

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Nákladový controlling ve zvoleném podniku

Cost controlling in a selected company

Bc. Miroslav Milas

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav MILAS**
Osobní číslo: **K11N0131P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Nákladový controlling ve zvoleném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte význam a aktivity controllingu v podniku.
2. Analyzujte úlohy a kritéria controllingu v oblasti nákladů.
3. Analyzujte informační systém podniku a proveďte SWOT a finanční analýzu.
4. Analyzujte controllingové aktivity v podniku.
5. Vyhodnoťte efektivitu controllingových aktivit a navrhněte možná zlepšení.

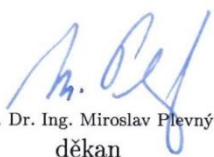
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- **POPESKO, Boris.** *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0
- **REICHMANN, Thomas.** *Controlling: concepts of management control, controllership, and ratios*. Berlin: Springer, 1997. ISBN 3-540-62722-7
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Nákladový controlling ve zvoleném podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 18. dubna 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při psaní této práce.

Dále bych chtěl poděkovat paní Ing. Vladislavě Soukupové za poskytnuté informace, materiály a konzultace týkající se podniku a jeho aktivit, které byly nutné pro zpracování praktické části práce.

Obsah

Úvod	8
1 Význam a aktivity controllingu v podniku.....	10
1.1 Potřeba controllingu v řízení podniku	10
1.2 Vývoj controllingu.....	13
1.2.1 Vývoj controllingu v USA	13
1.2.2 Vývoj controllingu v Evropě.....	14
1.2.3 Vývoj funkcí controllingu	14
1.3 Pojem controlling a jeho význam	15
1.3.1 Slovní základ pojmu controlling	15
1.3.2 Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera ..	15
1.3.3 Srovnání definic uznávaných autorů	16
1.3.4 Operativní a strategický controlling.....	17
1.4 Rozdílné koncepce controllingu	17
1.4.1 Systematizace koncepcí controllingu	18
1.5 Organizační začlenění controllingu	19
1.6 Nástroje controllingu	22
1.7 Podpora controllingu výpočetní technikou	22
1.8 Manažerské účetnictví	23
1.8.1 Nákladové účetnictví.....	24
1.8.2 Účetnictví pro rozhodování.....	24
1.9 Vztah manažerského účetnictví a controllingu.....	25
2 Úlohy a kritéria controllingu v oblasti nákladů.....	26
2.1 Řízení nákladů	26
2.2 Náklady.....	28
2.3 Členění nákladů	28
2.3.1 Druhové členění nákladů.....	29
2.3.2 Účelové členění	30
2.3.3 Kalkulační členění.....	31
2.3.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů.....	32

2.3.5	Manažerské náklady	33
2.4	Kalkulace	34
2.4.1	Metody kalkulace	34
2.4.2	Druhy kalkulací a kalkulační systém	36
2.4.3	Struktura nákladů v kalkulaci.....	37
3	ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.	39
3.1	Energetická skupina ČEZ	39
3.2	Základní charakteristiky ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.	43
3.2.1	Informace o podniku	43
3.2.2	Předmět podnikání zapsaný v obchodním rejstříku	44
3.2.3	Vlastnická struktura	44
3.2.4	Orgány společnosti a management.....	44
3.2.5	Historie společnosti	45
3.2.6	Poslání společnosti	45
3.2.7	Hlavní předmět podnikání.....	46
3.3	Organizační struktura společnosti.....	46
3.3.1	Úsek Generálního ředitele.....	47
3.3.2	Úsek Péče o zákazníka	47
3.3.3	Úsek Rozvoj a správa.....	50
3.3.4	Úsek podpora obsluhy.....	51
3.4	Analýza podnikatelského prostředí.....	52
3.4.1	Analýza makroprostředí	52
3.4.2	Analýza mezoprostředí.....	54
3.4.3	Analýza mikroprostředí.....	56
3.4.4	SWOT analýza	77
4	Analýza controllingových aktivit v podniku	79
4.1	Systém controllingu v podniku	79
4.2	Plánování	81
4.2.1	Alokační (regulatorní) model.....	82
4.2.2	Cenotvorba a fakturace	85

4.3	Reporting	88
4.4	Korigování odchylek a protiopatření	93
4.4.1	Zúčtování v rámci hlavního businessu	93
5	Vyhodnocení efektivity controllingových aktivit a návrh možných zlepšení... 95	
5.1	Zhodnocení efektivity	95
5.1.1	Zhodnocení specifík společnosti	95
5.1.2	Zhodnocení efektivity procesu plánování	96
5.1.3	Zhodnocení efektivity procesu reportingu	97
5.1.4	Zhodnocení efektivity procesu hodnocení	99
5.2	Navrhovaná opatření	101
5.2.1	Úprava informačního systému	101
5.2.2	Zavedení reportingu nákladů u produktů hlavního businessu.....	102
5.2.3	Kalkulace u hlavního businessu	103
5.2.4	Rozšíření funkčnosti alokačního nákladového modelu.....	104
5.2.5	Změna ročního vyúčtování hlavního businessu	105
	Závěr	106
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	108
	Seznam použitých zkratk	110
	Seznam použité literatury	111
	Internetové zdroje.....	112
	Ostatní zdroje.....	112
	Seznam příloh.....	113
	Přílohy.....	114
	Abstrakt	116
	Abstract.....	117

Úvod

Stále se měnící prostředí a požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti nutí podniky zdokonalovat procesy řízení podniku. Efektivního řízení společnosti může podnik dosáhnout pomocí zkušeného managementu, který však musí být podpořen kvalitními informacemi tykajícími se podnikatelského prostředí, které na danou společnost působí. Jedná se tedy o vyhodnocování minulých a současných podmínek plynoucích z interního a externího prostředí, což společnosti pomáhá vytvářet prognózy vývoje tohoto prostředí a na základě těchto prognóz činit kvalitní manažerská rozhodnutí. Zmíněná podpora kvalitními, včasnými a relevantními informacemi je podmíněna informačním systémem podniku, který by měl přihlížet k individuálním potřebám jednotlivých společností.

