

Po implementaci všech controllingových nástrojů bude controllingové oddělení následně rozděleno dvě pracoviště – controllingové oddělení externí (oddělení existující, plnící funkci informační, reportovací) a oddělení interního controllingu. Toto nově vyčleněné pracoviště bude mít v organizační struktuře stejnou pozici. Zodpovídat bude hlavnímu finančnímu řediteli skupiny, finančním ředitelům jednotlivých agentur nebudou i nadále controlleři ani nadřízenými ani podřízenými, ale bude mezi nimi fungovat informační tok nezbytný pro fungování právě zavedených nástrojů finančního controllingu. Interní controlling bude primárně plnit funkci kontrolní a bude iniciovat návrhy pro stálé zlepšování finančního řízení (viz obrázek).



Obr. 11. Nová struktura controllingového oddělení [vlastní zpracování]

Vzhledem k tomu, že v rámci celé mediální skupiny právě probíhají významné změny na nejvyšších vedoucích pozicích, jsou plánovány další personální přesuny i mezi jednotlivými mediálními agenturami ve skupině.

Některé pozice ve finančním oddělení nejsou v současné době dostatečně vytížené, proto se nově zvolený finanční ředitel skupiny rozhodl v rámci úspor nákladů tuto situaci řešit. Jelikož mediální skupina začíná pociťovat dopady finanční a hospodářské krize a chce si udržet stávající pozici na českém trhu, chce nadále dosahovat zisku a být finančně stabilní, je nucena se začít efektivněji věnovat finančnímu řízení v jednotlivých agenturách.

Tím vzniká potřeba vytvoření nové controllingové pozice, kterou je možné obsadit z vlastních interních zdrojů. Výhodou výběru kandidáta na tuto pozici v rámci mediální skupiny je úspora mzdových nákladů, které zůstanou nezměněné, znalost odborných zkušeností a osobních vlastností svých zaměstnanců.

Zaměstnanec, který by byl vhodný na novou pozici interního controllera, má zkušenost jak s vedením účetnictví, tak částečně s controllingem, má odborné vzdělání, schopnost komunikovat, vysvětlovat a přesvědčovat, má zkušenost s metodickým vedením, je samostatný a spolehlivý a především má vysoké odhodlání a zájem o danou pozici. Jeho velkou výhodou je znalost mediální skupiny.

6.2 Úkoly externího a interního controllera

Oba controlleři budou na stejné pozici. Budou vykonávat informační, poradenskou a kontrolní funkci pro finančního ředitele skupiny za všechny mediální agentury. Nebudou mít oprávnění rozhodovat, ale jejich úkolem bude odlehčit finančnímu řediteli, kterému budou oba podřízeni. Finanční ředitel (CFO) bude delegovat část své pravomoci na controllery. Controlleři budou zajišťovat odborné služby, zpracovávat podklady pro rozhodnutí jak nejvyššího finančního ředitele skupiny tak i pro finanční ředitele jednotlivých mediálních agentur.

Rozdíl mezi externím a interním controllerem bude v tom, že externí controller bude především prostředníkem mezi mediální skupinou zastoupenou finančním ředitelem (CFO) a nadnárodním holdingem a interní controller bude plnit úkoly v rámci finančního řízení na základě potřeb managementu pro celou mediální skupinu OMG v ČR.

6.2.1 Popis činnosti externího controllera

Náplň práce externího controllera lze rozdělit do dvou částí – na „rutinní“ a „nerutinní“ část.

Rutinní část:

- Měsíční reporting pro mateřskou společnost (dle US GAAP principů) za 5 společností, konsolidace
- Spolupráce při tvorbě rozpočtů
- Měsíční kontrola účtování a čerpání nákladů ve spolupráci s finančními řediteli jednotlivých agentur
- Spolupráce při účetních závěrkách a auditu
- Příprava ročních daňových reportů pro mateřskou společnost
- Komunikace s mateřskou společností

Měsíční reporting pro mateřskou společnost

Controller na základě předem definovaných požadavků mateřské společnosti tvoří každý měsíc reporty. Je zodpovědný za kontrolu a dodržení termínů, které jsou předem dány.

Jedná se o reporting finančních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát celé mediální skupiny. Controller pracuje s daty v účetním systému, které pomocí nástrojů Excelu stahuje do předem nadefinovaného souboru a dále je upravuje podle mezinárodních účetních standardů (US GAAP).

Nadnárodní holding také zajímá detail výnosů. Controller na tomto požadavku úzce spolupracuje s finančními řediteli jednotlivých agentur, kteří mu připravují detailní přehled po klientech. U některých položek výkazů vyžaduje mateřská společnost analýzu (např. majetek, odpisy, mzdové náklady, ...), proto v rámci reportingu controller připravuje další podpůrné tabulky ve spolupráci s hlavní účetní a finančními řediteli.

Výkazy se reportují v kumulovaných hodnotách, to znamená, že např. v měsíci únoru report obsahuje hodnoty za období leden – únor, atd.

Controller připravuje výkazy za všechny mediální agentury samostatně a na závěr provádí konsolidaci. Jedná se o proces, kdy vylučuje vzájemné pohledávky a závazky a poté sjednotí všechna data do jednoho celku.

Na obrázku č. 12 je zobrazena část výkazu zisků a ztrát, v jaké podobě jej controller připravuje. Je to předem nadefinovaný soubor v Excelu, ze kterého jsou pomocí maker data přenášena do reportingového informačního systému. Jakmile jsou reporty přeneseny v tomto informačním systému, controller zkontroluje data a tím je jeho činnost ukončena. Při čtvrtletních uzávěrkách jsou kladeny rozsáhlejší požadavky na rozklad jednotlivých položek finančních výkazů.

2010 Actual				March	Finalplan 2010	Variance
REVENUES		0308		12 670 004	12 499 442	170 562
COMPENSATION						
Payroll		0353		4 948 424	4 783 005	165 419
payroll - salary	0353sal			4 944 524	4 783 005	161 519
payroll - odmemy	0353rem			-	-	-
payroll - temporary help	0353tem			3 900	-	3 900
Other Employment Related Costs	0357			1 684 004	1 626 222	57 782
Incentive Compensation Expenses	0362			-	-	-
Pension Expense - Defined Benefit Plans	0365			-	-	-
Other Compensation Costs	d0366			87 338	76 560	10 778
Total Compensation Expense	0368			6 719 766	6 485 787	233 979
COST OF CLIENT SERVICES						
Direct Costs REIMBURSED by the Client	d0369.res			43 146	-	43 146
Other Client Service & Support Costs - NOT REIMBURSED	0370			219 144	237 673	(18 529)
Severance Compensation	0371			-	-	-
Miscellaneous Expense (Income)	0372			3 064 802	3 026 370	38 432
TOTAL COMPENSATION & SERVICE COSTS	0377			10 046 858	9 749 830	297 028
OFFICE EXPENSES						
Rent-Office (Base) Third Party	0386			-	-	-
Rent-Office Intercompany (Income)	0387			-	-	-
Rent-Office Intercompany Expense	0388			454 052	454 053	(1)
Rent-Equipment	0389			446 843	447 616	(774)
Depreciation	0395			19 517	19 517	-
odpisy - pristroje	0395.pri			-	-	-
odpisy - inventar	0395.inv			2 993	2 991	2
odpisy - dDMM do 40 tis.	0395.dhm			-	-	-
odpisy - GRANT	0395.gra			-	-	-
DMM - furniture	0395.fur			-	-	-
DMM	0395.dmm			-	-	-
DMM do 60 tis	0395.dscf			-	-	-
other	0395.oth			16 924	16 926	(2)
Amortization of Other Intangibles	d0401.COMP			6 540	6 540	-

Obr. 12. Ukázka části výkazu zisků a ztrát pro reporting nadnárodnímu holdingu [vlastní zpracování]

Spolupráce při tvorbě rozpočtů

V mediální skupině se připravují plány výnosů a nákladů. Mají stejnou strukturu jako měsíční výkazy z důvodu srovnávání s realitou (viz obr. 12). Každý rok finanční ředitelé pracují na plánování výnosů v detailu po klientech a nákladů podle účelu. Tyto plány ve formě rozpočtu jsou dále reportovány mateřské společnosti. Externí controller se podílí na přípravě těchto rozpočtů pouze v rámci konsolidace a reportingu. Jakmile jsou rozpočty připravené a schválené managementem mediální skupiny, controller v rámci měsíční závěrky a přípravy reportů tyto plány porovnává s realitou. Jeho úkolem je zjistit důvod vzniku od-

chylek nad rámec tolerance dané mateřskou společností a poté podává vysvětlení, v žádoucích případech navrhuje nápravná opatření. Každé čtvrtletí se plány aktualizují.

Další činnosti uvedené výše souvisí s reportingem, plánováním a následnou kontrolou. Kontrola spočívá v zjišťování čerpání nákladů a konzultace s finančními řediteli jednotlivých agentur.

Co se týká spolupráce při auditech, jedná se především o interní audit v rámci nadnárodního holdingu, kdy dvakrát ročně přijede controller skupiny a žádá o předložení reportovaných výkazů a detailů. Externí controller tak vysvětluje způsoby a postupy reportingu, vysvětluje vzniklé odchylky z porovnání reality s plány.

V rámci finančního controllingu bude nadále pouze vytvářet reporty na základě požadavků mateřské společnosti, kterými v současné době jsou monitorování pohledávek, „stáří“ pohledávek, cash-flow. Následující obrázek ukazuje měsíční report „stáří“ pohledávek.

Aging pohledávek - dle data vystavení										
	Zákazník	Pohledávka	Nevystavené	1-30	31-60	61-90	91-120	121-150	151-180	Více
10	Celkem z ALD Automotive, s.r.o.	196 055	0	196 055	0	0	0	0	0	0
18	Celkem z American Restaurants, a.s.	6 815 038	0	6 815 038	0	0	0	0	0	0
20	Celkem z Attention! Media, s.r.o.	36 000	0	36 000	0	0	0	0	0	0
22	Celkem z Šifra Ján	498	0	0	498	0	0	0	0	0
24	Celkem z Erbanová Kateřina	480	0	480	0	0	0	0	0	0
34	Celkem z FERRERO Česká s., s.r.o.	10 199 107	0	10 199 107	0	0	0	0	0	0
45	Celkem z HERO CZECH s.r.o.	1 266 893	0	1 266 893	0	0	0	0	0	0
50	Celkem z JAN BECHER-KARLOVARSKÁ BECHEROVKA A	438 226	0	438 226	0	0	0	0	0	0
52	Celkem z KOMERSIA AUTO spol. s r.o.	11 718	0	11 718	0	0	0	0	0	0
93	Celkem z KOMERČNÍ BANKA	17 917 406	0	14 905 011	3 012 395	0	0	0	0	0
99	Celkem z Kaspén, a.s.	10 734	0	3 600	6 054	1 080	0	0	0	0
101	Celkem z OMD Czech, a.s.	2 857	0	2 857	0	0	0	0	0	0
103	Celkem z Modrá pyramida stavební spořitelna	1 550	0	1 550	0	0	0	0	0	0
106	Celkem z OMD Czech, a.s.	-27 558 392	0	-27 558 392	0	0	0	0	0	0
109	Celkem z Prague Top Estates, s.r.o.	260 760	0	260 760	0	0	0	0	0	0
111	Celkem z PLANET ZEN s.r.o.	1 846	0	0	1 846	0	0	0	0	0
169	Celkem z UNILEVER ČR, spol. s r.o.	43 496 888	0	18 706 453	24 846 662	-56 227	0	0	0	0
170	Summary	53 097 662	0	25 285 354	27 867 455	-55 147	0	0	0	0
171		IIC	-27 519 536							
174		total	80 617 198							

Obr. 13. Ukázka reportu „stáří“ pohledávek s vyloučením pohledávek ve skupině [vlastní zpracování]

Nerutinní část:

- Ad-hoc analýzy pro účely mateřské společnosti

Jde například o analýzy trhu, tvorbu nových projektů – sestavování modelů, hodnocení efektivnosti, analýzy citlivosti apod. Většinou jde o podpůrný aparát při strategických rozhodnutích. Může však jít i o rozbor nenadálé situace, který vyústí v okamžitá nápravná opatření – tedy spadající do operativního řízení.

Tyto činnosti budou nadále v kompetenci externího controllera.

6.2.2 Popis činnosti interního controllera

Činnost interního controllera bude také rozdělena na „rutinní“ a „nerutinní“ část.

Rutinní část:

- Controlling pohledávek
 - Monitorování pohledávek (doba obratu, obrátka, stáří pohledávek)
 - Kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření
 - Stanovování kreditních limitů u odběratelů
 - Kontrola krytí pohledávek úvěrovými rámci
 - Správa dat o odběratelích
 - Kontrola platebních podmínek objednávek
 - Komunikace s obchodním oddělením
- Controlling průběžné likvidity
 - Cash pooling
 - Saldování pohledávek a závazků společností ve skupině (Netting)
- Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity
 - Navrhování využití peněžních přebytků
 - Hledání řešení v případě krátkodobého deficitu finančních zdrojů

- Měsíční reporting objemů prodeje po klientech a podle media typů (TV, tisk, rádio, billboardy, kino, internet, ostatní)
- Finanční plánování
 - Obsahová a formální specifikace plánů
 - Inovace metodiky plánování
 - Koordinace plánovacího procesu
- Finanční kontrola
 - Stanovení kontrolních veličin
 - Zjištění odchylek
 - Analýza odchylek
 - Komunikace odchylek
- Spolupráce na přípravě plánů, rozpočtů
 - Revidování plánů
- Spolupráce s IT na vytváření potřebných reportů v interním informačním systému

Nerutinní část:

- Ad-hoc analýzy pro účely managementu mediální skupiny

Jde například o analýzy agenturních odměn, bonusů od dodavatelů, meziroční srovnání objemů prodeje, pohyby mezi media typy, hodnocení roku atp.

Jednotlivé úkoly budou detailně popsány v následujících kapitolách.

6.3 Implementace vybraného nástroje – controllingu pohledávek

Vzhledem k tomu, že mediální průmysl je závislý na klientech a vztazích s nimi, specifickým této oblasti je detailní zaměření na klienty a je na něj kladen důraz více než v jiných oblastech průmyslu nebo služeb. Z toho vyplývá jasná potřeba mnohem důsledněji plánovat, řídit a kontrolovat obchodně úvěrovou politiku, stav pohledávek a vývoj výnosů. Společnosti tohoto charakteru rovněž kladou velký důraz na nejrůznější ukazatele rentability.

