

**SAF** Slovenská asociácia  
finančníkov

**TAURIS<sup>®</sup>**



## Reporting vo výrobnjej spoločnosti

## Štatutárny reporting

Ročná účtovná závierka + príloha  
Výročná správa  
Štatistické výkazy  
Intrastat  
Daňové priznanie k dani z príjmov  
Daňové priznania k DPH  
Iné daňové priznania  
Reporting NBS  
ESG reporting

## Manažérsky reporting

Reporting materskej spoločnosti  
Finančný reporting (manažérska výsledovka, vybrané položky súvahy, cash flow)  
Manažérske dashboardy  
Funkčný reporting (výroba, logistika, údržba, ...)  
Analytické reporty  
Plány a forecasty  
Ad-hoc analýzy a reporty

## Iný reporting

Financujúce inštitúcie  
(banky, poisťovne, leasingové spoločnosti)

## Štatutárny reporting

používateľ = externý (verejnosť, financujúce inštitúcie, investori, štát, ...)

pohľad do minulosti (údaje za uplynulé obdobie)

interné zdroje dát

štandardná / jednotná forma pre všetky spoločnosti

pevne stanovená frekvencia, resp. termíny

penalizácia v prípade nedodania

podliehajú externej kontrole (audítor, daňové kontroly, ...)



## Manažérsky reporting

používateľ = interný (akcionár, manažment a zamestnanci)

orientácia na budúcnosť (aké opatrenia je potrebné prijať, čo treba zmeniť, podklad pre rozhodovanie)

interné aj externé zdroje dát

flexibilita, nastavenie formátu podľa potrieb organizácie

frekvencia podľa potrieb organizácie

nie je penalizácia zvonku

nepodlieha externej kontrole, interný kontrolný mechanizmus

# Výkaz ziskov a strát vs manažérska výsledovka (1)



UZP0DV14_10				
Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01				
DIČ		IČO		
Označenie a	Text b	Číslo řadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Čistý obrát (časť účt. tr. 6 podľa zákona)	01		
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)	02		
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	03		
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	04		
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	05		
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtovná skupina 61)	06		
V.	Aktivácia (účtovná skupina 62)	07		
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08		
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	09		
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10		
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11		
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12		
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13		
D.	Služby (účtovná skupina 51)	14		
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15		
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16		
2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17		
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18		
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19		
F.	Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	20		
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21		
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22		
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23		
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24		
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25		
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26		
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 - r. 10)	27		

UZP0DV14_11				
Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01				
DIČ		IČO		
Označenie a	Text b	Číslo řadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28		
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29		
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30		
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31		
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek (665A)	32		
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (665A)	33		
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34		
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35		
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek (666A)	36		
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (666A)	37		
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38		
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39		
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek (662A)	40		
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41		
XII.	Kurzové zisky (663)	42		
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43		
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44		
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45		
K.	Predané cenné papiere a podieľy (561)	46		
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	47		
M.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (566)	48		
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49		
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky (562A)	50		
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51		
O.	Kurzové straty (563)	52		
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53		
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54		

UZP0DV14_12				
Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01				
DIČ		IČO		
Označenie a	Text b	Číslo řadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56		
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57		
R.1.	Daň z príjmov splatná (591, 595)	58		
2.	Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59		
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61		