V této práci se budeme zaměřovat především na nákladový controlling. V prvních dvou kapitolách shrneme teoretické poznatky týkající se controllingu. V první kapitole si přiblížíme, proč je vůbec controlling v řízení podniku potřebný. Dále zde zmíníme základní vývojové etapy, definice, koncepce a nástroje controllingu, jeho možné organizační začlenění a vztah s manažerským účetnictvím. Ve druhé teoretické kapitole se budeme zabírat controllingem nákladů se zaměřením na vymezení důležitých pojmů z oblasti řízení nákladů.

Praktické části této práce budeme věnovat následující kapitoly. Ve třetí kapitole si představíme vybraný podnik a jeho podnikatelské okolí. Analýzou controllingových aktivit tohoto podniku se budeme zabývat ve čtvrté kapitole. Na základě porovnání získaných teoretických a praktických vědomostí vyhodnotíme v páté kapitole zanalyzované controllingové aktivity podniku a navrhneme náměty pro jejich zlepšení.

Cíl práce

Cílem práce je za pomoci shrnutí teoretických poznatků a získání odpovídajících informací o vybraném podniku zanalyzovat controllingové aktivity podniku v oblasti nákladů, vyhodnotit jejich efektivitu za pomoci identifikace silných a slabých stránek těchto aktivit a následně navrhnout opatření, která by měla zmíněnou efektivitu zvýšit.

Dílčí cíle diplomové práce:

- vymezení významu controllingu a jeho aktivit podporujících řízení podniku,
- popsání nákladového controllingu včetně definování a členění nákladů a kalkulací,
- představení vybraného podniku a analýza jeho podnikatelského prostředí,
- analýza controllingových aktivit vybraného podniku v oblasti nákladů,
- vyhodnocení efektivity těchto controllingových aktivit a navrnutí možných zlepšení.

1 Význam a aktivity controllingu v podniku

V této kapitole se seznámíme se základními teoretickými poznatky týkajícími se controllingu. Nejprve si přiblížíme, proč je vůbec controlling v řízení potřebný a jaké jsou jeho základní vývojové etapy, které se z důvodu změn požadavků a pohledů na řízení podniku vyskytovaly. V další části této kapitoly se dozvíme o různých definicích a koncepcích controllingu, jeho organizačním začlenění, využívaných controllingových nástrojích a podpoře controllingu pomocí výpočetní techniky. V poslední části této kapitoly se dozvíme o manažerském účetnictví a jeho vztahu s controllingem.

1.1 Potřeba controllingu v řízení podniku

Dnešní prostředí je vyznačováno vzrůstající komplexností a zrychlujícími se změnami podmínek vnitřního a vnějšího okolí. Aby podnik zajistil budoucí životaschopnost podniku, musí být schopen přizpůsobit se tomuto vývoji a zároveň rozvíjet svoji pozici na trhu. Z tohoto důvodu je potřebné zabezpečit, aby podnik dokázal včas reagovat na vyskytlé změny a aktivně se na ně připravoval.

Pod podnikem si můžeme představit určitý systém skládající se z jednotlivých prvků (lidí a majetku), které můžeme sjednotit do určitých podsystémů. Tyto prvky a podsystémy jsou mezi sebou navzájem propojeny vazbami a též jsou zde znatelné vazby s podnikatelským okolím. Tomuto okolí a jeho změnám se podnik musí neustále přizpůsobovat. Pokud chceme tento složitý systém pochopit a dosáhnout určitého požadovaného stavu systému, resp. záměru, je potřeba nejprve jednotlivé vazby poznat. Zmíněný požadovaný záměr by měl sledovat optimální splnění požadavků všech stakeholders (vlastníci, investoři, management, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, stát apod.). [2, s. 27]

„Řízení podniku je třeba chápat jako souhrn funkcí, které musí být v podniku splněny, aby byl schopen samostatné existence.“ [2, s. 34] Jedná se o vnitřní harmonizaci (koordinace a integrace) a vnější harmonizaci (anticipace, adaptace a reakce). [2, s. 34 - 37]

Tato celková harmonizace vyústí v obecný cíl zajištění životaschopnosti podniku. Schopnost anticipace (resp. adaptace) controlling podporuje poskytováním informací o možných budoucích (resp. již existujících) změnách okolí. Ke schopnosti reakce přispívá controlling zavedením informačního kontrolního systému, který poskytuje informace o odchylkách mezi plánovaným a skutečným stavem. Reakcí je poté provedení

korekčního opatření. Koordinací se zde myslí (na rozdíl od koordinace prováděcího systému) koordinace systému řízení a jeho podsystémů. Mezi tyto podsystémy systému řízení patří hodnotový systém, systém plánování, kontroly, poskytování informací, personálního řízení a organizační systém. [2, s. 93 - 95]

„Vedoucí pracovníci musí zvládnout tvorbu a řízení vitálního podniku na základě neúplné informace a pod enormním časovým tlakem“ [2, s. 73] Pod vitálním podnikem rozumíme již zmíněný podnik, který má zabezpečenou budoucí životaschopnost. K vytvoření a řízení vitálního podniku je potřeba definovat jednotlivé dimenze řízení, z kterých může management vycházet. [2, s. 69 - 72]