Ve své práci si nekladu za cíl odstranit veškerá rizika vyplývající z pohledávek z běžného obchodního styku. Skupina by tak nemohla získat odměnu ve formě marže, která zajišťuje rentabilitu nad úroveň ceny kapitálu. Mým cílem je spíše umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů na cash-flow.

V řízení pohledávek rozlišuji dvě dimenze: prevenci a vymáhání. Implementací řízení pohledávek se interní controller zaměří spíše na prevenci než vymáhání zakomponováním určitých postupů již do prodejních procesů.

Pravidla preventivního charakteru budou následující:

- limity dodavatelských úvěrů,
- platební podmínky,
- přístup k novým zákazníkům,
- fakturace a doklady potvrzující existenci pohledávek.

6.3.1 Limity dodavatelských úvěrů

V rámci řízení pohledávek navrhuji, aby se řešily úvěrové limity. Cílem přidělování úvěrových limitů je snížit riziko nezaplacení faktur na nezbytné minimum. Bude platit pravidlo, že pokud klient bude chtít objednat novou kampaň a jeho limit bude vyčerpaný, bude muset část faktur po splatnosti uhradit.

Pro stanovení kreditního limitu pro konkrétního klienta bude brán v úvahu průměrný objem roční fakturace s přihlédnutím k významným položkám této fakturace a předešlé platební morálce klienta. V případě, že je klientovi fakturováno v měsíčním intervalu a průměrná doba splatnosti pohledávek skupiny je 46 dní, bude tento kreditní limit stanoven ve výši 2/12 objemu roční fakturace. Při stanovování limitu se také bude zohledňovat individuální přístup ke klientovi.

Pro konkrétní příklad stanovení kreditních limitů jsem zvolila vybrané klienty skupiny, jejichž podíl na celkovém objemu prodeje činí 70 %. Budu vycházet z objemů odebraných médií, proto jsem zpracovala informace získané z interního informačního systému mediální skupiny do následující tabulky.

Tab. 2. Objemy odebraných médií vybraných klientů v 2009 (v Kč) [vlastní zpracování]

Vybraní klienti	Billboard	Kino	Internet	Tisk	Rádio	TV	Ostatní	Celkem
Klient A	5 033 231		4 146 111	6 932 498		250 750 930	4 147 942	271 010 711
Klient B	13 881 115		6 248 231	18 893 505		41 237 260	3 561 234	83 821 345
Klient C	24 155 939	1 241 648	20 540 454	65 073 144	8 095 446	254 575 279	2 354 445	376 036 356
Klient D				2 981 817				2 981 817
Klient E	5 024 480		3 603 395	0		91 427 058	1 019 200	101 074 133
Celkem	48 094 766	1 241 648	34 538 190	93 880 964	8 095 446	637 990 527	11 082 821	834 924 363

Tabulka zobrazuje objemy odebraných médií vybraných klientů podle mediálních typů.

V následujícím textu popisuji jednotlivé klienty, jejich významnost pro mediální skupinu, hodnotím jejich platební morálku a aplikuji na ně způsob stanovení kreditních limitů.

Klient A – působí na českém trhu od roku 1994 a patří mezi přední firmy obchodující s cukrovinkami, mateřská společnost sídlí v Lucembursku. Výrobky distribuuje na český a slovenský trh.

Obrat společnosti v České republice je 1,7 mld. Kč, zaměstnává cca 60 zaměstnanců, z celkového objemu odebraných médií skupiny se podílí 23 procenty.

Roční objem fakturace činí 275 mil. Kč, klient má stabilní režim úhrad. Objem odebraných médií v průběhu roku ani následná fakturace nevykazují žádné významné oscilace. Průměrná doba úhrady pohledávek je 32 dní. Vzhledem k výše uvedenému lze hodnotit klienta jako dobrého a pro skupinu významného. Kreditní limit bude stanoven ve výši 2/12 průměrné fakturace, tj. 46 mil. Kč.

Klient B – je součástí přední švýcarské potravinářské společnosti s významnou pozicí na evropském trhu dětské výživy, cereálních výrobků a zpracování ovoce s centrálou ve Švýcarsku. Společnost byla založena roku 2004.

Obrat společnosti v České republice je 633 mil. Kč, počet zaměstnanců se průměrně pohybuje okolo 40 pracovníků, svým objemem odebraných médií tvoří 7 % celkového objemu skupiny.

Ročně klient odebere v průměru výkony za 85 mil. Kč. Využívá všechna významná média, přičemž největší podíl tvoří objem odebraného televizního a billboardového prostoru. Pohledávky za televizní prostor jsou pohledávky s nejdelší splatností, průměrná doba splatnosti u tohoto klienta tedy dosahuje úrovně kolem 60 dní. Rovněž objem fakturace podléhá sezonním výkyvům, např. v době vánočních a velikonočních svátků či letních prázdnin. Kreditní limit je stanoven na úrovni 2/12 ročního objemu, tj. cca 15 mil. Kč, avšak s přihlédnutím k výkyvům v odebraných médiích, pokud jsou opodstatněné významnou kampaní, je na klienta aplikován kreditní limit ve výši 3/12 ročního objemu fakturace, tj. 18 mil. Kč.

Klient C – je jednou z vedoucích společností prodávajících potravinářské a spotřební zboží na českém trhu. Je největším českým výrobcem a prodejcem rostlinných tuků, zmrzlin, kosmetických a čistících výrobků. Tuzemská výroba se podílí významnou měrou na celkovém obratu společnosti. Společnost byla založena roku 1993 a mateřská společnost sídlí ve Velké Británii.

Obrat společnosti v České republice je 4,4 mld. Kč, průměrný počet zaměstnanců je 1100, odebírá cca 31 % z celkového objemu poskytnutých médií skupinou, využívá celé spektrum poskytovaných médií.

Roční objem odebraných výkonů a následná fakturace osahují úrovně téměř 390 mil. Kč. Průměrná doba splatnosti faktur tohoto klienta je 81 dní. Tato průměrná lhůta splatnosti je delší než je běžný průměr u ostatních klientů, což je dáno velikostí společnosti a tudíž byrokratickou náročností ve schvalovacím procesu. Klient však také zneužívá svého mocenského postavení.

I když objemem pohledávek i horší platební morálkou by klient splňoval kritéria pro pojištění pohledávek i nižší kreditní limit, jedná se o zprostředkovaného klienta, jehož pohledávky jsou z pojištění vyjmuty. Jedná se o nadnárodního klienta zastřešeného globální smlouvou, úhrada jeho pohledávek je tudíž garantována mateřskou společností skupiny. Z tohoto důvodu je klientovi rovněž poskytován velmi benevolentní kreditní limit ve výši téměř jedné poloviny objemu jeho roční fakturace, tj. přibližně 180 mil. Kč.

Klient D se zabývá nákupem a prodejem osobních a užitkových vozidel a nákupem a prodejem náhradních dílů a příslušenství k těmto vozidlům. Společnost vznikla v roce 2008.

Obrat společnosti v České republice je 1,3 mld. Kč, průměrně zaměstnává 20 pracovníků. Z pohledu objemu odebraných médií je tento klient hodnocen jako malý, protože odebírá pouze mediální prostor v tiskových médiích. Proto z celkového objemu odebraných médií tvoří pouze 0,3 %, avšak z výnosového pohledu je tento klient rovněž významný.

Jedná se o malého klienta s velmi dobrou platební morálkou a objemem odebraných médií ve výši přesahující 3 mil. Kč. I přesto, že klient vykazuje již zmíněnou dobrou platební morálku, jedná se o klienta poměrně nového pro skupinu stejně a také krátce působí na českém trhu, kreditní limit je stanoven ve výši 1/12 objemu roční fakturace, tj. 250 tis. Kč.

Klient E – je provozovatelem restaurací rychlého občerstvení na českém trhu a restaurace s obsluhou vlastní značky, založena byla roku 2001 a mateřská společnost sídlí v Polsku.

Obrat společnosti v České republice je 1,5 mld. Kč, v průměru se počet zaměstnanců pohybuje okolo 1500 pracovníků, svým objemem odebraných médií tvoří 8 % celkového objemu skupiny.

Objem roční fakturace činí více než 100 mil. Kč. Jedná se o klienta poměrně významného, jehož spolupráce se skupinou je dlouhodobá. Klient při stabilním odběru médií občas vykazuje výkyvy platební morálky, i přesto je však pilířem výnosnosti skupiny na českém trhu. Z tohoto důvodu je mu stanoven kreditní limit ve výši 1,5 násobku jeho průměrné měsíční fakturace.

6.3.2 Platební podmínky

Mediální skupina poskytuje svým klientům dodavatelský úvěr, který vychází víceméně z podmínek uzavřených s dodavatelem médií. Průměrná doba splatnosti pohledávek je 46 dní a vzhledem k velké konkurenci v oboru si nemůže dovolit ji zkracovat. Řešení vidím v nastavení smluvních podmínek s motivačními nástroji, kterými přiměje své klienty k včasné platbě, sníží tím riziko vzniku druhotné platební neschopnosti mediální skupiny a zároveň neohrozí výši prodejů. Tento motivační nástroj se může stát i konkurenční výhodou mediální skupiny v boji o podíl na trhu.

Motivačním nástrojem, založeném na dobré platební morálce, je systém bonusů, které skupina čerpá ze svých včasných plateb dodavatelům. Tím získává prostředky nad rámec své činnosti a o tyto prostředky se v rámci motivace rozdělí s klientem. Samozřejmě systém

těchto bonusů nebude založen pouze na včasných platbách, ale primárně na objemu odebraných médií. V momentě, kdy klient odebere dostatečné, případně vyšší množství výkonů, teprve potom agentura rozhodne o přidělení jisté výše bonusu, která bude podmíněna včasnou platbou. Bonusy budou vypláceny jednou za rok. Bonusové hodnocení bude silně individuální a bude součástí obchodních podmínek s konkrétním klientem.

Například když mediální agentura získá po splnění podmínek (objem odebraných médií, včasná platba) od svého dodavatele bonus ve výši 13 % z objemu odebraných médií, poskytne svému klientovi při splnění stejných podmínek stejné procento z jeho objemu odebraných médií. V případě, že klient odebere dohodnuté množství médií za rok, jeho platební morálka bude dobrá (platil včas), bude mít nárok na 100 % bonusu. V případě, kdy klient odebere menší množství médií, než bylo dohodnuto ve smlouvě, ztrácí nárok na bonus. Na konci roku interní controller vyhodnotí klientovu platební morálku za celý rok a v případě, že zjistí výkyvy v platbách, klientovi bude bonus zkrácen.

6.3.3 Vymáhání pohledávek

Pokud preventivní opatření nezabrání vzniku pozdě hrazených nebo nedobytných pohledávek, mediální agentura se zaměří na jejich vymáhání. Tuto činnost bude provádět interní controller.

Interní controller bude při vymáhání pohledávek postupovat individuálně. Jelikož mediální skupina má zájem o pokračování obchodní spolupráce, interní controller bude mít za úkol minimálně jednou týdně sledovat pohledávky ve splatnosti a po splatnosti.

Před zahájením vymáhání bude interní controller komunikovat s kolegy z obchodního oddělení, kteří jsou v užším kontaktu s odběrateli, a s nimi rozhodne o nejlepším postupu. V případě mediální skupiny bude nejvhodnější zvolený postup telefonické urgování.

6.4 Návrh zavedení finančního plánování do skupiny

Na základě analýzy využití nástrojů finančního controllingu jsem zjistila, že mediální skupiny neprovádí finanční plánování, proto doporučuji se na tuto oblast zaměřit.

V mediální skupině je příkládán prodeji největší důraz jako primárnímu generátoru výnosů a zisku. Také právě tržby z prodeje služeb představují nejvýznamnější zdroj příjmů, proto navrhuji detailně se zaměřit na objemy prodeje.

Navrhuji zavedení krátkodobého finančního plánu, jehož základním zdrojem vstupních informací bude dílčí plán, kterým bude právě plán prodejů.

Je třeba vysvětlit specifikum mediální agentury týkající se jejího odměňování. Mediální agentura prodává média svým klientům za stejnou cenu, za jakou je nakoupí u svých dodavatelů. Odměnou pro agenturu je % provize z objemu odebraných médií a již zmíněné bonusy od dodavatelů za splnění podmínek odebrání určitého množství médií a včasné platby. Odměny od klientů jsou účtovány během roku a bonusy od dodavatelů jednou ročně na konci účetního období po jejich vypočítání a vzájemném schválení. Tržby z prodeje služeb jsou tedy tvořeny investicemi klientů do médií, agenturní odměnou a dodavatelskými bonusy. Výkonová spotřeba – náklad mediální agentury se tedy rovná části tržeb z prodeje služeb, tedy investicím klientů do médií (objemům prodejů).

6.4.1 Implementace krátkodobého finančního plánu

Tvorbu krátkodobého finančního plánu bude mít za úkol interní controller. Kromě prognózy peněžních toků bude také rozhodovat o rentabilní alokaci přebytků likvidity nebo krytí deficitů likvidity.

Finanční plán bude vycházet z plánu prodejů, který již mediální agentura připravuje. Interní controller bude spolupracovat na přípravě rozpočtu tržeb (z plánu prodejů) s finančními řediteli a zástupci obchodních oddělení jednotlivých agentur.

Finanční plán bude vycházet z prognóz příjmů a výdajů, které budou odvozeny z rozpočtu prodejů vybraných klientů, jejichž objemy tvoří 70 % celkového objemu prodejů mediální skupiny.

Finanční plán tedy bude obsahovat objemově významné příjmy a výdaje. Tyto finanční toky budou vycházet pouze z obchodních vztahů vybraných klientů. Bude sestavován a aktualizován ve stanoveném časovém rytmu, tj. jednou ročně se čtvrtletní aktualizací v návaznosti na plán prodejů.

Prodejní plán v roli rozpočtu

Pro mediální skupinu mají objemy klientů velký význam. Výnosy mediální skupiny jsou na jedné straně tvořeny z různých slev a bonusů vázaných na dosažený objem nákupů u svých dodavatelů a na straně druhé z odměn vázaných na dosažený objem prodejů svým klientům.

Prodejní rozpočet je tvořen podle jednotlivých odběratelů a media typů. Při tvorbě prodejního rozpočtu probíhá nezbytná komunikace s kolegy z obchodního oddělení, kteří jednájí s klienty a získávají informace o předpokládaných objemech odebraných médií.

V mediální skupině jsou nastaveny obchodní podmínky s klienty tak, že je uzavřena na rok rámcová obchodní smlouva mezi agenturou a klientem, ve které jsou dohodnuty podmínky odměňování. Investice do médií nejsou dány přímo ve smlouvě. Každý rok vypisují významní klienti výběrová řízení poskytovatelům reklamních a mediálních služeb, kterým se mediální skupina zúčastňuje. U globálních klientů jsou smlouvy uzavírány až na 3 roky.