# Výkaz ziskov a strát vs manažérska výsledovka (2)



Aktuálne obdobie / YTD

Profit & Loss (tis. EUR)	BGT	ACT	2023	zmena vs bgt	zmena % vs bgt	zmena vs 2023	zmena % vs 2023
Predaj vt	524	457	489	-67	-13%	-32	-7%
Brutto cena €/kg	4,53	4,49	4,48	-0,04	-0,9%	0,02	0,4%
Brutto tržby	2 376	2 055	2 191	-322	-14%	-137	-6%
<b>Netto netto tržby</b>	<b>2 361</b>	<b>2 036</b>	<b>2 179</b>	<b>-325</b>	<b>-14%</b>	<b>-143</b>	<b>-7%</b>
% bonus a PP	-0,7%	-0,9%	-0,6%	-0,3%		-0,3%	
Netto netto tržby €/kg	4,50	4,45	4,45	-0,05	-1,1%	0,00	0,0%
<b>Materiálová spotreba</b>	<b>-1 463</b>	<b>-1 041</b>	<b>-1 520</b>	<b>422</b>	<b>-29%</b>	<b>479</b>	<b>-31%</b>
Materiálová spotreba €/kg	-2,79	-2,28	-3,11	0,51	-18,4%	0,83	-26,7%
<b>KP0 marža</b>	<b>897</b>	<b>994</b>	<b>658</b>	<b>97</b>	<b>11%</b>	<b>336</b>	<b>51%</b>
<b>KP0 marža %</b>	<b>38,0%</b>	<b>48,8%</b>	<b>30,2%</b>	<b>10,8%</b>		<b>18,6%</b>	
Priame výrobné mzdy	-134	-106	-119	28	-21%	14	-12%
Energie	-90	-73	-83	17	-19%	10	-12%
Logistické priame náklady	-63	-55	-59	8	-13%	4	-7%
Logistické mzdové náklady	-11	-9	-11	3	-23%	2	-21%
<b>Priame náklady</b>	<b>-298</b>	<b>-242</b>	<b>-273</b>	<b>56</b>	<b>-19%</b>	<b>30</b>	<b>-11%</b>
Priame náklady €/kg	-0,57	-0,53	-0,56	0,04	-6,9%	0,03	-4,8%
<b>KP1 marža</b>	<b>599</b>	<b>752</b>	<b>386</b>	<b>153</b>	<b>26%</b>	<b>366</b>	<b>95%</b>
<b>KP1 marža %</b>	<b>25,4%</b>	<b>36,9%</b>	<b>17,7%</b>	<b>11,6%</b>		<b>19,2%</b>	
Materialová spotreba nepriama	-17	-13	-13	3	-21%	0	1%
Mzdové náklady nepriame	-127	-111	-134	16	-13%	23	-17%
Údržba	-23	-19	-24	4	-19%	5	-22%
Energie režijné	0	0	0	0	-	0	-
Marketing	-10	-15	-8	-5	50%	-7	88%
Služby	-25	-21	-18	5	-18%	-2	13%
Ostatné náklady (+) / výnosy (-)	1	7	1	7	1138%	7	1223%
<b>Ostatné prevádzkové náklady a výnosy</b>	<b>-202</b>	<b>-172</b>	<b>-197</b>	<b>30</b>	<b>-15%</b>	<b>25</b>	<b>-13%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>397</b>	<b>580</b>	<b>189</b>	<b>183</b>	<b>46%</b>	<b>391</b>	<b>207%</b>
<b>EBITDA marža</b>	<b>16,8%</b>	<b>28,5%</b>	<b>8,7%</b>	<b>11,7%</b>		<b>19,8%</b>	
Odpisy	-65	-65	-70	0	-1%	5	-7%
<b>EBIT</b>	<b>332</b>	<b>516</b>	<b>119</b>	<b>183</b>	<b>55%</b>	<b>396</b>	<b>332%</b>
Finančné náklady a výnosy	-27	-9	-24	17	-65%	14	-60%
<b>EBT</b>	<b>306</b>	<b>506</b>	<b>96</b>	<b>201</b>	<b>66%</b>	<b>410</b>	<b>428%</b>
Daň	-70	-116	-22	-46	66%	-94	428%
<b>EAT</b>	<b>235</b>	<b>390</b>	<b>74</b>	<b>154</b>	<b>66%</b>	<b>316</b>	<b>428%</b>

## VZaS:

- štandardizovaný, rovnaký pre všetky odvetvia (výroba, služby, ...),
- len druhové členenie nákladov,
- porovnanie s predchádzajúcim obdobím,
- len finančné ukazovatele.