Pomoc řízení podniku v užším smyslu můžeme chápat v rovině institucionální a funkcionální. Institucionální rovina zahrnuje nositele činnosti řízení, tedy vedoucí pracovníky. Funkcionální rovina nahlíží na management jako na jednotlivé prováděné činnosti, které můžeme rozdělit na řízení vztahující se k věcem (plánování, rozhodování, organizace, prosazování, kontrola, koordinace) a vztahující se k osobám (motivace). [2, s. 69 - 72]

Pomoc řízení v širším smyslu se skládá z jednotlivých koncepcí a filozofií managementu, které dohromady vytvářejí obecný rámec řízení podniku a podávají základní doporučení a návody pro řízení. [2, s. 69 - 72] Mezi tyto koncepce managementu můžeme zařadit například time-based management, total quality management, lean management, flexibilní management, value-based management, management by objectives atd. [2, s. 50 - 61]

„Porovnání konceptů funkcí a institucí pomoci řízení v užším a širším smyslu ukazuje, že chybí souhrnná koncepce, která – vybudovaná na fundovaném aktuálním pochopení řízení – integruje a institucionalizuje nejdůležitější funkce podporující řízení.“ [2, s. 72]

Výše uvedené pomoci řízení, které tvoří jednu část potřebné podpory řízení, proto musíme rozšířit a doplnit. K tomuto účelu slouží právě controlling, který je souhrnnou koncepcí zajišťující vnější a vnitřní harmonizaci. Tato koncepce doplňuje řízení podniku controllingem jako filozofií řízení, funkcemi controllingu, institucemi a nástroji controllingu. [2, s. 73 - 75]

„Potřeba controllingu vyvolaná okolím vyplývá z nutnosti vnější harmonizace, z ovládnutí dynamiky a komplexnosti okolí. Podnikem vyvolaná potřeba controllingu vyplývá z narůstající vnitřní diferencovanosti a z komplexnosti podniku, které vyžadují

vnitřní harmonizaci. Vnitřní diferencovanost a komplexnost je přitom třeba pochopit jako reakci na vnější komplexnost a dynamiku.“ [2, s. 74]

Filozofie controllingu sleduje základní principy: [9, s. 11 - 12]

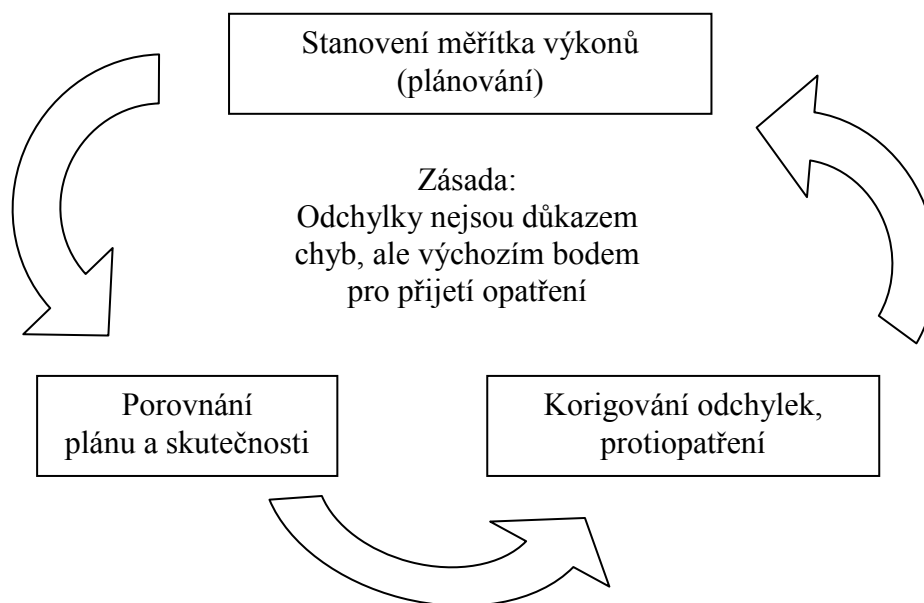
- orientace na cíle – controlling se zúčastňuje na stanovení podnikových cílů, jejich kontrole a vypracování metodiky plánování,
- orientace na úzké profily – informační systém vybudovaný controllingem poskytuje kvalitní data pro odstranění úzkých míst,
- orientace na budoucnost – controlling využívá výsledků minulosti (zpětné vazby) za účelem perspektivního myšlení (dopředné vazby).

„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku, ...“ [2, s. 76]

Autorka Mikovcová využívá metafory a přirovnává systém řízení controllingem k lodi plující po moři. Jednotliví členové posádky pak zastávají jednotlivé úkoly. Kapitán lodi (podnikové vedení) stanovuje plánované cíle. Lodivod (controller) musí nalézt cestu, jak těchto cílů dosáhnout. K tomu využívá analýzu plánu a skutečnosti. Kormidelník (řídící pracovníci na nižších úrovních) musí držet kurz, resp. plnit úkoly a v případě ohrožení cíle to oznámit controllerům. Ti navrhnou korekční opatření. Veslaři (odborní pracovníci) dodávají lodi energii a provádějí zadané práce. Moře (trh) je zdrojem informací, které slouží managementu a controllerům pro budoucí rozhodování. [9, s. 12 - 13]

Pod prací controllera můžeme tedy vidět tzv. koordinaci regulačního okruhu, který můžeme vidět na následujícím obrázku. Tento regulační okruh začíná plánováním, kde se na základě známých informací hledají odpovídající výkonnostní měřítka. Poté dochází ke sběru informací z provozu a následnému porovnání této skutečnosti s plánovanými výkonnostními měřítky. Zjištěné odchylky je nutno zanalyzovat a zjistit jejich interní či externí příčiny, abychom mohli uskutečnit nápravná opatření. Zde se tedy opět dostáváme k plánování. [5, s. 10]