Spolupráce mezi agenturou a klientem probíhá na základě písemného zadání reklamy klientem, podle kterého mediální agentura vypracuje plán mediální kampaně, který následně klient schválí a stane se závaznou objednávkou.

Následující tabulka zobrazuje plán tržeb, v jaké podobě je reportován mateřské společnosti.

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
7											
8	Client code	Billings	C&F	Billings	C&F	Billings	C&F	Billings	C&F	Billings	C&F
9	ZNBUSBUSIPHD	0	0	0	0	0	0	13 950 208	269 488	16 792 447	320 000
10	GSOthe	1 905 771	43 985	2 812 945	53 650	4 090 346	14 506	11 862 206	66 190	3 566 094	2 000 000
11	POMISSCDSSSOth	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	POMISSCDSSSOOH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	POMISSCDSSSPRI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	POMISSCDSSSRAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	POMISSCDSSSTVS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	POMISSVDSSSTVS	0	2 622 593	0	5 837 306	0	10 885 577	0	6 196 926	0	7 500 000
17	POMISSVDSSSNT	0	521 318	0	985 362	0	986 250	0	1 335 456	0	1 000 000
18	POMISSVDSSSOth	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	POMISSVDSSSOOH	0	220 995	0	999 298	0	919 121	0	2 050 851	0	2 300 000
20	POMISSVDSSSRAD	0	182 572	0	70 520	0	426 838	0	720 760	0	1 000 000
21	POMISSVDSSSPRI	0	1 054 637	0	1 642 713	0	2 570 579	0	1 957 812	0	2 100 000
22	POMISSVDSSSPAS	0	0	0	0	0	-351 120	0	-541 679	0	-170 000
23	POMISSOTHSSPCL	0	-3 652 598	0	-8 302 668	0	-9 233 926	0	-8 445 704	0	-11 400 000
24	PBUDVABUDVASS	0	0	0	0	0	0	7 483 601	253 069	10 619 207	30 000 000
25	PEKSTAEKSTASS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	PFABRIFABRISS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	GSOthe	0	0	1 201 893	29 314	0	0	0	0	0	0
28	PFERREFERRSS	3 643 825	53 850	26 651 029	298 893	19 548 130	226 374	10 666 506	114 116	15 651 162	15 000 000
29	RGLHHSOCIESS	80 594	1 034	600 354	7 704	975 626	12 520	491 221	6 304	582 781	0
30	XOS380HYUNDSS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	PJANBEJANBESS	0	0	0	0	0	0	7 154 241	174 494	97 456	0
32	NYUMSKKFCSSSS	4 271 051	171 046	2 296 025	78 274	4 285 607	146 100	3 007 989	102 545	4 729 059	10 000 000
33	PKOMERKOMERSS	10 755 735	216 212	24 242 842	313 836	21 298 920	282 646	34 383 266	452 414	32 646 650	40 000 000
34	LULVERLVERSS	14 618 939	846 862	25 251 457	819 135	36 021 720	819 135	22 836 940	819 135	40 686 590	80 000 000
35	GSOthe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Obr. 14. Ukázka plánu tržeb vybrané mediální agentury – výřez z reportu [vlastní zpracování]

Je tvořen z detailních údajů vytvořených finančními řediteli ve spolupráci s kolegy z obchodního oddělení. Pro potřeby reportingu má zjednodušenou podobu (viz tab. 3).

Zobrazuje jmenovitě pouze vybrané klienty, tržby ostatních klientů jsou sečteny do jedné částky. V rámci reportingu je členění tržeb podle media typů vyžadováno v samostatném reportu bez rozlišení podle klientů.

Jednotlivé agentury tvoří plán tržeb detailně v Excelu. Pro ukázkou, jak se tvoří detailní rozpočet prodeje, jsem vybrala 5 klientů, jejichž objemy jsou pro mediální skupinu významné. Mediální skupina koncem roku 2009 vyhrála výběrová řízení se čtyřmi z vybraných klientů a tím obnovila další jejich spolupráci. Následně došlo k jednání s klienty o předpokládaném množství odebraných médií v následujícím roce a z těchto údajů budu vycházet.

Klient A - předpokládá 30% pokles svých objemů se stejnou strukturou media typů.

Klient B - počítá se stejným objemem médií jako v roce 2009 se stejnou strukturou media typů, s využitím dalších služeb mediální agentury nepočítá.

Klient C – je globálním klientem, který podepsal novou obchodní smlouvu s 80% garancí odebrání objemu médií navýšeného oproti roku 2009 o 10% a dohodou o snížení fixní provize na částku 600 000 Kč měsíčně.

Klient D - pro rok 2010 odsouhlasil objem médií v celkové částce 3 000 000 Kč v členění 50% na internet a 50% na tisk, z toho 1/2 v prvním čtvrtletí s rovnoměrným rozložením a ve třetím kvartále také se stejným rozdělením po měsících.

Klient E – odsouhlasil zvýšení objemu médií o 15 % u media typů internet a tv a snížení objemu o 10 % u billboardu. Také chce využít dalších služeb poskytujících mediální skupinou v březnu ve výši 500 000 Kč.

Dále budu vycházet ze stejného rozložení objemů po měsících z roku 2009 u klientů, u kterých to není specifikováno jinak. K výpočtu odměn plynoucích z odebraných objemů médií použiji stejné procentní sazby, pouze u klienta C budu počítat s fixní provizí sníženou oproti roku 2009 o 25 %.

U ostatních klientů, kteří nejsou předmětem mé práce, doporučuji využívat jejich předpokladů vývoje. Nebudou úplně přesné, ale mohou sloužit jako podpůrná informace. Zvláště u menších klientů, kteří nejsou zvyklí plánovat a rozpočtovat. V tomto případě je potřeba si s nimi promluvit – předložit jim jejich dosažené objemy v minulosti, vzájemnou diskuzí je

donutit alespoň k zamyšlení, zda očekávají stejný nákup, menší nebo větší, o kolik %. Na takovou diskusi je dobré najít si čas minimálně 1x ročně.

K podpoře loajality klientů navrhuji motivovat je také formou bonusů vázaných na odebraný objem medií, různých slev podmíněných také určitým množstvím uskutečněných nákupů, ale i jinými než běžnými platebními podmínkami k zlepšení řízení likvidity mediální skupiny. K zajištění určitého objemu odebraných medií doporučuji nabídnout klientům možnosti získat slevu i za slíbené garance odebraného množství medií podložené obchodní smlouvou se stornovacím poplatkem ve výši 100% objednaných medií.

Jednoduché bude plánovat objemy u klientů, kteří uzavřeli smlouvu na delší období, které zasahuje do období plánovaného, kde je již daný objem. Také v případě globálních klientů, kdy mediální skupina v ČR dostane přidělený rozpočet takového klienta přímo od agentury ve skupině, se kterou klienta sdílí.

Prodejný rozpočet pak bude mít následující podobu:

Tab. 3. Prodejný rozpočet mediální skupiny OMG [vlastní zpracování]

Objem prodeje po měsících (v Kč)													
Media typ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Měsíc													
Klient A	1 278 149	1 311 240	15 605 688	15 110 627	15 961 715	21 869 750	22 105 790	22 104 950	23 083 550	16 740 522	15 579 039	16 052 919	186 803 939
Klient B	6 412 900	7 365 524	8 800 600	11 369 941	3 701 400	3 662 930	8 663 500	8 528 980	4 319 800	4 210 800	5 499 884	7 723 852	80 260 111
Klient C	8 902 344	32 847 760	35 713 216	28 752 300	26 908 640	26 792 225	26 988 544	27 195 080	27 386 080	29 294 166	29 286 840	28 772 886	328 840 081
Klient D	500 000	500 000	500 000	0	0	0	500 000	500 000	500 000	0	0	0	3 000 000
Klient E	10 266 715	10 233 242	11 252 500	8 728 500	9 536 975	9 585 560	8 671 920	8 705 615	10 047 050	10 191 410	9 479 789	7 607 777	114 307 053
Celkem	27 360 108	52 257 766	71 872 004	63 961 368	56 108 730	61 910 465	66 929 754	67 034 625	65 336 480	60 436 898	59 845 552	60 157 433	713 211 184
Odměny z prodeje po měsících (v Kč)													
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A 1,5 % z objemu	19 172	19 669	234 085	226 659	239 426	328 046	331 587	331 574	346 253	251 108	233 686	240 794	2 802 059
Klient B 2 % z objemu	128 258	147 310	176 012	227 399	74 028	73 259	173 270	170 580	86 396	84 216	109 998	154 477	1 605 202
Klient C fixní provize	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	7 200 000
Klient D 2,5 % z objemu	12 500	12 500	12 500	0	0	0	12 500	12 500	12 500	0	0	0	75 000
Klient E 3 % z objemu	308 001	306 997	322 575	261 855	286 109	287 567	260 158	261 168	301 412	305 742	284 394	228 233	3 414 212
Celkem	1 067 932	1 086 476	1 345 172	1 315 913	1 199 563	1 288 872	1 377 514	1 375 822	1 346 561	1 241 066	1 228 077	1 223 504	15 096 473
Celkové plánované tržby z prodeje služeb po měsících (v Kč)													
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	1 297 321	1 330 909	15 839 773	15 337 286	16 201 141	22 197 796	22 437 377	22 436 524	23 429 803	16 991 630	15 812 725	16 293 712	189 605 998
Klient B	6 541 158	7 512 834	8 976 612	11 597 340	3 775 428	3 736 189	8 836 770	8 699 560	4 406 196	4 295 016	5 609 882	7 878 329	81 865 313
Klient C	9 502 344	33 447 760	36 313 216	29 352 300	27 508 640	27 392 225	27 588 544	27 795 080	27 986 080	29 894 166	29 886 840	29 372 886	336 040 081
Klient D	512 500	512 500	512 500	0	0	0	512 500	512 500	512 500	0	0	0	3 075 000
Klient E	10 574 716	10 540 239	11 575 075	8 990 355	9 823 084	9 873 127	8 932 078	8 966 783	10 348 462	10 497 152	9 764 183	7 836 010	117 721 265
Celkem	28 428 040	53 344 242	73 217 176	65 277 281	57 308 293	63 199 336	68 307 268	68 410 447	66 683 041	61 677 965	61 073 629	61 380 937	728 307 657

Prodejný rozpočet ve větším detailu je v příloze.

6.4.2 Finanční prognózy

Součástí každé obchodní smlouvy jsou platební podmínky. Specifikují kontrakt z hlediska výše, způsobu splatnosti a zajištění. Sjednané platební podmínky však neurčují termín platby vždy jednoznačně. Většina smluv klientů je vybavena možností volby termínů a zvýhodněním za dřívější platbu. V mediální skupině při velkém počtu různých obchodních případů by byla tvorba prognóz na bázi individuálních platebních podmínek každého obchodního případu velmi pracná. Proto doporučuji stanovit individuální prognózy jen pro objemově významné položky příjmů a výdajů.

Prognózování příjmů

Jak jsem již zmínila, příjmy z prodeje služeb zaujímají ve struktuře příjmů mediální skupiny významné postavení.

Pro prognózování příjmů navrhuji vycházet ze známé hodnoty prodejů. U prognózy příjmů doporučuji vycházet z plánu prodejů 5 objemově nejvýznamnějších klientů.

Výchozími veličinami pro prognózu příjmů budou jen plánované prodeje za 1. pololetí 2010 (viz tabulka).

Tab. 4. Plánované prodeje v 1. pololetí 2010 [vlastní zpracování]

Plánované prodeje 2010						
	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Klient A	1 297 321	1 330 909	15 839 773	15 337 286	16 201 141	22 197 796
Klient B	6 541 158	7 512 834	8 976 612	11 597 340	3 775 428	3 736 189
Klient C	9 502 344	33 447 760	36 313 216	29 352 300	27 508 640	27 392 225
Klient D	512 500	512 500	512 500	0	0	0
Klient E	10 574 716	10 540 239	11 575 075	8 990 355	9 823 084	9 873 127
Celkem	28 428 040	53 344 242	73 217 176	65 277 281	57 308 293	63 199 336

Proces převodu prodejů na příjmy bude probíhat pomocí transformační funkce vyjadřující platební chování klientů. K určení tvaru funkce použiji účetní data. Prostým porovnáním časových okamžiků fakturace a inkasa stanovím, ve kterých měsících a v jaké velikosti se v minulosti realizovaly příjmy z prodejů daného měsíce.

Data z účetnictví za rok 2009 ukazují, jak byly realizovány příjmy z prodejů 1. pololetí u jednotlivých klientů (viz obrázek dole).

KLIENT A – SKUTEČNÉ PŘÍJMY V % PRODEJŮ						
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	2 197 816	20%	80%			
ÚNOR	2 252 198		25%	75%		
BŘEZEN	22 975 248			23%	77%	
Transformační funkce		$T_f = (0, 23, 77)$				

KLIENT B – SKUTEČNÉ PŘÍJMY V % PRODEJŮ						
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	6 841 958	59%	41%			
ÚNOR	7 763 434		56%	44%		
BŘEZEN	9 577 712			61%	39%	
Transformační funkce		$T_f = (0, 59, 41)$				

KLIENT C – SKUTEČNÉ PŘÍJMY V % PRODEJŮ						
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	11 130 300	41%	44%	15%		
ÚNOR	38 317 700		44%	44%	12%	
BŘEZEN	41 584 000			45%	41%	14%
Transformační funkce		$T_f = (0, 43, 43, 14)$				

KLIENT D – SKUTEČNÉ PŘÍJMY V % PRODEJŮ						
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	254 918	100%				
ÚNOR	250 408		100%			
BŘEZEN	249 875			100%		
Transformační funkce		$T_f = (0, 100)$				

KLIENT E – SKUTEČNÉ PŘÍJMY V % PRODEJŮ						
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	9 637 173	98%	2%			
ÚNOR	9 350 731		100%	0%		
BŘEZEN	9 630 500			99%	1%	
Transformační funkce		$T_f = (0, 99, 1)$				

Obr. 15. Realizace příjmů v procentech prodeje u jednotlivých klientů v roce 2009 [vlastní zpracování]

Ze schématu vyplývá stabilní režim úhrady prodejů ve všech uvažovaných měsících u všech vybraných klientů.

U klienta A se v 1. měsíci po prodeji uhrazuje z daných prodejů v průměru 23 %, ve 2. měsíci po prodeji 77 %.

U klienta B se v 1. měsíci po prodeji uhrazuje z daných prodejů v průměru 59 %, ve 2. měsíci po prodeji 41 %.