## Manažérska výsledovka:

- „na mieru“, prispôbená predmetu činnosti a potrebám spoločnosti,
- zdôrazňuje podstatné nákladové/výnosové položky pre danú spoločnosť,
- stručnosť, prehľadnosť,
- umožňuje sledovať náklady podľa miesta ich vzniku,
- širší kontext, porovnanie s budgetom, resp. forecastom,
- aj nefinančné ukazovatele, absolútne aj relatívne,
- výrobné spoločnosti: sledovanie KP.

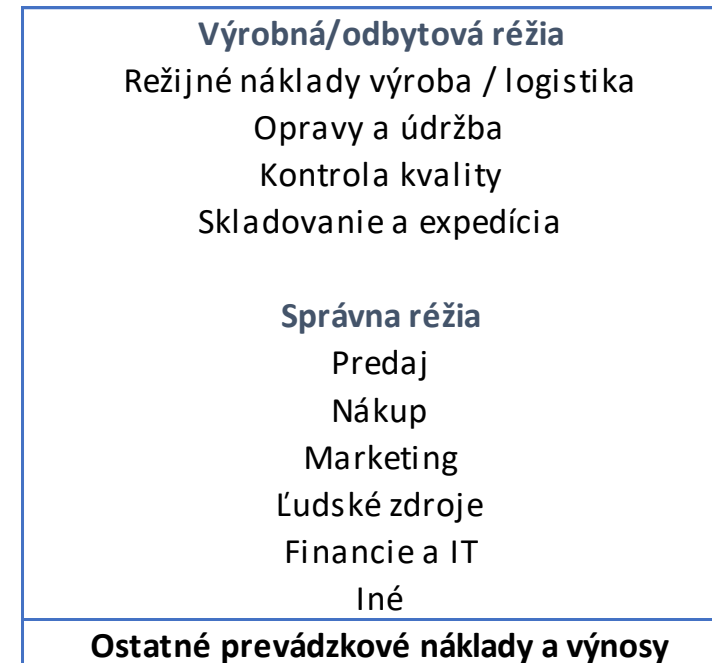
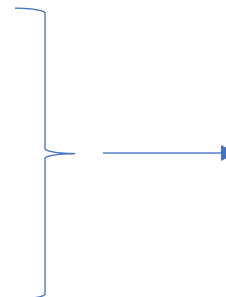
# Výkaz ziskov a strát vs manažérska výsledovka (3)