Obrázek č. 1 Regulační okruh controllingu



Zdroj: Horváth, str. 12

1.2 Vývoj controllingu

Controlling a hlavně jeho chápání a vymezení se v průběhu času měnil a neustále se mění. „Controlling je stále ještě v poměrně rychlém vývoji, přizpůsobuje se měnícím se podmínkám i požadavkům řízení a stává se komplexnějším, integrovanějším a díky tomu i přínosnějším pro řízení jak podniků, tak prakticky všech organizací, kde je aplikován“ [8, s. 28] Z důvodu pochopení přesného vymezení pojmu controllingu je potřeba vymezit základní časové milníky, které se v jeho historickém vývoji vyskytovaly.

1.2.1 Vývoj controllingu v USA

Jak uvádí autorka Mikovcová, první základy controllingu můžeme nalézt na přelomu 19. a 20. století u dopravních a výrobních podniků v USA. Mezi příklady těchto podniků autorka uvádí: Acheson, Topeka & Santa Fé Railway Systém, General Electric Company a Ford Motor Company. Controlleri tehdy spravovali finanční záležitosti. Později se kompetence a úlohy controllerů rozšířily o poskytování informací pro podporu plánování a poradenství a to především v době světové hospodářské krize (1926). V 50. a 60. letech 20. století došlo k dalšímu významnému rozvoji controllingu. Kromě aktivit spojených s tvorbou a vyhodnocením plánu, srovnáním se skutečností a následným korekčním opatřením řešil controller také záležitosti okolo daní, nákladů, financí,

majetku, pojištění a tvorby systému účetnictví. V 70. letech se controlleři stávají finančními manažery, kteří mají na starosti plánování, získávání kapitálu, účetnictví, controlling, hodnocení, poradenství aj. V dnešní době se v angloamerických zemích controllingem rozumí finanční řízení, manažerské a nákladové účetnictví. ^[9, s. 10]

1.2.2 Vývoj controllingu v Evropě

Začátek vývoje controllingu v západní Evropě je spjat s obnovou hospodářství po 2. světové válce a přisunem amerického kapitálu. Američtí investoři požadovali zřizování funkcí controllerů ve svých dceřiných společnostech. Později, z důvodu stagnace průmyslu zapříčiněného především ropnou krizí (1973), začali být zvyšovány požadavky na hospodárnost a efektivní řízení, což řešilo mimo jiné i zavedení controllingu. ^{[9, s. 10 -}

^{11]} V 80. a 90. letech 20. století došlo opět k nárůstu důležitosti controllingu, z důvodu vzrůstající rychlosti změn, složitosti a diskontinuity podnikání, což opět vyžadovalo zvýšení efektivnosti řízení za pomoci vhodných manažerských nástrojů. Controlling, jako nástroj řízení, podporoval řízení podniku informacemi, které získával z reportingu (výkaznictví). Tyto informace rozšiřovaly výstupy účetního systému určené pro externí uživatele a to za pomoci propojení hodnotových a věcných informací a dále pak hierarchickým strukturováním informací (vlivem dílčích složek na agregovanou hodnotu). ^[8, s. 28]

První náznaky controllingového přístupu v České republice můžeme najít ve 20. letech 20. století u Tomáše Bati. Další využití controllingu nalézá až po období centrálně plánované ekonomiky v 90. letech, kdy opět dochází k přílivu zahraničního kapitálu především z Německa a Rakouska. ^[9, s. 11]

1.2.3 Vývoj funkcí controllingu

Při celkovém shrnutí byl controlling z historického hlediska nejprve pasivní se zaměřením na sběr dat (registrační funkce). Další fází vývoje byl aktivní controlling, který se zabýval hodnocením hospodárnosti a následným vytvořením korekčních opatření na její zvýšení (navigační funkce). Zatím poslední fází vývoje controllingu je jeho zaměření na řízení, kde controlling tvoří komplexní systém řízení (inovační a koordinační funkce). ^[9, s. 11]

1.3 Pojem controlling a jeho význam

Pokud budeme chtít přesně vymezit pojem controlling, zjistíme, že existují různé představy, vymezení a interpretace, které definují jeho obsah. Jak v představách lidí, tak i v odborné literatuře, se často chápání tohoto pojmu poněkud liší. Rozdílné chápání controllingu je dáno především překladem anglického pojmu do jiných jazyků a jeho následného vnímání v jednotlivých zemích a dále také již zmíněným historickým vývojem controllingu, který pokračuje do současnosti.

1.3.1 Slovní základ pojmu controlling

Nejužším vymezením pojmu a zároveň nejrozšířenějším názorem mezi laickou veřejností je, že controlling znamená doslova provedení kontroly. Toto tvrzení je však velmi zjednodušující a nepostačující pro jeho plné vymezení. Vychází z prostého a neúplného přeložení anglického slova „control“, které však mimo významu kontrolovat znamená i řídit, ovládat či regulovat. Velmi časté je vnímání slova kontrolovat pouze ve smyslu sledování, jde-li všechno podle plánu. Což je také zároveň poslední fází v manažerském procesu:

„... its narrowest sense related to the last stage of the co-ordination, planning and control process which is the stage of control“.^[13, s. 3]

Controlling je však vnímán jako poněkud aktivnější a kromě samotného zjištění skutečného stavu poskytuje mimo jiné i informace, které podpoří manažerská rozhodnutí vyústující v opatření, která z těchto zjištění vyplývají a která pomohou k dosažení cílů podniku. Dále se v dnešní době pohlíží na controlling jako na komplexní systém řízení podniku.