U klienta C se v 1. měsíci po prodeji uhrazuje z daných prodejů v průměru 43 %, ve 2. měsíci po prodeji 43 % a ve 3 měsíci po prodeji 14 %.

U klienta D se v 1. měsíci po prodeji uhrazuje z daných prodejů v průměru 100 %.

U klienta E se v 1. měsíci po prodeji uhrazuje z daných prodejů v průměru 99 %, ve 2. měsíci po prodeji 1 %.

Tato procenta charakterizují hledanou transformační funkci.

Vypočítanou funkci následně použijí k transformaci plánovaných objemů a dostaneme příjmy podle následující tabulky.

Tab. 5. Plán příjmů z prodejů vybraných klientů na 1. pololetí 2010 [vlastní zpracování]

PLÁN PŘÍJMŮ Z PRODEJŮ vybraných klientů na 1. POLOLETÍ 2010							
KLIENT A							
Plánované prodeje 2010	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
LEDEN	1 297 321	298 384	998 937	0	0	0	0
ÚNOR	1 330 909	0	306 109	1 024 800	0	0	0
BŘEZEN	15 839 773	0	0	3 643 148	12 196 625	0	0
DUBEN	15 337 286				3 527 576	11 809 711	
KVĚTEN	16 201 141					3 726 262	
KLIENT B							
Plánované prodeje 2010	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
LEDEN	6 541 158	3 859 283	2 681 875	0	0	0	0
ÚNOR	7 512 834	0	4 432 572	3 080 262	0	0	0
BŘEZEN	8 976 612	0	0	5 296 201	3 680 411	0	0
DUBEN	11 597 340				6 842 430	4 754 909	
KVĚTEN	3 775 428					2 227 503	
KLIENT C							
Plánované prodeje 2010	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
LEDEN	9 502 344	4 086 008	4 086 008	1 330 328	0	0	0
ÚNOR	33 447 760	0	14 382 537	14 382 537	4 682 686	0	0
BŘEZEN	36 313 216	0	0	15 614 683	15 614 683	5 083 850	
DUBEN	29 352 300				12 621 489	12 621 489	
KVĚTEN	27 508 640					11 828 715	

KLIENT D						
Plánované prodeje 2010	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	512 500	512 500	0	0	0	0
ÚNOR	512 500	0	512 500	0	0	0
BŘEZEN	512 500	0	0	512 500	0	0
DUBEN	0				0	0
KVĚTEN	0					0
KLIENT E						
Plánované prodeje 2010	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	10 574 716	10 468 969	105 747	0	0	0
ÚNOR	10 540 239	0	10 434 837	105 402	0	0
BŘEZEN	11 575 075	0	0	11 459 324	115 751	0
DUBEN	8 990 355				8 900 451	89 904
KVĚTEN	9 823 084					9 724 853
CELKOVÝ PLÁN PŘÍJMŮ Z PRODEJŮ vybraných klientů na 1. POLOLETÍ 2010						
Plánované prodeje 2010	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	28 428 040	19 225 144	7 872 567	1 330 328	0	0
ÚNOR	53 344 242	0	30 068 555	18 593 001	4 682 686	0
BŘEZEN	73 217 176	0	0	36 525 856	31 607 470	5 083 850
DUBEN	65 277 281	0	0	0	31 891 947	29 276 012
KVĚTEN	57 308 293	0	0	0	0	27 507 333
Příjmy celkem		19 225 144	37 941 122	56 449 185	68 182 103	61 867 196

Prognóza výdajů

Jelikož v mediální skupině plán nákupů vychází z plánu prodeje, není nutné vytvářet nový rozpočet nákupů, ale k prognóze výdajů lze použít přímo rozpočet objemů prodeje. Výkonová spotřeba představuje nejvýznamnější zdroj výdajů stejně jako tržby z prodeje služeb nejvýznamnější zdroj příjmů. A protože právě závazky vůči dodavatelům medií tvoří objemově největší položku výdajů, budu se zabývat předpovědí právě těchto výdajů.

Budu postupovat stejným způsobem jako u prognózy příjmů. Zjistím režim úhrad podle skutečných záznamů v účetnictví z roku 2009.

Data z účetnictví za rok 2009 ukazují, jak byly realizovány výdaje na nákupy odvozené z prodeje vybraných klientů 1. pololetí (viz obrázek dole).

KLIENT A → DODAVATELÉ – SKUTEČNÉ VÝDAJE V % NÁKUPŮ						
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	2 170 427	10%	45%	45%		
ÚNOR	2 224 100		12%	47%	41%	
BŘEZEN	22 640 840			13%	44%	43%
Transformační funkce						T_r = (0, 12, 45,43)

KLIENT B → DODAVATELÉ – SKUTEČNÉ VÝDAJE V % NÁKUPŮ							
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
LEDEN	6 713 700		29%	30%	41%		
ÚNOR	7 616 124			32%	31%	37%	
BŘEZEN	9 401 700				30%	33%	37%
Transformační funkce	$T_f = (0, 30, 31, 38)$						

KLIENT C → DODAVATELÉ – SKUTEČNÉ VÝDAJE V % NÁKUPŮ							
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
LEDEN	10 330 300		21%	54%	25%		
ÚNOR	37 517 700			22%	55%	23%	
BŘEZEN	40 784 000				23%	51%	26%
Transformační funkce	$T_f = (0, 22, 53, 25)$						

KLIENT D → DODAVATELÉ – SKUTEČNÉ VÝDAJE V % NÁKUPŮ							
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
LEDEN	248 700		50%	50%			
ÚNOR	244 300			48%	52%		
BŘEZEN	243 780				51%	49%	
Transformační funkce	$T_f = (0, 50, 50)$						

KLIENT E → DODAVATELÉ – SKUTEČNÉ VÝDAJE V % NÁKUPŮ							
Skutečné prodeje 2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen	
LEDEN	9 363 900		45%	55%			
ÚNOR	9 078 380			48%	52%		
BŘEZEN	9 350 000				50%	50%	
Transformační funkce	$T_f = (0, 48, 52)$						

Obr. 16. Stanovený režim úhrady včetně transformační funkce [vlastní zpracování]

Ze schématu vyplývá stabilní režim úhrady nákupů dodavatelům ve všech uvažovaných měsících a také je z výše procent úhrad v jednotlivých měsících jasně vidět, že příjmy předcházely výdajům, pouze několika málo procenty se ve stejných měsících kryly.

Když použijí transformační funkci na plánované nákupy vyplývající z prodejů jednotlivých klientů za leden až květen, dostaneme výdaje podle následující tabulky.

Tab. 6. Plán výdajů na nákupy u dodavatelů na 1. pololetí 2010 [vlastní zpracování]

PLÁN VÝDAJŮ NA NÁKUPY u dodavatelů na 1. POLOLETÍ 2010							
Klient A → Dodavatelé							
Plánované prodeje 2010		leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	1 278 149		153 378	575 167	549 604	0	0
ÚNOR	1 311 240		0	157 349	590 058	563 833	0
BŘEZEN	15 605 688		0	0	1 872 683	7 022 560	6 710 446
DUBEN	15 110 627					1 813 275	6 799 782
KVĚTEN	15 961 715						1 915 406
Klient B → Dodavatelé							
Plánované prodeje 2010		leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	6 412 900		1 923 870	1 987 999	2 436 902	0	0
ÚNOR	7 365 524		0	2 209 657	2 283 312	2 798 899	0
BŘEZEN	8 800 600		0	0	2 640 180	2 728 186	3 344 228
DUBEN	11 369 941					3 410 982	3 524 682
KVĚTEN	3 701 400						1 110 420
Klient C → Dodavatelé							
Plánované prodeje 2010		leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	8 902 344		1 958 516	4 718 242	2 225 586	0	0
ÚNOR	32 847 760		0	7 226 507	17 409 313	8 211 940	0
BŘEZEN	35 713 216		0	0	7 856 908	18 928 004	8 928 304
DUBEN	28 752 300					6 325 506	15 238 719
KVĚTEN	26 908 640						5 919 901
Klient D → Dodavatelé							
Plánované prodeje 2010		leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	500 000		250 000	250 000	0	0	0
ÚNOR	500 000		0	250 000	250 000	0	0
BŘEZEN	500 000		0	0	250 000	250 000	0
DUBEN	0					0	0
KVĚTEN	0						0
Klient E → Dodavatelé							
Plánované prodeje 2010		leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	10 266 715		4 928 023	5 338 692	0	0	0
ÚNOR	10 233 242		0	4 911 956	5 321 286	0	0
BŘEZEN	11 252 500		0	0	5 401 200	5 851 300	0
DUBEN	8 728 500					4 189 680	4 538 820
KVĚTEN	9 536 975						4 577 748

CELKOVÝ PLÁN VÝDAJŮ NA NÁKUPY u dodavatelů na 1. POLOLETÍ 2010						
Plánované prodeje 2010	leden	únor	březen	duben	květen	červen
LEDEN	27 360 108	9 213 787	12 870 100	5 212 092	0	0
ÚNOR	52 257 766	0	14 755 469	25 853 969	11 574 672	0
BŘEZEN	71 872 004	0	0	18 020 970	34 780 050	18 982 978
DUBEN	63 961 368	0	0	0	15 739 444	30 102 003
KVĚTEN	56 108 730	0	0	0	0	13 523 475

6.4.3 Rozpočet cash-flow

Pro plán cash-flow ve formě rozpočtu použiji přímou metodu. Vstupy budou prognózy příjmů a výdajů, které jsem kauzální technikou odvodila z plánu prodejí.

Další finanční toky vyplývající z činnosti mediální skupiny jsou příjmy z bonusů za rok 2009, které byly odsouhlaseny ve výši 187 261 445 Kč. 25 % bonusů bude mediální skupině uhrazeno v lednu, 25 % v únoru a zbyvající část v březnu 2010. Dalšími výdaji vstupujícími do plánu cash-flow jsou výdaje fixní povahy, jsou objemově i termínově determinovány smlouvou, popř. zákonem. Jedná se o mzdové náklady včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění, nájemné kancelářských prostor, zálohy na energie, paušální platby za právnické služby, leasing. Jejich celková měsíční výše činí 6 504 000 Kč.

Následující tabulka zobrazuje strukturu plánu finančních toků.

Tab. 7. Plánované měsíční a kumulované cash-flow [vlastní zpracování]

PLÁNOVANÉ MĚSÍČNÍ A KUMULOVANÉ CASH-FLOW (v tis. Kč)						
Měsíce	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Příjmy prodeje médií včetně agenturní odměny		19 225	37 941	56 449	68 182	61 867
Příjmy z bonusů za rok 2009	46 815	46 815	93 631			
Výdaje za nákup médií		9 214	27 626	49 087	62 094	62 608
Fixní měsíční výdaje	6 504	6 504	6 504	6 504	6 504	6 504
Cash-flow (měsíční)	40 311	50 322	97 442	858	-416	-7 245
Cash-flow (kumulované)	40 311	90 633	188 075	188 933	188 517	181 272

Z plánovaného cash-flow je patrné, že mediální skupina bude mít v prvních třech měsících velmi vysoké finanční zůstatky na běžných účtech. Znamená to, že bude zabezpečena vysoká likvidita, avšak zároveň tyto vysoké zůstatky finančních prostředků budou snižovat rentabilitu. Úročení běžných účtů skupiny v současnosti činí 0,5 % p.a. Vlastníci avšak požadují vyšší rentabilitu vložené investice, zároveň má i management skupiny zájem o zhodnocení volných peněžních prostředků. Právě pro úrokovou optimalizaci a zároveň koncentraci likvidity využívá mediální skupina nástroj zvaný cash pooling.

Jedná se o reálný cash pooling, kdy mediální skupina převádí online své kreditní zůstatky ve prospěch tzv. Master účtu mateřské společnosti. Mediální skupina si ponechává na svých účtech 20 000 000 Kč jako stanovený limit. V případě, že jej vyčerpá nebo nedosáhne v daném měsíci jeho výše, žádá mateřskou společnost o jeho vyrovnání z Master účtu.

Z plánovaného cash-flow na druhé čtvrtletí je vidět, že mediální skupina má nedostatek finančních prostředků na pokrytí běžného chodu a právě v této chvíli nastává situace, kdy musí požádat o vyrovnání debetních zůstatků.

6.4.4 Rozhodování o rentabilní alokaci přebytků nebo krytí deficitu likvidity

Rozhodování o rentabilní alokaci přebytků nebo krytí deficitu likvidity bude mít za úkol interní controller.

I když mediální skupina využívá cash pooling, pořád má na svých běžných účtech vysoký zůstatek, tedy 20 000 000 Kč. Doporučuji tyto finanční prostředky zhodnotit.

Mediální agentura může zhodnotit své volné peněžní prostředky třemi navrhovanými způsoby:

- využít služby Overnight Service u své banky,
- využít skonta u svých dodavatelů,
- využít jiných výhod za platbu předem u svých dodavatelů.

Služba Overnight Service

Banka, u které má mediální skupina vedené své běžné účty, poskytuje službu Overnight Service. Jedná se o zvýhodněné úročení zůstatků za každý den na běžných účtech klienta vedených v CZK. Je to hybrid mezi běžným a termínovaným účtem, kdy přes den má klient prostředky kdykoliv k dispozici, po uzavření banky (přes noc) jsou prostředky automaticky převedeny do formy termínovaného vkladu. Ráno po otevření banky dochází ke zpětnému převodu. Podmínkou poskytnutí této služby bankou jsou denní zůstatky v CZK překračující částku 500 tis. Kč.

Jelikož jsou zůstatky na běžných účtech mediální skupiny několikanásobně vyšší než požadovaná minimální částka pro tuto službu, banka navrhuje individuálně stanovenou strukturu úročení s využitím odlišné úrokové sazby pro jednotlivá pásma výše kreditních zůstatků na běžném účtu. Smluvní podmínky pro mediální skupinu jsou následující:

Pásmo výše kreditních zůstatků na běžném účtu	Výše úrokové sazby v %
500 000 – 3 000 000 CZK	2,65
3 000 001 – 10 000 000 CZK	3,15
nad 10 000 000 CZK	3,65

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud mediální skupina ponechá rezervu peněžních prostředků na svém běžném účtu, získá odměnu ve formě úroku 100 000 Kč.

V případě, že využije nabízenou službu Overnight Service u své banky a nechá zhodnotit maximální částku 20 000 000 Kč, získá úrokový výnos ve výši 730 000 Kč.

Druhá varianta je jednoznačně výhodnější.