Profit & Loss (tis. EUR)	Aktuálne obdobie / YTD			
	ACT 2024	závod 1	závod 2	závod 3
Predaj vt	5 782	2 442	1 723	1 616
Brutto cena €/kg	5,92	5,00	6,58	6,60
Brutto tržby	34 224	12 211	11 340	10 672
<b>Netto netto tržby</b>	<b>32 257</b>	<b>11 649</b>	<b>10 637</b>	<b>9 971</b>
% bonus a PP	-5,7%	-4,6%	-6,2%	-6,6%
Netto tržby €/kg	5,58	4,77	6,17	6,17
<b>Materiálová spotreba</b>	<b>-17 599</b>	<b>-6 743</b>	<b>-5 762</b>	<b>-5 094</b>
Materiálová spotreba €/kg	- 3,04	- 2,76	- 3,34	- 3,15
<b>KP0 marža</b>	<b>14 658</b>	<b>4 906</b>	<b>4 874</b>	<b>4 877</b>
<b>KP0 marža %</b>	<b>45,4%</b>	<b>42,1%</b>	<b>45,8%</b>	<b>48,9%</b>
Priame výrobné mzdy	-1 635	-397	-707	-532
Energie	-878	-178	-299	-401
Logistické priame náklady	-411	-146	-136	-130
Logistické mzdové náklady	-1 006	-389	-360	-258
<b>Priame náklady</b>	<b>-3 931</b>	<b>-1 109</b>	<b>-1 502</b>	<b>-1 320</b>
Priame náklady €/kg	- 0,68	- 0,45	- 0,87	- 0,82
<b>KP1 marža</b>	<b>10 727</b>	<b>3 797</b>	<b>3 373</b>	<b>3 557</b>
<b>KP1 marža %</b>	<b>33,3%</b>	<b>32,6%</b>	<b>31,7%</b>	<b>35,7%</b>
Materiálová spotreba nepriama	-315	-119	-104	-92
Mzdové náklady nepriame	-4 776	-2 003	-1 406	-1 367
Údržba	-447	-190	-140	-118
Energie režijné	-277	-181	-56	-39
Marketing	-487	-200	-139	-147
Služby	-1 182	-511	-395	-275
Ostatné náklady (+) / výnosy (-)	-134	20	-82	-72
<b>Ostatné prevádzkové náklady a výnosy</b>	<b>-7 618</b>	<b>-3 186</b>	<b>-2 322</b>	<b>-2 111</b>
<b>EBITDA</b>	<b>3 108</b>	<b>611</b>	<b>1 051</b>	<b>1 446</b>
EBITDA marža	9,64%	5,25%	9,88%	14,50%
Odpisy	-1 177	-442	-386	-350
<b>EBIT</b>	<b>1 931</b>	<b>170</b>	<b>665</b>	<b>1 097</b>
Finančné náklady a výnosy	-49	-22	-15	-12
<b>EBT</b>	<b>1 882</b>	<b>148</b>	<b>650</b>	<b>1 084</b>
Daň	-433	-34	-150	-249
<b>EAT</b>	<b>1 449</b>	<b>114</b>	<b>501</b>	<b>835</b>
<b>EBITDA za kategóriu</b>	<b>7 814</b>	2 639	2 559	2 616
<b>Kalkulovaná réžia</b>	<b>-4 706</b>	-2 028	-1 508	-1 169

Možnosti sledovania:

- výrobné závody,
- výrobné segmenty,
- odbytové segmenty,
- v prípade holdingu jednotlivé spoločnosti + IC transakcie (konsolidovaná manažérska výsledovka),
- iné.



# Výkaz ziskov a strát vs manažérska výsledovka (4)



MV	Štatutárna výsledovka
<b>Brutto tržby</b>	Tržby z predaja vlastných výrobkov
	Tržby z predaja tovaru
	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu
<b>Bonusy</b>	Tržby z predaja vlastných výrobkov
	Tržby z predaja tovaru
	Služby
<b>Podpora predaja</b>	Tržby z predaja tovaru
	Služby
	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok
<b>Materiálová spotreba</b>	Tržby z predaja služieb (602, 606)
	Aktivácia
	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru
	Ostatné náklady na hospodársku činnosť
	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok
	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob
	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu

MV	Štatutárna výsledovka
<b>Mzdové náklady nepriame</b>	Služby
	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti
	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)
<b>Opravy a údržba</b>	Služby
	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok
<b>Energie režijné</b>	Služby
	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok
<b>Marketing</b>	Služby
	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok

## Kľúčové otázky:

- pre koho je report určený (úroveň riadenia),
- čo je cieľom reportu (monitoring/kontrola, predikovať, podklad k prijatiu rozhodnutia, analyzovať, ...),
- frekvencia prípravy reportu.

**Forma reportu** – dashboard, ppt prezentácia, excel spreadsheet (...)

**Spôsob prípravy reportu** – automatizácia vs ad-hoc reporty

**Obsah reportu** – prehľad minulého / predikcia budúceho vývoja relevantných KPIs, výpočet, analýza (...)

*Príklady používaných reportov*

	Užívateľ	Frekvencia	Typ reportu	Forma
Prezentácia mesačných výsledkov vedeniu spoločnosti	akcionár, BoD	mesačná	monitoring / kontrola	dashboard / ppt prezentácia
Denný predaj po skupinách obchodných partnerov	obchodný riaditeľ, KAMs	denná	monitoring / kontrola	dashboard / excel / automaticky zasielaný report
Reporting pohľadávok po splatnosti	CFO, obchodný riaditeľ, KAMs	týždenná	monitoring / kontrola	dashboard / excel / automaticky zasielaný report
Reporting odchýlok v materiállovej spotrebe	výrobný riaditeľ	mesačná	analytický	dashboard / excel
Forecast cash flow	CFO	mesačná / týždenná	prediktívny	excel / automatizácia
Výpočet návratnosti investície	investičný riaditeľ (BoD, CFO)	ad-hoc	podklad k prijatiu rozhodnutia	excel / modelovanie / prepočet scenárov



# Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPIs)



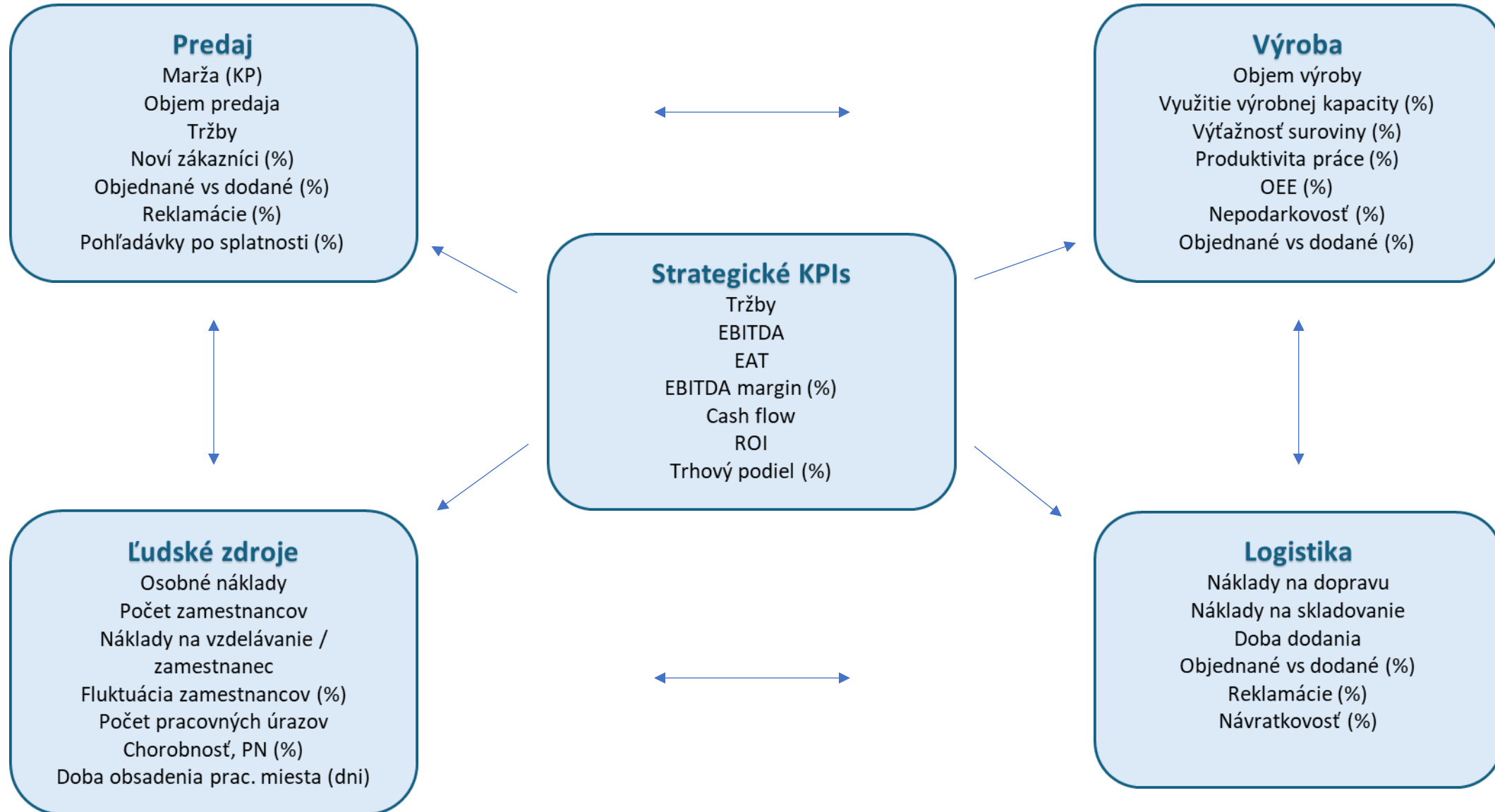
**KPI** = key performance indicator / kľúčový ukazovateľ výkonnosti:

- finančné a nefinančné ukazovatele navrhnuté za účelom sledovania, merania a hodnotenia efektívnosti podniku,
- odvíjajú sa od stratégie spoločnosti, sú vzájomne previazané,
- je dobré zadefinovať ako kľúčové ciele (SMART).

## **Odporúčania:**

- previazanosť na strategické ciele,
- menej je viac – nie veľa KPIs, prehľadnosť,
- nielen absolútne, ale aj relatívne ukazovatele (%),
- KPIs daného oddelenia musia byť pochopené, akceptované a daným oddelením ovplyvniteľné,
- prepojenie na odmeňovanie zamestnancov,
- meranie a vyhodnocovanie KPIs (reporting) vychádza zo spoľahlivých dát, metodika je jasná a zrozumiteľná.

# Vybrané KPIs – výrobná spoločnosť



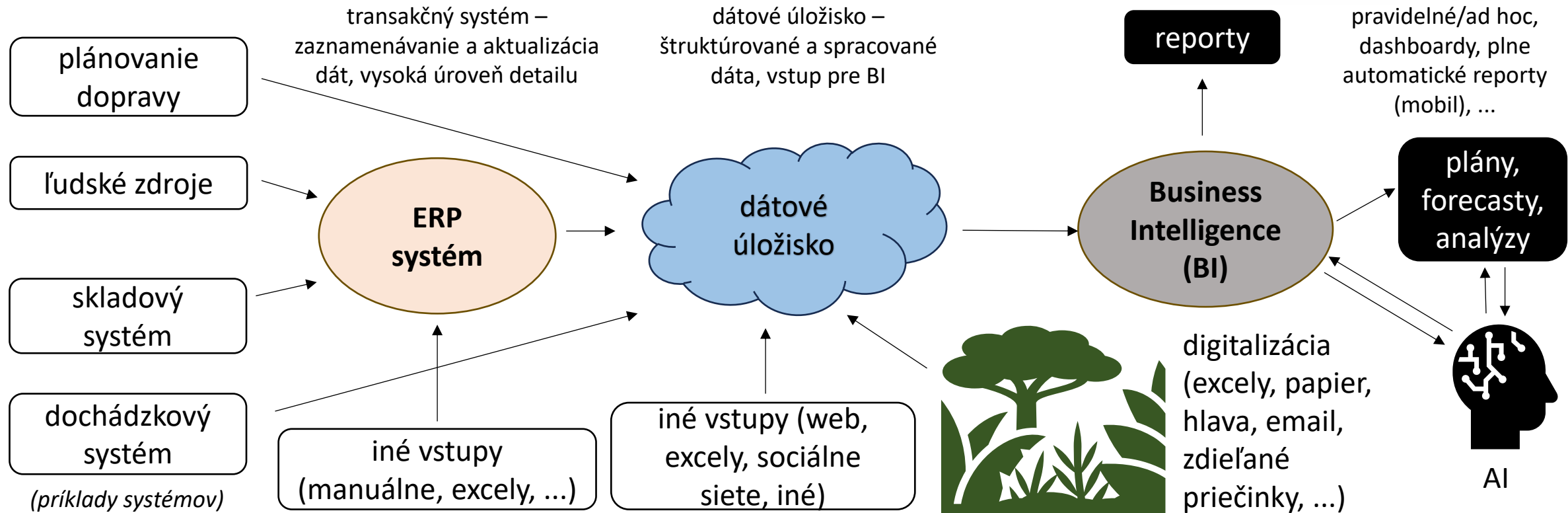


Príprava reportov a dashboardov  
Automatizácia reportov  
Nástroje AI

---

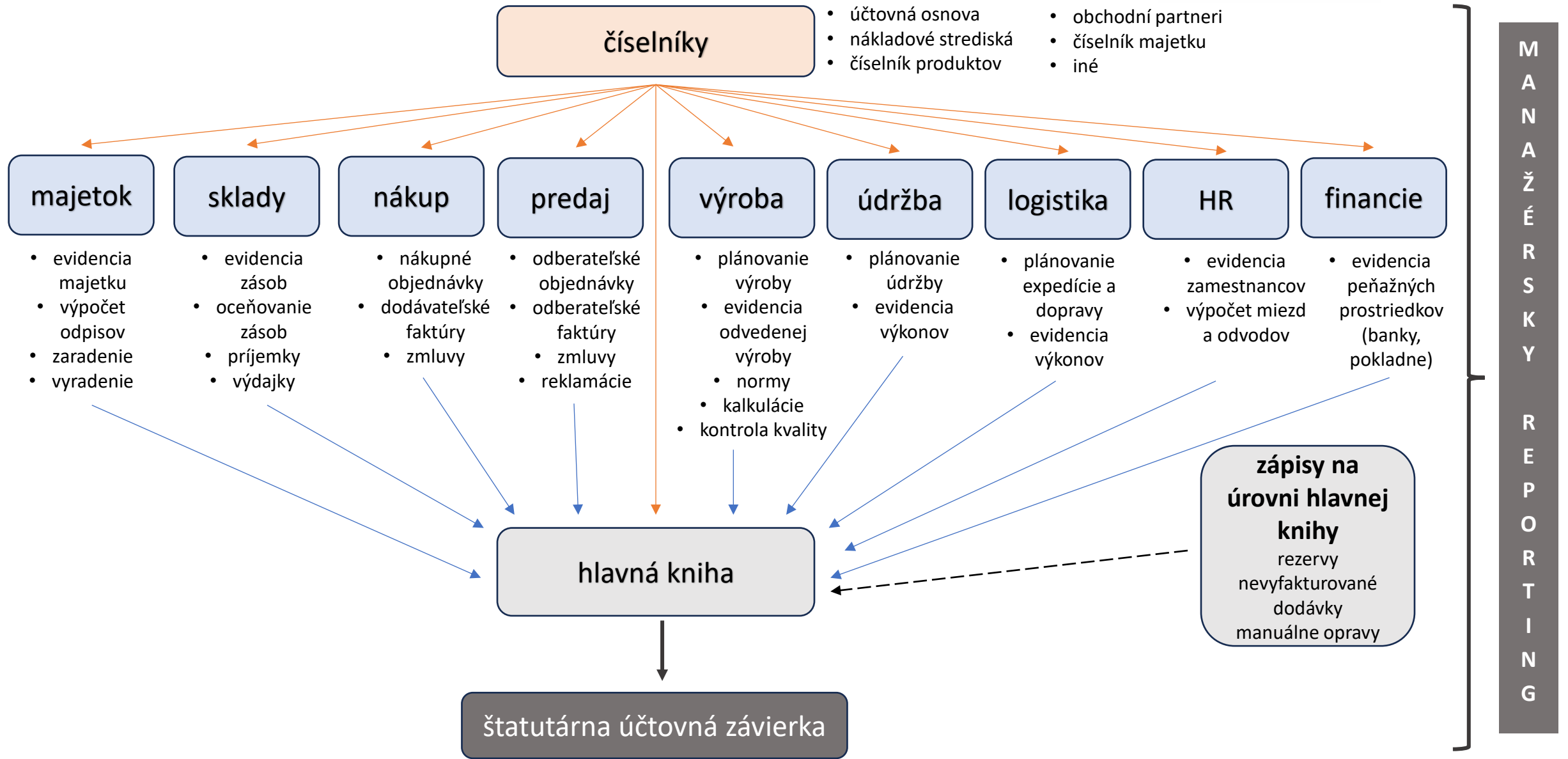
Nastavenie systému toku a zberu dát  
Digitalizácia  
Nastavenie a odsúhlasenie metodiky pre daný report  
Výber a zabezpečenie zdrojov údajov  
Zabezpečenie kvality dát / kontrola vstupov a výstupov  
Systém účtovných závierok