Slovo controlling můžeme též odvodit od latinského pojmu „contrarolatus“, což znamená druhý zápis pořizovaný z kontrolních důvodů o tocích zboží a peněz ve středověku. Dále bychom mohli přihlédnout i k možnému spojení s francouzskými pojmy „compte“ znamenající účet a „comptendu“ znamenající zpráva či výkaz. Podle tohoto překladu bychom mohli controlling vnímat v rovině účetnictví a reportingu.^[9, s. 7]

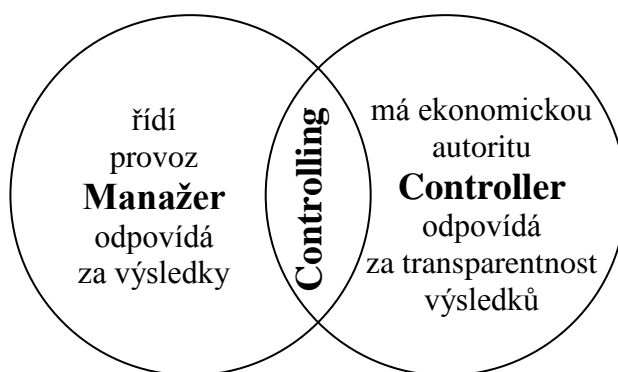
1.3.2 Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera

Následující definice charakterizuje controlling na základě průniku množin odpovědností manažera a controllera tj. jejich vzájemné kooperace.

„Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.“ [16, s. 34]

Manažeři tudíž vykonávají controlling, jako jednu z manažerských činností, která by měla být praktikována v každém podniku. Zavedení samostatného útvaru controllingu již však nemusí být vždy vhodné a závisí na několika faktorech. Problematice organizačního začlenění controllingu se bude věnovat samostatná kapitola.

Obrázek č. 2 Spolupráce controllingu



Zdroj: International Group of Controlling, str. 36

1.3.3 Srovnání definic uznávaných autorů

Pokud srovnáme základní definice uznávaných autorů, můžeme konstatovat, že se všechny více či méně liší. Pokud však jednotlivé definice rozdělíme na jednotlivé prvky, můžeme vyzorovat určité podobné či shodné názory v tom, co je obsahem a jak je vymezen controlling.

Autorka Mikovcová pro příklad uvádí několik odlišných definic controllingu od různých autorů, které poté systematicky rozděluje. Controlling pak jednotliví autoři chápou buď ve smyslu: [9, s. 10]

- funkce řízení (učebnice manažerského účetnictví, především angloameričtí autoři), nebo
- filozofie a nová kvalita řízení (učebnice controllingu, především němečtí autoři).

Mezi druhou skupinu, která chápe controlling jako:

„... moderní, funkční model řízení, jehož existence v podniku umožní včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem existenční krize“ [9, s. 10]

patří např. následující definice:

„Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry „hospodářským svědomím“ podniku“ [5, s. 5]

„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku, ...“ [2, s. 76]

1.3.4 Operativní a strategický controlling

„Operativní controlling je manažerská činnost zahrnující stanovení cílů, plánování a řízení ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Typickými cíli jsou likvidita, zisk a finanční stabilita.“ [16, s. 36]

Strategický controlling je manažerská činnost obsahující plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií. Časové rozpětí je neomezené a vychází z délky období, na které je zpracována strategie. Typickými ukazateli jsou existující a budoucí potenciály úspěchu, tržní podíl a popř. (volné) cash flow.“ [16, s. 36]

1.4 Rozdílné koncepce controllingu

Různá pojetí neboli koncepce controllingu určují jeho hlavní cíle a funkce. Můžeme rozlišit dva základní druhy cílů controllingu. [2, s. 80]

- Přímé, bezprostřední cíle neboli věcné cíle
- Nepřímé neboli zprostředkované cíle

„Bezprostřední cíle controllingu (věcné cíle) vymezují rozsah úloh controllingu a určují, zda zahrnují funkce podpory controllingu obstarávání informací, koordinaci řízení nebo též spolurozhodování. ... Jsou předmětem konkrétního řízení, a proto se též častěji označují jako cíle řízení.“ [2, s. 80]

„Zprostředkované jsou ty cíle organizace, jejichž dosažení má controlling podpořit. Sám controlling se v tomto procesu účastní nepřímě, proto se tyto cíle označují též jako nepřímé cíle. Upřesňují obsahově úlohy controllingu. Podnik je konfrontován s očekáváními jeho vlastníků (stakeholder). Výsledky podniku nakonec tato očekávání ovlivňují či splňují.“ [2, s. 80]

Eschenbach uvádí přehled vybraných koncepcí controllingu dle jednotlivých autorů. Co se týče přímých cílů controllingu, dají se rozdělit na koordinační cíle a informační cíle. U některých autorů se tyto cíle dají převést na společný cíl, popř. jsou ve vzájemném vztahu. Velká skupina z těchto koncepcí považuje za významný informační cíl, který vyžaduje zajištění informací pro vedení podniku týkajících se plánování a řízení. To se velice blíží cílům k zajištění reakční schopnosti, schopnosti anticipace a adaptace, kde controlling poskytuje informace o interním a externím okolí podniku majícím vliv na dosažení cíle a sloužícím k plánování a kontrole. Vedle informačních cílů jsou zde koordinační cíle, které mají sladit řídicí podnikové činnosti k dosažení nadřazených cílů. Podle nepřímých cílů controllingu rozdělujeme koncepce orientované na celý podnikový cílový systém a orientované na cíl úspěchu. [2, s. 80 - 83]