Skonto za včasnější platbu

Jak zhodnocení rezerv peněžních prostředků doporučuji mediální skupině využít tzv. skonta, které dodavatelé médií v rámci platebních podmínek nabízí. Mediální skupina může využít možnosti získat slevu ve výši 15 % z objemu odebraných médií v případě, že zaplatí dříve, než byla dohodnuta standardní splatnost.

Platba předem

Další možností, jak by mohla mediální agentura zvýšit výnosnost svých volných peněžních prostředků, je zaplatit předem za objednaná média u svých dodavatelů. V případě, že využije tento způsob zhodnocení, získá od dodavatele jako bonus k odebraným médiím 20 % mediálního prostoru zdarma.

6.5 Finanční kontrola

Finanční kontrolu bude provádět interní controller ve spolupráci s finančními řediteli jednotlivých mediálních agentur.

Porovnáním skutečných a plánovaných veličin bude posuzovat reálnost plánu, resp. reálnost předpokladů uvažovaných při jeho tvorbě (např. podíl mediální skupiny na trhu, platební chování klientů, cenový vývoj atd.).

K tomu bude využívat informační systém, který mediální skupina již využívá při plánování a kontrole objemů prodeje. Tento systém pracuje jak s plánovanými údaji, které jsou do něj zadávány v rámci plánování, tak i se skutečnými údaji, které jsou do něj přenášeny z interního obchodního systému. Poté systém vyhodnocuje možné odchylky.

Tento systém je možné nastavit i na finanční plánování a kontrolu.

Úkolem interního controllera bude spolupráce s IT oddělením na nadefinování požadavků na strukturu finančního plánu (viz kapitola 6.4) a způsobu kontroly. Plánované hodnoty je možné zadávat ručně nebo natáhnout pomocí přednastavených maker z Excel souboru. Systém je propojený jak s interním obchodním systémem, tak i se systémem účetním. Proto je možné v tomto systému provádět porovnání plánu s realitou.

Interní controller na základě porovnání skutečnosti a plánu identifikuje chyby a nedostatky v prováděcích a řídicích činnostech. Jeho úkolem bude tedy odhalit jejich příčiny a navrhnout opatření k jejich nápravě.

Možnými příčinami mohou být chyby způsobené:

- opomenutím,
- z nedbalosti,
- z nekvalifikovanosti,
- nepřesnou evidencí skutečnosti,
- nepřesností ve výpočtech,
- obsahovou nejednotností plánovaných a skutečných hodnot atd.

6.5.1 Proces finanční kontroly

Interní controller stanoví veličiny, které se budou srovnávat. V případě kontroly finančního plánu budou předmětem kontroly veličiny příjmů a výdajů. Struktura těchto příjmů a výdajů je vymezena strukturou finančního plánu (viz kapitola 6.4).

Dále bude zjišťovat odchylky. Odchylky budou vyjádřeny jak v absolutní hodnotě, tak i v relativní. Také nastaví znaménko rozdílu mezi skutečností a plánem, aby vyjadřovalo jednoznačně pozitivní či negativní jev. U příjmů a výdajů tedy bude následující pořadí veličin:

Odchylka příjmů: skutečnost – plán → + pozitivní jev / - negativní jev

Odchylka výdajů: plán – skutečnost → + pozitivní jev / - negativní jev

Interní controller bude identifikovat příčiny pouze odchylek, které mají podstatný vliv na finanční stabilitu podniku. Stanoví toleranční meze paušálně stejným procentem u všech kontrolovaných veličin. Teprve při jejich překročení zařadí odchylku do procesu analýzy příčin vzniku odchylek.

Odchytky finančních toků mohou být způsobeny trvalým snížením či zvýšením finančních toků oproti plánu, nebo také časovým posunem realizace skutečného toku oproti toku plánovanému. V mediální skupině budou odchylky ve velikosti v oblasti běžných příjmů a výdajů způsobeny hlavně změnami v objemu prodeje. Časové odchylky mohou být způsobeny změnami v časové realizaci peněžních toků. Časové odchylky se postupem času kompenzují.

V mediální agentuře bude častým případem důvodu odchylky ve velikosti právě změna prodeje, ze kterých vychází prognóza příjmů a výdajů. V tomto případě bude potřeba ověřit platební chování klientů. Interní controller bude informovat o této skutečnosti finanční ředitele jednotlivých agentur, kteří jsou zodpovědní za plán prodeje. Také ve spolupráci s obchodním oddělením společně zpřesní poznatky o příčinách těchto odchylek. Dále pak navrhnou a zavedou korekční opatření do budoucnosti.

7 PŘÍNOSY A RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ ZE ZAVEDENÍ FINANČNÍHO CONTROLLINGU V MEDIÁLNÍ SKUPINĚ

Mediální skupina OMG využívala některé controllingové nástroje již před návrhem zavedení finančního controllingu. Jednalo se především o plánování a reporting. Controller byl především prostředníkem mezi mediální skupinou OMG v ČR a nadnárodním holdingem, který určoval a definoval víceméně jeho náplň práce. Reporting nedostatečně uspokojoval informační potřeby managementu, a proto hodnota těchto informací nebyla v rámci skupiny v ČR interně využívána.

Jelikož mediální skupina začíná pociťovat dopady finanční a hospodářské krize a chce si udržet stávající pozici na českém trhu, chce nadále dosahovat zisku a být finančně stabilní, je nucena se začít efektivněji věnovat finančnímu řízení nejen v rámci celé skupiny ale i v jednotlivých agenturách. Zvýšení úrovně kvality finančního řízení vyvolává potřebu rozšířit controllingové oddělení, které by na jedné straně plnilo informační funkci vyžadovanou nadnárodním holdingem, na straně druhé by podporovalo rozhodování managementu mediální skupiny v ČR, zejména v oblasti finančního řízení.

Řešení, které jsem navrhla v souvislosti s vytvořením pozice interního controllera, nepřinese žádné dodatečné personální náklady. Vzhledem k tomu, že v současné době probíhají významné změny na nejvyšších vedoucích pozicích, jsou plánovány další personální přesuny mezi jednotlivými mediálními agenturami ve skupině. Ve finančním oddělení byla zjištěna nízká vytíženost pracovníků, proto jsem navrhla obsazení nové pozice z interních zdrojů a více využít potenciálu stávajících zaměstnanců finančního oddělení.

Výhodou výběru kandidáta na tuto pozici v rámci mediální skupiny je nejen úspora mzdových nákladů, které zůstanou nezměněné, ale také znalost odborných zkušeností a osobních vlastností svých zaměstnanců. Další přínos výběru z interních zdrojů spočívá v tom, že potenciální controller již pracuje v mediální agentuře, zná tedy její strukturu, prostředí, své kolegy a pracovní zvyklosti.

V rámci zavedení vybraných nástrojů controllingu bude interní controller důsledně řídit peněžní toky, což přispěje k vylepšení vztahů mezi dodavateli i klienty. Mediální skupina se vyvaruje důsledků, které přinášejí narůstající závazky i pohledávky a špatná komunikace, tzn. druhotná platební neschopnost, soudní spory a podobně. Přínosem práce controllera bude také dojednání příznivějších platebních podmínek. V rámci řízení cash-flow jsem navrhla zhodnocení peněžních přebytků, které přinese větší výnos. Dále jsem doporučila

využívat pro finanční plánování již fungující informační systém, který urychlí a zjednoduší práci controllera.

Dalším přínosem zavedení finančního controllingu je zlepšení řízení likvidity a zvýšení výnosnosti mediální skupiny. Také zajistí finanční poradenství, pravidelný tok informací uživatelům a vylepšení komunikace uvnitř skupiny.

Zavedení nové funkce vedle očekávaných přínosů s sebou ponese také určitá rizika. První riziko spočívá ve výběru vhodného kandidáta v případě špatného rozhodnutí managementu. Controller nemusí být dostatečně zkušený a zdatný v oblasti finančního controllingu a nebude tedy zajištěn kvalitní proces zavedení a fungování vybraných nástrojů podle očekávání managementu. Určité riziko bude i spolupráce s lidmi mimo controllingové oddělení, zvláště pak bude důležitý vhodný způsob komunikace při zajišťování koordinace nutných postupů, které budou podporovat využívané nástroje řízení. Existuje také riziko nastavení nových parametrů ve stávajícím informačním systému, aby systém zpracovával potřebná data v potřebné struktuře použitelné pro rozhodování. Vzhledem ke zkušenostem a znalostem možností informačního systému z IT oddělení, předpokládám, že tato individuální úprava nastavení systému pro potřeby finančního controllingu zabere 2 dny. Nevzniknou žádné finanční náklady, jen je pravděpodobná neochota IT oddělení poskytnout užitečné informace o možnostech, které daný informační systém nabízí.

Přes veškerá rizika doporučuji zavedení finančního controllingu do mediální skupiny OMG.

ZÁVĚR

Cílem této práce byl projekt implementace finančního controllingu v mediální skupině OMG v ČR, v níž funguje v současnosti controlling převážně na úrovni reportingu mateřské společnosti.

Na základě provedené analýzy finančního zdraví skupiny a využití nástrojů finančního controllingu v současné době, jsem zjistila, že mediální skupina by se měla zaměřit nejen na řízení tvorby zisku a kontrolu nákladů, ale také především na zajišťování podnikové likvidity a dalších oblastí v rámci interního finančního řízení.

Z výsledků finanční analýzy, na kterých se projevila i finanční a hospodářské krize, je patrné, že se zhoršila a stále mírně zhoršuje platební morálka mnohých klientů. Proto jsem doporučila detailně se zaměřit především na řízení pracovního kapitálu, sledování likvidity a v neposlední řadě na plánování a kontrolu peněžních toků. Také současný reporting nedostatečně uspokojuje potřeby managementu mediální skupiny v ČR, hodnota těchto informací není plně vyhovující pro potřeby jejího interního řízení. Na úrovni jmenovaných nástrojů finančního controllingu je tedy stále prostor pro zlepšení, další důležité činnosti jako například finanční plánování a kontrola v současnosti zcela chybějí. Mediální skupina v minulosti neprováděla finanční analýzu. Vzhledem k tomu, že odhalila zajímavé skutečnosti, které je možné částečně ovlivnit, doporučuji finanční analýzu vyhodnocovat pravidelně a komunikovat na úrovni managementu.

Navrhla jsem také vytvoření pozice interního controllera, který bude podporou managementu při jeho rozhodování v rámci jak celé mediální skupiny, tak i v jednotlivých agenturách. Vzhledem k současnému procesu významných personálních přesunů mezi jednotlivými agenturami a zjištění nízké vytíženosti zaměstnanců jsem v rámci potřeby obsazení nové pozice a s ohledem na úsporu nákladů doporučila využít výběru kandidáta na pozici controllera z interních zdrojů.

Zařadila jsem interního controllera do stávající organizační struktury a navrhla úkoly, kterými by se měl v mediální skupině zabývat. Definovala jsem návod, jak by se měl jednotlivých úkolů zhostit.

Kromě navrhovaných nástrojů řízení pohledávek jsem zvláštní pozornost věnovala řízení peněžních prostředků. Jelikož mediální agentura dosud důsledně nesledovala toky finančních prostředků, nemohla je efektivně řídit. Na základě návrhu tvorby krátkodobého fi-

nančního plánu a následné kontroly jsem zjistila, že mediální skupina disponuje velkou rezervou peněžních prostředků, které neřídí efektivně. Navrhla jsem tedy zahrnout do činnosti interního controllera rozhodování o rentabilní alokaci přebytků hotovosti.

Doporučila jsem formu interního controllingu tak, aby byl dokonale transparentní, jednoduchý a srozumitelný, protože jedině tak může být přínosný celému managementu.

Zavedení finančního controllingu v mediální skupině OMG v ČR hodnotím jako velmi přínosné. Zdokonalené nástroje finančního řízení zkvalitní a usnadní finanční rozhodování managementu s účinkem na míru rentability a rizika činností mediální skupiny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 1. vyd. Praha: ASPI publishing, 2000. 816 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [2] FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-1.
- [3] FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [5] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, organizační složka, 2004. 721 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [6] VOLLMUTH, H. *Controlling nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 1990. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [7] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [8] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [9] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Podnikové finance*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 293 s. ISBN 80-7318-327-7.
- [10] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [11] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [12] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CFO (Chief Financial Officer)	Finanční ředitel.
ČR	Česká republika.
DOP	Dobrá obratu pohledávek.
EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)	Zisk před úroky a zdaněním.
MHD	Městská hromadná doprava.
NCF (Net Cash-flow)	Čistý peněžní tok.
OP	Obrat pohledávek.
ROA ((Return on Assets)	Rentabilita aktiv.
ROE (Return on Equity)	Rentabilita vlastního kapitálu.
US GAAP (US Generally Accepted Accounting principles)	Americké všeobecně uznávané účetní zásady.
VH	Výsledek hospodaření.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vertikální analýza aktiv v rozvaze mediální skupiny OMG [vlastní zpracování]	34
Obr. 2. Vývoj položek strany pasiv mediální skupiny OMG (v Kč) [vlastní zpracování]	36
Obr. 3. Vývoj jednotlivých položek výsledku hospodaření mediální skupiny OMG v letech 2007 - 2009 (v Kč) [vlastní zpracování]	37
Obr. 4. Souměření tržeb z prodeje služeb a výkonové spotřeby (v Kč) [vlastní zpracování]	38
Obr. 5. Vývoj peněžních toků v jednotlivých oblastech činnosti mediální skupiny OMG v letech 2007 - 2009 (v Kč) [vlastní zpracování]	39
Obr. 6. Vývoj ukazatelů likvidity mediální skupiny OMG v kontextu s doporučenými hodnotami podle F. Freiberga [vlastní zpracování]	41
Obr. 7. Porovnání jednotlivých položek rentability mediální skupiny s konkurenty v roce 2009 [vlastní zpracování]	42
Obr. 8. Doba obratu pohledávek a závazků mediální skupiny OMG v letech 2007 – 2009 [vlastní zpracování]	45
Obr. 9. Du Pontův diagram [vlastní zpracování]	47
Obr. 10. Současná struktura controllingového oddělení [vlastní zpracování]	51
Obr. 11. Nová struktura controllingového oddělení [vlastní zpracování]	52
Obr. 12. Ukázka části výkazu zisků a ztrát pro reporting nadnárodnímu holdingu [vlastní zpracování]	55
Obr. 13. Ukázka reportu „stáří“ pohledávek s vyloučením pohledávek ve skupině [vlastní zpracování]	56
Obr. 14. Ukázka plánu tržeb vybrané mediální agentury – výřez z reportu [vlastní zpracování]	65
Obr. 15. Realizace příjmů v procentech prodejů u jednotlivých klientů v roce 2009 [vlastní zpracování]	69
Obr. 16. Stanovený režim úhrady včetně transformační funkce [vlastní zpracování]	72

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ukazatele rentability konkurence [vlastní zpracování]	43
Tab. 2. Objemy odebraných medií vybraných klientů v 2009 (v Kč) [vlastní zpracování]	60
Tab. 3. Prodejní rozpočet mediální skupiny OMG [vlastní zpracování]	67
Tab. 4. Plánované prodeje v 1. pololetí 2010 [vlastní zpracování]	68
Tab. 5. Plán příjmů z prodejů vybraných klientů na 1. pololetí 2010 [vlastní zpracování]	70
Tab. 6. Plán výdajů na nákupy u dodavatelů na 1. pololetí 2010 [vlastní zpracování]	73
Tab. 7. Plánované měsíční a kumulované cash-flow [vlastní zpracování]	74

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha (konsolidovaná).
- P II Výkaz zisků a ztrát – druhové členění (konsolidovaný).
- P III Výkaz cash-flow (konsolidovaný).
- P IV Podklady pro horizontální analýzu.
- P V Podklady pro vertikální analýzu.
- P VI Poměrové ukazatele.
- P VII Přehled prodejů v roce 2009
- P VIII Plán tržeb na rok 2010

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA (KONSOLIDOVANÁ).