# System toku a zberu dát



- Integrácia systémov, zjednotenie dát, jeden „zdroj pravdy“
- Predspracovanie a štrukturalizácia dát (dáta, ktoré sú potrebné), „upratanie“ dát (aj ako podklad pre prácu s AI)

# Výber a zabezpečenie zdrojov údajov



# Účtovná zvierka



- Proces ukončenia účtovania a uzatvorenia účtovníctva za uplynulé obdobie (rok, mesiac)
- Nevyhnutný predpoklad pre prípravu finančných reportov
- Má stanovený harmonogram a postupnosť krokov
- Spolupráca oddelení naprieč spoločnosťou
- Dôležitá je kontrola po ukončení procesu

Príklad harmonogramu mesačnej závierky

Por.číslo	Aktivita	Zodpovednosť	Podklady	1				2				3				
				8	12	14	16	8	12	14	16	8	12	14	16	
1	Uzavretie dochádzky THP zamestnanci	HR	dochádzkový systém	8	12	14	16									
2	Uzavretie dochádzky výrobní zamestnanci	HR	strediskoví majstri	8	12	14	16									
3	Ostatné podklady ku mzdám	HR	strediskoví majstri	8	12	14	16									
4	Dodacie listy, návratky, reklamácie	fakturačné odd.	logistika	8	12	14	16									
5	Podklady k vystaveniu faktúr, ukončenie fakturácie	fakturačné odd.	predaj, logistika, iní poverení zamestnanci jednotlivých stredísk	8	12	14	16									
6	Ukončenie skladových pohybov	účtovníctvo	výrobná učitáreň	8	12	14	16									
7	Kontrola a účtovanie výroby, uzavretie skladov	účtovníctvo	kontroling				8	12	14	16						
8	Kakulácie nákladov výrobkov, precenenie zásob vlastnej výroby	účtovníctvo	kontroling								8	12	14	16		
9	Uzatvorenie režijných nákladov, zaúčtovanie rezerv / nevyfaktúrovaných dodávok	účtovníctvo	vedúci jednotlivých nákladových stredísk	8	12	14	16				8	12	14	16		
10	Uzavretie účtovania majetku, zaradenie/vyradenie majetku, zaúčtovanie odpisov	účtovníctvo	investičné odd.	8	12	14	16				8	12	14	16		
11	Uzavretie pokladne, vyúčtovanie záloh	účtovníctvo	zamestnanci jednotlivých stredísk s peňažnou zálohou	8	12	14	16				8	12	14	16		
12	Výpočet rezerv na odberateľské bonusy	účtovníctvo	kontroling								8	12	14	16		
13	Uzavretie účtovníctva	účtovníctvo													8	12
14	Kontrola výsledkov	účtovníctvo, kontroling														8

- Interaktívny reporting / dashboardy namiesto dlhých prezentácií
- Rýchlosť spracovania údajov, jednoduchosť a prehľadnosť
- Data storytelling
- Digitalizácia a automatizácia
- Kybernetická bezpečnosť, bezpečnosť dát
- Využívanie umelej inteligencie
- Nové požiadavky na reporting – ESG

**Dashboard je ako vtip.  
Ako ho musíš vysvetľovať, tak nie je dobrý.**

**SAF** Slovenská asociácia  
finančníkov

**TAURIS<sup>®</sup>**



ĎAKUJEME ZA POZORNOSŤ