Mimo koncepcí zaměřených na přímé a nepřímé cíle existují i přístupy praktiků, kladoucích důraz na praktické zacházení s controllingem. Avšak stejně tak je zde klíčové informační a koordinační hledisko controllingu. [2, s. 83 - 84]

„Přístupy praktiků se sice méně zaměřují na teoreticky precizní vymezení controllingu, poskytují však silným empirickým základem důležitý příspěvek ke koncepčnímu vývoji controllingu.“ [2, s. 84]

1.4.1 Systematizace koncepcí controllingu

Na základě bezprostředních cílů můžeme následně rozdělit koncepce podle různých možností řešení problému: [2, s. 84 - 91]

Koncepce orientované na početnictví přihlížejí na informační cíl, který je zpřesněn přes nepřímý cíl úspěchu. Účelem je zde výhradně poskytnout informace týkající se účetnictví, kalkulací, statistiky a rozpočetnictví. Cílem této koncepce je centralizace početnictví, jeho zaměření do budoucnosti a dále pak plánovací a kontrolní výpočty ke kvantitativnímu plánování, řízení a kontrole včetně zajištění požadované likvidity a rentability.

Koncepce orientovaná na informace přihlíží také na informační cíl, avšak podnikový cíl jen rozšiřuje informační pozadí. Jde o koordinaci informačních systémů, které by měly poskytovat jen relevantní informace pro rozhodování. To je zabezpečeno využitím počítačového zpracování informací v rámci manažerského informačního systému. Controlling zde spravuje celé informační hospodářství podniku.

Koncepce vztahující se k systému řízení považuje controlling, na rozdíl od koncepcí založené na početnictví a informačním hospodářství, za podsystém řízení podniku.

„Přístupy vztahující se k systému řízení se výrazněji pokoušejí vypracovat původní funkce controllingu a vymezit controlling vůči podnikovému řízení. Mohou být proto označeny jako nejvyzrálejší a nejsouhrnnější variantu controllingu, které sledují jak informační cíl, tak cíl koordinační.“ [2, s. 86]

Tato koncepce controllingu rozděluje přístupy na:

- a) **orientované na plánování a kontrolu**
koordinace plánování, řízení a kontroly (včetně poskytování informací) a to jak v operativní, tak i v strategické rovině,
- b) **orientované na koordinaci**
koordinace celého systému vedení a jeho podsystémů,
- c) již zmíněné **přístupy praktiků.**

1.5 Organizační začlenění controllingu

„Vzhledem k mnohostranným vnitroprovozním a mimoprovozním faktorům, které působí na organizaci podniku, nemohou existovat všeobecně platná tvrzení o „správné“ organizaci controllingu.“ [5, s. 248]

Faktory, které mají vliv na začlenění controllingového oddělení v organizaci mohou být vnitřní (velikost podniku, charakter řešených problémů, existující zásady řízení, úroveň používané technologie aj.) a vnější (existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu, politické, legislativní a sociální okolí, hospodářská struktura země). [9, s. 18 - 19]

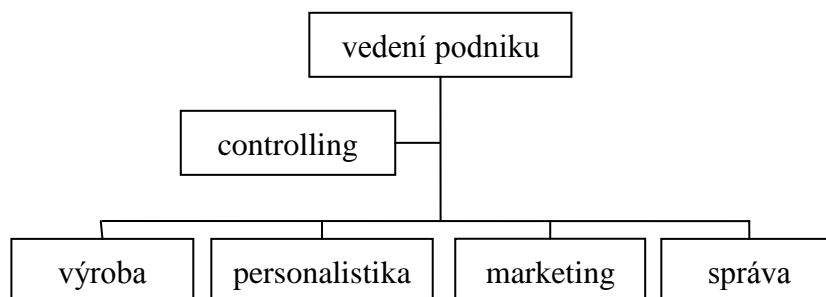
Horváth mezi zmíněné interní faktory řadí ještě program výkonů, právní formu podnikání a vlastnické poměry. Mezi externí faktory pak ještě konkurenční poměry a technologickou dynamiku. Uvádí navíc personální faktory, které mají vliv na organizaci

controllingu. Mezi ně řadí stupeň vzdělání, odbornou zkušenost, podnikatelské myšlení zaměstnanců a jejich připravenost k převzetí odpovědnosti a vázání na podnik. Jako nejvýznamnější faktory poté vyzdvihuje velikost podniku a dynamiku prostředí. [5, s. 248-249]

Při stanovení hierarchické úrovně začlenění controllingu je třeba klást důraz na zachování nezávislosti, čehož můžeme dosáhnout začleněním na první nebo druhou hierarchickou úroveň. Při začlenění na nižší úroveň musíme controllingovému oddělení zajistit podmínky, které zajistí objektivnost a nezávislost. Musí být propojeno s vedením podniku a vybaveno vedoucí pravomocí. [2, s. 134]

Z pohledu pozice controllingového oddělení můžeme uvažovat o štábní či liniové pozici v organizační struktuře. Výběr správného začlenění závisí na controllingu a jeho chápání managementem. Pokud je chápán jen jako podpora řízení a plní jen funkci pomoci a podpory řízení, bývá začleněn jako štábní útvar. Zde však nemůže plnit inovační a koordinační funkci z důvodu chybějících kompetencí a je zde nutná podpora od vedení podniku. [9, s. 19-20]

Obrázek č. 3 Controlling jako štábní útvar



Zdroj: Mikovcová, str. 20

„Protože pod pojmem controlling chápeme určitý druh podpory vedení, je zřízení štábní pozice controllera, přiřazené do nejvyšší úrovně vedení, nejobvyklejším vhodným řešením, jak do podnikové hierarchie zakotvit myšlení orientované na výsledek.“ [5, s. 251]