Označ. a	A K T I V A k 31. prosinci v tis. Kč b	řád. c	Účetní období		
			Netto 2 007	Netto 2 008	Netto 2 009
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	1 178 927	1 098 129	1 297 656
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	5 453	8 520	4 619
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	160	154	459
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
3.	Software	007	160	81	459
4.	Ocenitelná práva	008			
5.	Goodwill	009			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011		73	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	5 293	8 366	4 160
B.II.1.	Pozemky	014			
2.	Stavby	015			
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	162	6 283	2 472
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019		2 083	1 688
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	5 131		
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023			
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			

Označ. a	A K T I V A k 31. prosinci v tis. Kč b	řád. c	Účetní období		
			Netto 2 007	Netto 2 008	Netto 2 009
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	910 791	1 077 971	1 254 330
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	10	8	
C.I.1.	Materiál	033			
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034			
3.	Výrobky	035			
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			
5.	Zboží	037	10	8	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	2 461	573	768
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			
6.	Dohadné účty aktivní	045			
7.	Jiné pohledávky	046			
8.	Odložená daňová pohledávka	047	2 461	573	768
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	905 538	1 072 334	1 252 782
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	691 812	701 551	710 390
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
6.	Stát - daňové pohledávky	054	36 116	44 323	63 996
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3 855	4 171	4 022
8.	Dohadné účty aktivní	056	102 032	136 109	238 404
9.	Jiné pohledávky	057	71 723	186 180	235 970
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	2 782	5 056	780
C.IV.1.	Peníze	059	693	426	380
2.	Účty v bankách	060	2 089	4 630	400
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	262 683	11 638	38 707
D.I.1.	Náklady příštích období	064	4 222	3 040	5 026
2.	Komplexní náklady příštích období	065			
3.	Příjmy příštích období	066	258 461	8 598	33 681

Označ. a	P A S I V A k 31. prosinci v tis. Kč b	řád. c	Období		
			2 007	2 008	2 009
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	1 178 927	1 098 129	1 297 656
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	167 749	233 063	272 993
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	1 000	1 000	1 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	1 000	1 000	1 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
3.	Změny základního kapitálu	072			
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073			
A.II.1.	Emisní ážio	074			
2.	Ostatní kapitálové fondy	075			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	078	656	200	200
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	200	200	200
2.	Statutární a ostatní fondy	080	456		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081			
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082			
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	166 093	231 863	271 793
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	085	720 415	658 039	975 353
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	086	53 984	72 614	73 553
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088			
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	53 984	72 614	73 553
4.	Ostatní rezervy	090			
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091			
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	092			
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093			
3.	Závazky - podstatný vliv	094			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096			
6.	Vydané dluhopisy	097			
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098			
8.	Dohadné účty pasivní	099			
9.	Jiné závazky	100			
10.	Odložený daňový závazek	101			

Označ. a	P A S I V A k 31. prosinci v tis. Kč b	řád. c	Období		
			2 007	2 008	2 009
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	666 431	585 425	901 800
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	570 954	445 522	473 928
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104			
3.	Závazky - podstatný vliv	105			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106			
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 773	4 031	4 846
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 024	2 925	1 503
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	835	3 695	871
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	51	1 442	1 657
9.	Vydané dluhopisy	111			
10.	Dohadné účty pasivní	112	89 794	127 810	418 995
11.	Jiné závazky	113			
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115+116+117)	114			
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116			
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C.I.	Časové rozlišení (ř.119+120)	118	290 763	207 027	49 310
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	286 557	201 845	43 664
2.	Výnosy příštích období	120	4 206	5 182	5 646

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT – DRUHOVÉ ČLENĚNÍ
(KONSOLIDOVANÝ).**

Označ. a	TEXT k 31. prosinci v tis. Kč b	číslo řádku c	Účetní období		
			2 007	2 008	2 009
I.	Tržby za prodej zboží	01			80
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		3	80
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03		- 3	
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	3 896 895	4 301 375	4 538 538
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	3 896 895	4 301 375	4 538 538
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06			
II.3.	Aktivace	07			
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	3 572 323	3 864 529	4 053 360
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 745	3 460	3 128
B.2.	Služby	10	3 569 578	3 861 069	4 050 232
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	324 572	436 843	485 178
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	107 204	132 037	139 386
C.1.	Mzdové náklady	13	78 687	106 022	116 218
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	27 372	24 152	20 786
C.4.	Sociální náklady	16	1 145	1 863	2 382
D.	Daně a poplatky	17	233	8	5
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 180	4 820	5 730
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	1 327	163	304
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 327	163	304
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21			
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	130		
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	130		
F.2.	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 482	5	- 132
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	- 677	10 056	11 357
H.	Ostatní provozní náklady	27	- 3 541	5 678	9 073
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	220 498	304 514	342 777

Označ. a	TEXT k 31. prosinci v tis. Kč b	číslo řádku c	Účetní období		
			2 007	2 008	2 009
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33			
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	1 310	3 969	5 676
N.	Nákladové úroky	43	32		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 584	1 127	1 498
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 700	3 245	4 800
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	162	1 851	2 374
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	54 567	74 502	73 358
Q.1.	-splatná	50	54 011	72 614	73 553
Q.2.	-odložená	51	556	1 888	- 195
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	166 093	231 863	271 793
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55			
S.1.	-splatná	56			
S.2.	-odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	166 093	231 863	271 793
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	220 660	306 365	345 151

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ CASH-FLOW (KONSOLIDOVANÝ).

Přehled o peněžních tocích k 31. prosinci v tis. Kč	Účetní období		
	2 007	2 008	2 009
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	18 530	2 782	5 056
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti			
Z: Účetní zisk nebo ztráta z provozní činnosti před zdaněním	220 660	304 514	345 151
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	- 1 777	23 287	- 3 505
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	1 180	4 820	5 730
A.1.2. Změna stavu:	- 482	18 630	- 3 255
A.1.2.2. rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 482	18 630	- 3 255
A.1.3. Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	- 1 197	- 163	- 304
A.1.4. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	- 1 278	0	- 5 676
A*. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, finančními a mimořádnými položkami	218 883	327 801	341 646
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	- 95 939	- 78 603	- 29 743
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a aktivních účtů časového rozlišení	- 514 911	86 137	- 188 409
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a pasivních účtů časového rozlišení	418 972	- 164 742	158 658
A.2.3. Změna stavu zásob	0	2	8
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami	122 944	249 198	311 903
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	- 32	0	0
A.4. Přijaté úroky	1 310	3 969	5 676
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně z minulá období	- 37 919	- 74 502	- 88 467
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0	- 2 118	0
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	86 303	176 547	229 112
Peněžní toky z investiční činnosti			
B.1. Nabytí stálých aktiv	- 5 514		- 1 829
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	- 5 514	0	- 1 829
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 327	163	304
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1 327	163	304
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-4 187	163	-1 525
Peněžní toky z finančních činností			
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti			
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-97 864	-174 436	-231 863
C.2.1. Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia event. rezervního fondu			
C.2.2. Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům			
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			
C.2.4. Úhrada ztráty společnosti			
C.2.5. Platby z fondů tvořených ze zisku	- 409	0	0
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně a tantiémy	- 97 455	- 174 436	- 231 863
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-97 864	-174 436	-231 863
F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	-15 748	2 274	-4 276
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	2 782	5 056	780

PŘÍLOHA P IV: PODKLADY PRO HORIZONTÁLNÍ ANALÝZU.

A K T I V A v tis. Kč	Účetní období			Horizontální analýza			
	Netto	Netto	Netto	relativní změna		absolutní změna	
	2 007	2 008	2 009	2008	2009	2008	2009
AKTIVA CELKEM	1 178 927	1 098 129	1 297 656	-7%	18%	-80 798	199 527
Pohledávky za upsaný základní kapitál						0	0
Dlouhodobý majetek	5 453	8 520	4 619	56%	-46%	3 067	-3 901
Dlouhodobý nehmotný majetek	160	154	459	-4%	198%	-6	305
Software	160	81	459	-49%	467%	-79	378
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		73			-100%	73	-73
Dlouhodobý hmotný majetek	5 293	8 366	4 160	58%	-50%	3 073	-4 206
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	162	6 283	2 472	3778%	-61%	6 121	-3 811
Jiný dlouhodobý hmotný majetek		2 083	1 688		-19%	2 083	-395
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 131			-100%		-5 131	0
Dlouhodobý finanční majetek							
Oběžná aktiva	910 791	1 077 971	1 254 330	18%	16%	167 180	176 359
Zásoby	10	8		-20%	-100%	-2	-8
Zboží	10	8		-20%	-100%	-2	-8
Dlouhodobé pohledávky	2 461	573	768	-77%	34%	-1 888	195
Odložená daňová pohledávka	2 461	573	768	-77%	34%	-1 888	195
Krátkodobé pohledávky	905 538	1 072 334	1 252 782	18%	17%	166 796	180 448
Pohledávky z obchodních vztahů	691 812	701 551	710 390	1%	1%	9 739	8 839
Stát - daňové pohledávky	36 116	44 323	63 996	23%	44%	8 207	19 673
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 855	4 171	4 022	8%	-4%	316	-149
Dohadné účty aktivní	102 032	136 109	238 404	33%	75%	34 077	102 295
Jiné pohledávky	71 723	186 180	235 970	160%	27%	114 457	49 790
Krátkodobý finanční majetek	2 782	5 056	780	82%	-85%	2 274	-4 276
Peníze	693	426	380	-39%	-11%	-267	-46
Účty v bankách	2 089	4 630	400	122%	-91%	2 541	-4 230
Časové rozlišení	262 683	11 638	38 707	-96%	233%	-251 045	27 069
Náklady příštích období	4 222	3 040	5 026	-28%	65%	-1 182	1 986
Příjmy příštích období	258 461	8 598	33 681	-97%	292%	-249 863	25 083

PASIVA v tis. Kč	Období			Horizontální analýza			
				relativní změna		absolutní změna	
	2 007	2 008	2 009	2008	2009	2008	2009
PASIVA CELKEM	1 178 927	1 098 129	1 297 656	-7%	18%	- 80 798	199 527
Vlastní kapitál	167 749	233 063	272 993	39%	17%	65 314	39 930
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	0%	0%		
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	0%	0%		
Kapitálové fondy							
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	656	200	200	-70%	0%	- 456	
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	200	200	200	0%	0%		
Statutární a ostatní fondy	456			-100%		- 456	
Výsledek hospodaření minulých let							
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	166 093	231 863	271 793	40%	17%	65 770	39 930
Cizí zdroje	720 415	658 039	975 353	-9%	48%	- 62 376	317 314
Rezervy	53 984	72 614	73 553	35%	1%	18 630	939
Rezerva na daň z příjmů	53 984	72 614	73 553	35%	1%	18 630	939
Dlouhodobé závazky							
Krátkodobé závazky	666 431	585 425	901 800	-12%	54%	- 81 006	316 375
Závazky z obchodních vztahů	570 954	445 522	473 928	-22%	6%	- 125 432	28 406
Závazky k zaměstnancům	2 773	4 031	4 846	45%	20%	1 258	815
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 024	2 925	1 503	45%	-49%	901	- 1 422
Stát - daňové závazky a dotace	835	3 695	871	343%	-76%	2 860	- 2 824
Krátkodobé přijaté zálohy	51	1 442	1 657	2727%	15%	1 391	215
Dohadné účty pasivní	89 794	127 810	418 995	42%	228%	38 016	291 185
Bankovní úvěry a výpomoci							
Časové rozlišení	290 763	207 027	49 310	-29%	-76%	- 83 736	- 157 717
Výdaje příštích období	286 557	201 845	43 664	-30%	-78%	- 84 712	- 158 181
Výnosy příštích období	4 206	5 182	5 646	23%	9%	976	464

POLOŽKY VZZ v tis. Kč	Účetní období			Horizontální analýza			
	2 007	2 008	2 009				
				2008	2009	2008	2009
Tržby za prodej zboží			80				80
Náklady vynaložené na prodané zboží		3	80		2567%	3	77
Obchodní marže		- 3			-100%	- 3	3
Výkony	3 896 895	4 301 375	4 538 538	10%	6%	404 480	237 163
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 896 895	4 301 375	4 538 538	10%	6%	404 480	237 163
Výkonová spotřeba	3 572 323	3 864 529	4 053 360	8%	5%	292 206	188 831
Spotřeba materiálu a energie	2 745	3 460	3 128	26%	-10%	715	- 332
Služby	3 569 578	3 861 069	4 050 232	8%	5%	291 491	189 163
Přidaná hodnota	324 572	436 843	485 178	35%	11%	112 271	48 335
Osobní náklady	107 204	132 037	139 386	23%	6%	24 833	7 349
Mzdové náklady	78 687	106 022	116 218	35%	10%	27 335	10 196
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	27 372	24 152	20 786	-12%	-14%	- 3 220	- 3 366
Sociální náklady	1 145	1 863	2 382	63%	28%	718	519
Daně a poplatky	233	8	5	-97%	-38%	- 225	- 3
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 180	4 820	5 730	308%	19%	3 640	910
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 327	163	304	-88%	87%	- 1 164	141
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 327	163	304	-88%	87%	- 1 164	141
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	130			-100%		- 130	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	130			-100%		- 130	
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 482	5	- 132	-101%	-2740%	487	- 137
Ostatní provozní výnosy	- 677	10 056	11 357	-1585%	13%	10 733	1 301
Ostatní provozní náklady	- 3 541	5 678	9 073	-260%	60%	9 219	3 395
Provozní výsledek hospodaření	220 498	304 514	342 777	38%	13%	84 016	38 263
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku							
Výnosové úroky	1 310	3 969	5 676	203%	43%	2 659	1 707
Nákladové úroky	32			-100%		- 32	
Ostatní finanční výnosy	1 584	1 127	1 498	-29%	33%	- 457	371
Ostatní finanční náklady	2 700	3 245	4 800	20%	48%	545	1 555
Finanční výsledek hospodaření	162	1 851	2 374	1043%	28%	1 689	523
Daň z příjmů za běžnou činnost	54 567	74 502	73 358	37%	-2%	19 935	- 1 144
-splatná	54 011	72 614	73 553	34%	1%	18 603	939
-odložená	556	1 888	- 195	240%	-110%	1 332	- 2 083
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	166 093	231 863	271 793	40%	17%	65 770	39 930
Mimořádný výsledek hospodaření							
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	166 093	231 863	271 793	40%	17%	65 770	39 930
Výsledek hospodaření před zdaněním	220 660	306 365	345 151	39%	13%	85 705	38 786

Přehled o peněžních tocích k 31. prosinci v tis. Kč	Horizontální analýza			
	relativní změna		absolutní změna	
	2008	2009	2008	2009
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	-85%	82%	- 15 748	2 274
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti				
Z: Účetní zisk nebo ztráta z provozní činnosti před zdaněním	38%	13%	83 854	40 637
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	-1410%	-115%	25 064	- 26 792
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	308%	19%	3 640	910
A.1.2. Změna stavu:	-3965%	-117%	19 112	- 21 885
A.1.2.2. rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-3965%	-117%	19 112	- 21 885
A.1.3. Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	-86%	87%	1 034	- 141
A.1.4. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	-100%		1 278	- 5 676
A*. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, finančními a mimořádnými položkami	50%	4%	108 918	13 845
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	-18%	-62%	17 336	48 860
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a aktivních účtů časového rozlišení	-117%	-319%	601 048	- 274 546
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a pasivních účtů časového rozlišení	-139%	-196%	- 583 714	323 400
A.2.3. Změna stavu zásob		300%	2	6
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami	103%	25%	126 254	62 705
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-100%		32	0
A.4. Přijaté úroky	203%	43%	2 659	1 707
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	96%	19%	- 36 583	- 13 965
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy		-100%	- 2 118	2 118
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	105%	30%	90 244	52 565
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1. Nabytí stálých aktiv	-100%		5 514	- 1 829
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-100%		5 514	- 1 829
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	-88%	87%	- 1 164	141
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	-88%	87%	- 1 164	141
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám			0	0
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-104%	-1036%	4 350	- 1 688
Peněžní toky z finančních činností				
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti			0	0
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	78%	33%	- 76 572	- 57 427
C.2.1. Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia event. rezervního fondu			0	0
C.2.2. Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům			0	0
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			0	0
C.2.4. Úhrada ztráty společníky			0	0
C.2.5. Platby z fondů tvořených ze zisku	-100%		409	0
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně a tantiémy	79%	33%	- 76 981	- 57 427
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	78%	33%	- 76 572	- 57 427
F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	-114%	-288%	18 022	- 6 550
R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	82%	-85%	2 274	- 4 276

PŘÍLOHA P V: PODKLADY PRO VERTIKÁLNÍ ANALÝZU.

A K T I V A v tis. Kč	Účetní období			Vertikální analýza		
	Netto 2 007	Netto 2 008	Netto 2 009	poměr k bilanční sumě		
				2007	2008	2009
AKTIVA CELKEM	1 178 927	1 098 129	1 297 656	100,00%	100%	100%
Pohledávky za upsaný základní kapitál				0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý majetek	5 453	8 520	4 619	0,46%	1%	0%
Dlouhodobý nehmotný majetek	160	154	459	0,01%	0%	0%
Software	160	81	459	0,01%	0,01%	0,04%
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		73		0,00%	0,01%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	5 293	8 366	4 160	0,45%	1%	0%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	162	6 283	2 472	0,01%	0,57%	0,19%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek		2 083	1 688	0,00%	0,19%	0,13%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 131			0,44%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý finanční majetek				0,00%	0%	0%
Oběžná aktiva	910 791	1 077 971	1 254 330	77,26%	98,16%	96,66%
Zásoby	10	8		0,00%	0,00%	0,00%
Zboží	10	8		0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé pohledávky	2 461	573	768	0,21%	0,05%	0,06%
Odložená daňová pohledávka	2 461	573	768	0,21%	0,05%	0,06%
Krátkodobé pohledávky	905 538	1 072 334	1 252 782	76,81%	97,65%	96,54%
Pohledávky z obchodních vztahů	691 812	701 551	710 390	58,68%	63,89%	54,74%
Stát - daňové pohledávky	36 116	44 323	63 996	3,06%	4,04%	4,93%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 855	4 171	4 022	0,33%	0,38%	0,31%
Dohadné účty aktivní	102 032	136 109	238 404	8,65%	12,39%	18,37%
Jiné pohledávky	71 723	186 180	235 970	6,08%	16,95%	18,18%
Krátkodobý finanční majetek	2 782	5 056	780	0,24%	0,46%	0,06%
Peníze	693	426	380	0,06%	0,04%	0,03%
Účty v bankách	2 089	4 630	400	0,18%	0,42%	0,03%
Časové rozlišení	262 683	11 638	38 707	22,28%	1,06%	2,98%
Náklady příštích období	4 222	3 040	5 026	0,36%	0,28%	0,39%
Příjmy příštích období	258 461	8 598	33 681	21,92%	0,78%	2,60%

P A S I V A v tis. Kč	Období			Vertikální analýza		
	2 007	2 008	2 009	poměr k bilanční sumě		
				2007	2008	2009
PASIVA CELKEM	1 178 927	1 098 129	1 297 656	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	167 749	233 063	272 993	14,23%	21,22%	21,04%
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	0,08%	0,09%	0,08%
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	0,08%	0,09%	0,08%
Kapitálové fondy				0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	656	200	200	0,06%	0,02%	0,02%
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	200	200	200	0,02%	0,02%	0,02%
Statutární a ostatní fondy	456			0,04%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let				0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	166 093	231 863	271 793	14,09%	21,11%	20,94%
Cizí zdroje	720 415	658 039	975 353	61,11%	59,92%	75,16%
Rezervy	53 984	72 614	73 553	4,58%	6,61%	5,67%
Rezerva na daň z příjmů	53 984	72 614	73 553	4,58%	6,61%	5,67%
Dlouhodobé závazky				0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	666 431	585 425	901 800	56,53%	53,31%	69,49%
Závazky z obchodních vztahů	570 954	445 522	473 928	48,43%	40,57%	36,52%
Závazky k zaměstnancům	2 773	4 031	4 846	0,24%	0,37%	0,37%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 024	2 925	1 503	0,17%	0,27%	0,12%
Stát - daňové závazky a dotace	835	3 695	871	0,07%	0,34%	0,07%
Krátkodobé přijaté zálohy	51	1 442	1 657	0,00%	0,13%	0,13%
Dohadné účty pasivní	89 794	127 810	418 995	7,62%	11,64%	32,29%
Bankovní úvěry a výpomoci				0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	290 763	207 027	49 310	24,66%	18,85%	3,80%
Výdaje příštích období	286 557	201 845	43 664	24,31%	18,38%	3,36%
Výnosy příštích období	4 206	5 182	5 646	0,36%	0,47%	0,44%

POLOŽKY VZZ v tis. Kč	Účetní období			Vertikální analýza poměr k celkovým tržbám:		
	2 007	2 008	2 009	3 896 895	4 301 375	4 538 618
				2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží			80	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží		3	80	0,00%	0,00%	0,00%
Obchodní marže		- 3		0,00%	0,00%	0,00%
Výkony	3 896 895	4 301 375	4 538 538	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 896 895	4 301 375	4 538 538	100,00%	100,00%	100,00%
Výkonová spotřeba	3 572 323	3 864 529	4 053 360	91,67%	89,84%	89,31%
Spotřeba materiálu a energie	2 745	3 460	3 128	0,07%	0,08%	0,07%
Služby	3 569 578	3 861 069	4 050 232	91,60%	89,76%	89,24%
Přidaná hodnota	324 572	436 843	485 178	8,33%	10,16%	10,69%
Osobní náklady	107 204	132 037	139 386	2,75%	3,07%	3,07%
Mzdové náklady	78 687	106 022	116 218	2,02%	2,46%	2,56%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	27 372	24 152	20 786	0,70%	0,56%	0,46%
Sociální náklady	1 145	1 863	2 382	0,03%	0,04%	0,05%
Daně a poplatky	233	8	5	0,01%	0,00%	0,00%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 180	4 820	5 730	0,03%	0,11%	0,13%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 327	163	304	0,03%	0,00%	0,01%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 327	163	304	0,03%	0,00%	0,01%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	130			0,00%	0,00%	0,00%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	130			0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 482	5	- 132	-0,01%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní výnosy	- 677	10 056	11 357	-0,02%	0,23%	0,25%
Ostatní provozní náklady	- 3 541	5 678	9 073	-0,09%	0,13%	0,20%
Provozní výsledek hospodaření	220 498	304 514	342 777	5,66%	7,08%	7,55%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	1 310	3 969	5 676	0,03%	0,09%	0,13%
Nákladové úroky	32			0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	1 584	1 127	1 498	0,04%	0,03%	0,03%
Ostatní finanční náklady	2 700	3 245	4 800	0,07%	0,08%	0,11%
Finanční výsledek hospodaření	162	1 851	2 374	0,00%	0,04%	0,05%
Daň z příjmů za běžnou činnost	54 567	74 502	73 358	1,40%	1,73%	1,62%
-splatná	54 011	72 614	73 553	1,39%	1,69%	1,62%
-odložená	556	1 888	- 195	0,01%	0,04%	0,00%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	166 093	231 863	271 793	4,26%	5,39%	5,99%
Mimořádný výsledek hospodaření				0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	166 093	231 863	271 793	4,26%	5,39%	5,99%
Výsledek hospodaření před zdaněním	220 660	306 365	345 151	5,66%	7,12%	7,60%

PŘÍLOHA P VI: POMĚROVÉ UKAZATELE.

Mediální skupina OMG			
Ukazatele likvidity	2007	2008	2009
Hotovostní likvidita	0,0042	0,0086	0,0009
Pohotová likvidita	1,3630	1,8404	1,3901
Běžná likvidita	1,3630	1,8404	1,3901
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	27%	46%	28%
Ukazatele rentability	2007	2008	2009
Rentabilita celkového kapitálu (ROA s EBIT)	18,7%	27,9%	26,6%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	99,0%	99,5%	99,6%
Rentabilita tržeb	4,3%	5,4%	6,0%
Ukazatele aktivity (doby obratu)	2007	2008	2009
Obrat aktiv	3,3	3,9	3,5
Doba obratu (splatnosti) pohledávek ve dnech	83,7	89,7	99,4
Doba obratu (splatnosti) závazků ve dnech	61,6	49,0	71,5
Ukazatele zadluženosti (stability)	2007	2008	2009
Celková zadluženost	61,1%	59,9%	75,2%
Pracovní kapitál	2007	2008	2009
Čistý pracovní kapitál (NET Working Capital)	241 899	491 973	351 762
Pracovní kapitál (Working Capital)	244 360	492 546	352 530

Konkurence					
Ukazatele likvidity	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4	Konkurent 5
Hotovostní likvidita	0,2490	0,0262	0,3025	0,4860	0,2090
Pohotová likvidita	1,4898	1,3151	1,2519	1,5470	1,4905
Běžná likvidita	1,4962	1,3154	1,2636	1,5573	1,5077
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	33%	24%	21%	36%	34%
Ukazatele rentability	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4	Konkurent 5
Rentabilita celkového kapitálu (ROA s EBIT)	9,6%	0,7%	4,6%	3,9%	9,2%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	24,2%	1,3%	11,0%	18,7%	37,1%
Rentabilita tržeb	3,1%	0,1%	1,4%	1,2%	1,6%
Ukazatele aktivity (doby obratu)	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4	Konkurent 5
Obrat aktiv	2,5	2,8	2,4	2,9	4,4
Doba obratu (splatnosti) pohledávek ve dnech	103,4	100,5	89,4	68,7	65,7
Doba obratu (splatnosti) závazků ve dnech	83,3	78,0	94,1	64,7	51,3
Ukazatele zadluženosti (stability)	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Konkurent 4	Konkurent 5
Celková zadluženost	58,4%	61,2%	65,9%	54,0%	63,7%

PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED PRODEJŮ V ROCE 2009.