Pokud je controlling chápán jako výkon řízení, který neplní pouze funkci poradního orgánu a přebírá rozhodovací a nařizovací pravomoci a odpovědnost za přijatá rozhodnutí, je zařazen do liniové pozice v organizační struktuře. [9, s. 19-20]

„Pro liniové instance je charakteristická jasná úprava oprávnění k pokynům – podřízené liniové instance jsou disciplinárně podřízeny nadřízeným místům.“ [5, s. 251]

Obrázek č. 4 Controlling jako liniový útvar



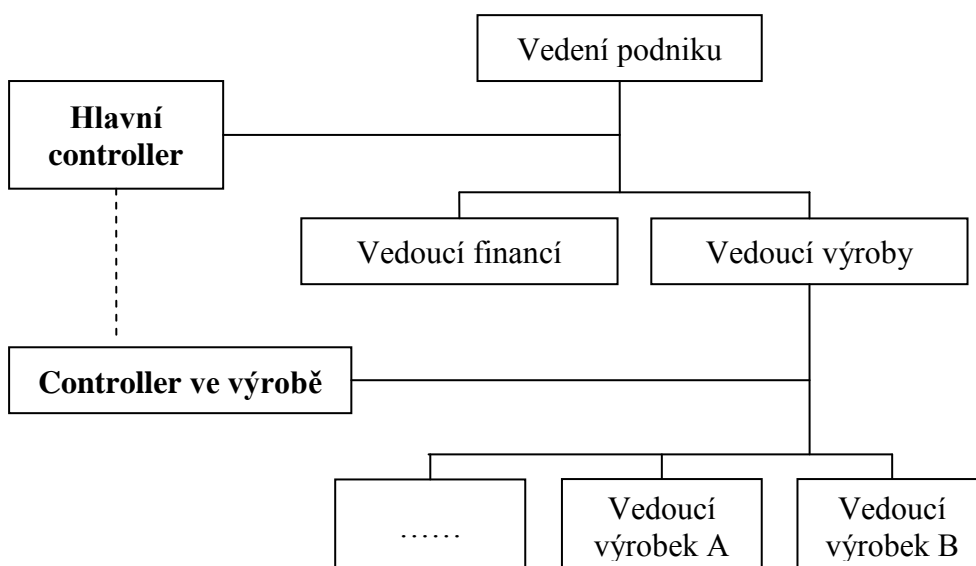
Zdroj: Mikovcová, str. 20

V případě velkých podniků bývá centrální controlling rozšířen o decentralizovaná oddělení controllingu, aby byla zajištěna průřezová funkce controllingu. [2, s. 135] Tato decentralizovaná oddělení mohou být podřízena: [9, s. 20-21]

- centrálnímu controllingu, který má vlastní liniové vazby, nebo
- příslušným útvarům, kdy si s centrálním controllingem pouze vyměňují informace, nebo
- disciplinárně příslušným útvarům (po výkonové linii) a oborově (po odborné linii) centrálnímu controllingu.

Tato třetí možnost je zobrazena na následujícím organizačním schématu. Metodickou (resp. oborovou) podřízenost zde značí přerušovaná čára, která vyzdvihuje odbornou nadřízenost centrálního controllingu ve všech controllingových záležitostech týkajících se systémových a procedurálních problémů. [16, s. 118]

Obrázek č. 5 Princip „přerušované čáry“



Zdroj: Horváth, str. 253

Další možností je zavedení externího controllingu. Mezi jeho klady patří nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingového oddělení. Mezi záporny pak to, že těžiště controllingu leží v operativní oblasti. [9, s. 21]

1.6 Nástroje controllingu

„Mezi controllingové nástroje patří různé druhy analýz, které odhalují klíčové, rozhodující veličiny v zásobách, objednávkách, investicích, výrobních dodávkách a dalších důležitých oblastech. Jsou to dále nástroje ke zjištění kritických bodů výroby a odbytu, aplikace metody příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, analýza provizí, nástroje řízení jakosti, hodnotová analýza apod. To vše jsou složky operativního controllingu. Kromě toho autor stejně jasně vykládá i nástroje strategického controllingu, jako je logistický přístup, portfoliová analýza, potenciální analýza a další zajímavé a účinné postupy.“ [15, s. 4]

1.7 Podpora controllingu výpočetní technikou

„Při plánování a v účetnictví jsou v praxi zpracovávány, komprimovány, porovnávány a analyzovány velké objemy dat. Podpora této činnosti je dnes nemyslitelná bez IT. Pomocí IT se daří controllerovi zlepšovat poskytování informací (např. rychlým vyhodnocením) a účinně podporovat plánování a kontrolu.“ [5, s. 235]