Přehled prodejů vybraných klientů za rok 2009													
Media typ	Objem prodejů po měsících (v Kč)												
BILLBOARD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	324 900	367 000	388 340	401 110	326 500	376 200	334 000	378 000	670 200	563 900	549 870	353 211	5 033 231
Klient B	860 400	850 324	859 000	1 632 090	887 300	940 600	1 548 500	1 578 000	930 000	920 000	1 130 000	1 744 901	13 881 115
Klient C	2 010 600	2 020 000	2 040 800	2 150 000	2 080 000	1 899 700	1 870 000	1 879 000	2 107 000	2 007 000	2 000 300	2 091 539	24 155 939
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	835 000	827 580	0	0	885 400	830 900	0	0	850 700	794 900	0	0	5 024 480
Celkem	4 030 900	4 064 904	3 288 140	4 183 200	4 179 200	4 047 400	3 752 500	3 835 000	4 557 900	4 285 800	3 680 170	4 189 651	48 094 765
Media typ	Objem prodejů po měsících (v Kč)												
KINO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient C	0	0	0	1 241 648	0	0	0	0	0	0	0	0	1 241 648
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	0	0	0	1 241 648	0	0	0	0	0	0	0	0	1 241 648
Media typ	Objem prodejů po měsících (v Kč)												
INTERNET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	345 611	345 500	345 500	345 500	345 500	345 500	345 500	345 500	345 500	345 500	345 500	345 500	4 146 111
Klient B	520 500	500 800	530 200	800 290	376 000	350 100	730 000	730 000	339 000	370 800	400 000	600 541	6 248 231
Klient C	1 711 000	1 650 000	1 695 300	1 710 700	1 700 200	1 654 010	1 728 000	1 730 400	1 640 000	1 750 000	1 800 000	1 770 844	20 540 454
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	650 100	650 000	660 000	0	0	0	0	0	550 000	550 000	543 295	0	3 603 395
Celkem	3 227 211	3 146 300	3 231 000	2 856 490	2 421 700	2 349 610	2 803 500	2 805 900	2 874 500	3 016 300	3 088 795	2 716 885	34 538 191
Media typ	Objem prodejů po měsících (v Kč)												
TISK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	1 155 416	1 160 700	0	0	1 200 450	1 180 500	0	0	1 130 000	1 105 432			6 932 498
Klient B	1 596 000	2 593 500	3 050 700	3 597 271	898 000	892 000	1 884 900	1 800 200	510 800	530 000	569 684	970 450	18 893 505
Klient C	5 700 700	5 650 000	6 188 200	5 190 120	5 220 000	5 210 900	5 180 900	5 500 300	5 395 400	5 580 725	5 600 200	4 655 699	65 073 144
Klient D	248 700	244 300	243 780	251 000	248 700	246 000	243 000	253 000	249 000	251 000	258 000	245 337	2 981 817
Klient E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	8 700 816	9 648 500	9 482 680	9 038 391	7 567 150	7 529 400	7 308 800	7 553 500	7 285 200	7 467 157	6 427 884	5 871 486	93 880 964
Media typ	Objem prodejů po měsících (v Kč)												
RADIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient C	694 000	687 000	660 300	669 000	664 900	660 200	674 900	670 800	679 146	670 200	680 000	685 000	8 095 446
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	694 000	687 000	660 300	669 000	664 900	660 200	674 900	670 800	679 146	670 200	680 000	685 000	8 095 446

Media typ	Objem prodeje po měsících (v Kč)												
TV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A			21 560 000	20 840 000	20 930 000	29 340 300	30 900 200	30 855 000	30 830 800	21 900 200	21 360 400	22 234 030	250 750 930
Klient B	3 436 000	3 420 900	4 360 700	5 340 290	1 540 100	1 480 230	4 500 100	4 420 780	2 540 000	2 390 000	3 400 200	4 407 960	41 237 260
Klient C		27 320 000	29 998 600	21 711 600	20 912 900	21 020 900	21 215 000	21 123 000	21 299 000	23 280 900	23 200 000	23 493 379	254 575 279
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	7 624 000	7 600 800	8 690 000	7 590 000	7 600 100	7 685 000	7 540 800	7 570 100	7 520 800	7 690 000	7 700 000	6 615 458	91 427 058
Celkem	11 060 000	38 341 700	64 609 300	55 481 890	50 983 100	59 526 430	64 156 100	63 968 880	62 190 600	55 261 100	55 660 600	56 750 827	637 990 527
Media typ	Objem prodeje po měsících (v Kč)												
OSTATNÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	344 500	350 900	347 000	324 000	362 000	358 000	342 000	358 000	335 900	349 000	340 000	336 642	4 147 942
Klient B	300 800	250 600	601 100	618 700	0	0	628 200	628 000	0	0	0	533 834	3 561 234
Klient C	214 000	190 700	200 800	215 090	200 100	200 000	190 300	180 300	189 000	180 000	210 000	184 155	2 354 445
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	254 800	0	0	254 800	0	0	254 800	0	0	254 800	0	0	1 019 200
Celkem	1 114 100	792 200	1 148 900	1 412 590	562 100	558 000	1 415 300	1 166 300	524 900	783 800	550 000	1 054 631	11 082 821
Media typ	Objem prodeje po měsících (v Kč)												
VŠECHNY MEDIA TYPY	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	2 170 427	2 224 100	22 640 840	21 910 610	23 164 450	31 600 500	31 921 700	31 936 500	33 312 400	24 264 032	22 595 770	23 269 383	271 010 712
Klient B	6 713 700	7 616 124	9 401 700	11 988 641	3 701 400	3 662 930	9 291 700	9 156 980	4 319 800	4 210 800	5 499 884	8 257 686	83 821 345
Klient C	10 330 300	37 517 700	40 784 000	32 888 158	30 778 100	30 645 710	30 859 100	31 083 800	31 309 546	33 468 825	33 490 500	32 880 616	376 036 355
Klient D	248 700	244 300	243 780	251 000	248 700	246 000	243 000	253 000	249 000	251 000	258 000	245 337	2 981 817
Klient E	9 363 900	9 078 380	9 350 000	7 844 800	8 485 500	8 515 900	7 795 600	7 570 100	8 921 500	9 289 700	8 243 295	6 615 458	101 074 133
Celkem	28 827 027	56 680 604	82 420 320	74 883 209	66 378 150	74 671 040	80 111 100	80 000 380	78 112 246	71 484 357	70 087 449	71 268 480	834 924 362
Provize z objemu	Odměny z prodeje po měsících (v Kč)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A 1,5 %	27 389	28 098	334 408	323 799	342 037	468 638	473 696	473 678	494 648	358 725	333 837	343 991	4 002 942
Klient B 2 %	128 258	147 310	176 012	227 399	74 028	73 259	173 270	170 580	86 396	84 216	109 998	154 477	1 605 202
Klient C fixní	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	9 600 000
Klient D 2,5 %	6 218	6 108	6 095	6 275	6 218	6 150	6 075	6 325	6 225	6 275	6 450	6 133	74 545
Klient E 3 %	273 273	272 351	280 500	227 700	254 565	255 477	226 224	227 103	267 645	271 047	247 299	198 464	3 001 648
Celkem	1 235 137	1 253 867	1 597 014	1 585 173	1 476 847	1 603 523	1 679 265	1 677 685	1 654 914	1 520 263	1 497 583	1 503 065	18 284 337
Celkové tržby z prodeje služeb po měsících (v Kč)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	2 197 816	2 252 198	22 975 248	22 234 409	23 506 487	32 069 138	32 395 396	32 410 178	33 807 048	24 622 757	22 929 607	23 613 374	275 013 654
Klient B	6 841 958	7 763 434	9 577 712	12 216 040	3 775 428	3 736 189	9 464 970	9 327 560	4 406 196	4 295 016	5 609 882	8 412 163	85 426 547
Klient C	11 130 300	38 317 700	41 584 000	33 688 158	31 578 100	31 445 710	31 659 100	31 883 800	32 109 546	34 268 825	34 290 500	33 680 616	385 636 355
Klient D	254 918	250 408	249 875	257 275	254 918	252 150	249 075	259 325	255 225	257 275	264 450	251 470	3 056 362
Klient E	9 637 173	9 350 731	9 630 500	8 072 500	8 740 065	8 771 377	8 021 824	7 797 203	9 189 145	9 560 747	8 490 594	6 813 922	104 075 781
Celkem	30 062 164	57 934 471	84 017 334	76 468 382	67 854 997	76 274 563	81 790 365	81 678 065	79 767 160	73 004 620	71 585 032	72 771 545	853 208 699

PŘÍLOHA P VIII: PLÁN TRŽEB NA ROK 2010.

Prodejní rozpočet vybraných klientů na rok 2010													
Media typ	Objem prodeje po měsících (v Kč)												
BILLBOARD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	227 430	256 900	271 838	280 777	228 550	263 340	233 800	264 600	469 140	394 730	384 909	247 248	3 523 262
Klient B	860 400	850 324	859 000	1 632 090	887 300	940 600	1 548 500	1 578 000	930 000	920 000	1 130 000	1 744 901	13 881 115
Klient C	1 769 328	1 777 600	1 795 904	1 892 000	1 830 400	1 671 736	1 645 600	1 653 520	1 854 160	1 766 160	1 760 264	1 840 554	21 257 226
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	751 500	744 822	0	0	796 860	747 810	0	0	765 630	715 410	0	0	4 522 032
Celkem	3 608 658	3 629 646	2 926 742	3 804 867	3 743 110	3 623 486	3 427 900	3 496 120	4 018 930	3 796 300	3 275 173	3 832 703	43 183 635
Media typ	Objem prodeje po měsících (v Kč)												
KINO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient C	0	0	0	1 092 650	0	0	0	0	0	0	0	0	1 092 650
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	0	0	0	1 092 650	0	0	0	0	0	0	0	0	1 092 650
Media typ	Objem prodeje po měsících (v Kč)												
INTERNET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	241 928	241 850	241 850	241 850	241 850	241 850	241 850	241 850	241 850	241 850	241 850	241 850	2 902 278
Klient B	520 500	500 800	530 200	800 290	376 000	350 100	730 000	730 000	339 000	370 800	400 000	600 541	6 248 231
Klient C	1 505 680	1 452 000	1 491 864	1 505 416	1 496 176	1 455 529	1 520 640	1 522 752	1 443 200	1 540 000	1 584 000	1 558 343	18 075 600
Klient D	250 000	250 000	250 000	0	0	0	250 000	250 000	250 000	0	0	0	1 500 000
Klient E	747 615	747 500	759 000	0	0	0	0	0	632 500	632 500	624 789	0	4 143 904
Celkem	3 265 723	3 192 150	3 272 914	2 547 556	2 114 026	2 047 479	2 742 490	2 744 602	2 906 550	2 785 150	2 850 639	2 400 734	32 870 012
Media typ	Objem prodeje po měsících (v Kč)												
TISK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	808 791	812 490	0	0	840 315	826 350	0	0	791 000	773 802			4 852 749
Klient B	1 596 000	2 593 500	3 050 700	3 597 271	898 000	892 000	1 884 900	1 800 200	510 800	530 000	569 684	970 450	18 893 505
Klient C	5 016 616	4 972 000	5 445 616	4 567 306	4 593 600	4 585 592	4 559 192	4 840 264	4 747 952	4 911 038	4 928 176	4 097 015	57 264 367
Klient D	250 000	250 000	250 000	0	0	0	250 000	250 000	250 000	0	0	0	1 500 000
Klient E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	7 671 407	8 627 990	8 746 316	8 164 577	6 331 915	6 303 942	6 694 092	6 890 464	6 299 752	6 214 840	5 497 860	5 067 465	82 510 620
Media typ	Objem prodeje po měsících (v Kč)												
RADIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient C	610 720	604 560	581 064	588 720	585 112	580 976	593 912	590 304	597 648	589 776	598 400	602 800	7 123 992
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	610 720	604 560	581 064	588 720	585 112	580 976	593 912	590 304	597 648	589 776	598 400	602 800	7 123 992

Media typ	Objem prodeju po měsících (v Kč)												
TV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A			15 092 000	14 588 000	14 651 000	20 538 210	21 630 140	21 598 500	21 581 560	15 330 140	14 952 280	15 563 821	175 525 651
Klient B	3 436 000	3 420 900	4 360 700	5 340 290	1 540 100	1 480 230	4 500 100	4 420 780	2 540 000	2 390 000	3 400 200	4 407 960	41 237 260
Klient C		24 041 600	26 398 768	19 106 208	18 403 352	18 498 392	18 669 200	18 588 240	18 743 120	20 487 192	20 416 000	20 674 174	224 026 246
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	8 767 600	8 740 920	9 993 500	8 728 500	8 740 115	8 837 750	8 671 920	8 705 615	8 648 920	8 843 500	8 855 000	7 607 777	105 141 117
Celkem	12 203 600	36 203 420	55 844 968	47 762 998	43 334 567	49 354 582	53 471 360	53 313 135	51 513 600	47 050 832	47 623 480	48 253 731	545 930 273

Media typ	Objem prodeju po měsících (v Kč)												
OSTATNÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Klient E	0	0	500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500 000
Celkem	0	0	500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500 000

Media typ	Objem prodeju po měsících (v Kč)												
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	1 278 149	1 311 240	15 605 688	15 110 627	15 961 715	21 869 750	22 105 790	22 104 950	23 083 550	16 740 522	15 579 039	16 052 919	186 803 939
Klient B	6 412 900	7 365 524	8 800 600	11 369 941	3 701 400	3 662 930	8 663 500	8 528 980	4 319 800	4 210 800	5 499 884	7 723 852	80 260 111
Klient C	8 902 344	32 847 760	35 713 216	28 752 300	26 908 640	26 792 225	26 988 544	27 195 080	27 386 080	29 294 166	29 286 840	28 772 886	328 840 081
Klient D	500 000	500 000	500 000	0	0	0	500 000	500 000	500 000	0	0	0	3 000 000
Klient E	10 266 715	10 233 242	11 252 500	8 728 500	9 536 975	9 585 560	8 671 920	8 705 615	10 047 050	10 191 410	9 479 789	7 607 777	114 307 053
Celkem	27 360 108	52 257 766	71 872 004	63 961 368	56 108 730	61 910 465	66 929 754	67 034 625	65 336 480	60 436 898	59 845 552	60 157 433	713 211 184

	Odměny z prodeju po měsících (v Kč)												
Provize z objemu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A 1,5 %	19 172	19 669	234 085	226 659	239 426	328 046	331 587	331 574	346 253	251 108	233 686	240 794	2 802 059
Klient B 2 %	128 258	147 310	176 012	227 399	74 028	73 259	173 270	170 580	86 396	84 216	109 998	154 477	1 605 202
Klient C fixní	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	7 200 000
Klient D 2,5 %	12 500	12 500	12 500	0	0	0	12 500	12 500	12 500	0	0	0	75 000
Klient E 3 %	308 001	306 997	322 575	261 855	286 109	287 567	260 158	261 168	301 412	305 742	284 394	228 233	3 414 212
Celkem	1 067 932	1 086 476	1 345 172	1 315 913	1 199 563	1 288 872	1 377 514	1 375 822	1 346 561	1 241 066	1 228 077	1 223 504	15 096 473

	Celkové plánované tržby z prodeje služeb po měsících (v Kč)												
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Klient A	1 297 321	1 330 909	15 839 773	15 337 286	16 201 141	22 197 796	22 437 377	22 436 524	23 429 803	16 991 630	15 812 725	16 293 712	189 605 998
Klient B	6 541 158	7 512 834	8 976 612	11 597 340	3 775 428	3 736 189	8 836 770	8 699 560	4 406 196	4 295 016	5 609 882	7 878 329	81 865 313
Klient C	9 502 344	33 447 760	36 313 216	29 352 300	27 508 640	27 392 225	27 588 544	27 795 080	27 986 080	29 894 166	29 886 840	29 372 886	336 040 081
Klient D	512 500	512 500	512 500	0	0	0	512 500	512 500	512 500	0	0	0	3 075 000
Klient E	10 574 716	10 540 239	11 575 075	8 990 355	9 823 084	9 873 127	8 932 078	8 966 783	10 348 462	10 497 152	9 764 183	7 836 010	117 721 265
Celkem	28 428 040	53 344 242	73 217 176	65 277 281	57 308 293	63 199 336	68 307 268	68 410 447	66 683 041	61 677 965	61 073 629	61 380 937	728 307 657