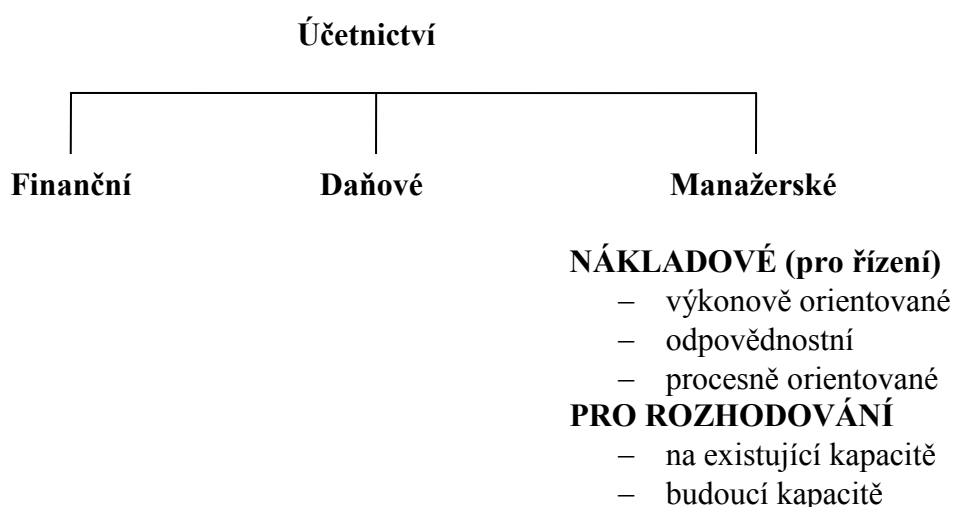
Při rozhodování o pořízení počítačového software musíme přihlížet k individuálním potřebám podniku. Je vhodné posoudit, zdali bude efektivní vyvinout software vlastními silami, či pořídit standardní software, u které již známe jeho cenu a funkce. Musíme při tom přihlížet k tomu, jaké bude mít daná varianta náklady a kvalitu provedení. [5, s. 235 - 241] Důležité je si uvědomit, že software je potřeba neustále aktualizovat, aby odpovídal současným podmínkám. Pro podporu controllingových činností existují jak software s jasně definovaným účelem stejně tak univerzální a flexibilní software, jako jsou např. tabulkové procesory, které však nemusí nabízet jednoduché uživatelské prostředí.

1.8 Manažerské účetnictví

„Jednou ze základních myšlenek, které ovlivňují vývoj účetnictví ve 20. Století, je poznání, že způsob zobrazení podnikatelského procesu je třeba diferencovat podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy řeší.“ [8, s. 19]

Účetnictví, jako zobrazení podnikatelského procesu, můžeme poté členit podle zmíněných požadavků uživatelů dle následujícího obrázku:

Obrázek č. 6 Vzájemný vztah finančního, daňového a manažerského účetnictví



Zdroj: Král, str. 25

Proto tyto poskytované informace můžeme rozdělit na informace finančního účetnictví, které poskytuje informace pro externí uživatele (vlastníků, věřitelů, odběratelů, dodavatelů, zaměstnanců, apod.), daňového účetnictví, které je vedeno za účelem stanovení základu daně z příjmů a dále pak účetnictví pro podporu řízení podniku, tedy manažerského účetnictví. [8, s. 20] Manažerské účetnictví můžeme chápat jako podsystém controllingu. [8, s. 36]

„Manažerské účetnictví čerpá a využívá informace z řady informačních zdrojů, tedy i informace stojící mimo účetní systém – marketingové studie, výzkumné studie konkrétních problémových oblastí apod. Je proto důležitou součástí otevřeného a neustále se vyvíjejícího manažerského informačního systému.“ [3, s. 38]

Pojem manažerské účetnictví (Management Accounting) je nejběžněji používaným označení používaným v anglosaské oblasti. Jiným ekvivalentem může být účetnictví pro řízení (Comptabilité de Gestion) používaný ve frankofonních zemích a účetnictví ná-

kladů a výnosů orientované na rozhodování (Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung) objevující se v novější německé literatuře. V českých zemích můžeme za ekvivalent považovat vnitropodnikové účetnictví, které však svůj účel zaměřuje na potřeby již výše zmíněného finančního účetnictví. Manažerské účetnictví se skládá ze tří fází a můžeme ho rozdělit na nákladové účetnictví (první dvě fáze) a účetnictví pro manažersky orientované rozhodování (třetí fáze). [8, s. 20 - 24]

1.8.1 Nákladové účetnictví

„Účetnictví, které poskytuje informace pro zajištění těchto dvou fází, se v anglicky mluvících zemích chápe jako základní část manažerského účetnictví, označovaná jako nákladové účetnictví (Cost Accounting). Jeho hlavním cílem je dát podklady pro řízení reprodukčního procesu v podmínkách, kdy o základních parametrech tohoto procesu již bylo rozhodnuto.“ [8, s. 21]

Nákladové účetnictví obsahuje první dvě fáze manažerského účetnictví a to zachycení skutečných nákladů a výnosů a jejich vztahu k výkonům (resp. procesům, činnostem a útvarům) a analýzu odchylek oproti plánovanému stavu. Z hlediska základního obsahového zaměření ho můžeme dále dělit na výkonové účetnictví (vztahující se k výkonům) a odpovědnostní účetnictví (vztahující se k vnitropodnikovému útvaru). Výkonové účetnictví pomocí kalkulací dává informace o nákladech, ziskových maržích apod. jednotlivých výkonů (výrobků, služeb). Odpovědnostní účetnictví pomocí plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen podává informace potřebné pro řízení jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Dále je zde nutno zmínit tzv. procesní nákladové účetnictví (Activity Based Accounting), které poskytuje informace týkající se jednotlivých procesů a aktivit. [8, s. 21 - 22]

1.8.2 Účetnictví pro rozhodování

Účetnictví pro rozhodování je třetí fází manažerského účetnictví a od předchozích systémů se odlišuje tím, že nezobrazuje úplný podnikatelský proces, ale záměrně vybírá ty informace z účetních a informačních systémů podniku a externího prostředí, které umožní stanovit a ohodnotit jednotlivé varianty budoucího rozvoje podniku a v konečné fázi podpořit manažerské rozhodnutí při výběru nejlepší varianty. Účetnictví, které je určeno pro podporu rozhodování, můžeme poté členit na již zmíněné výkonové a odpovědnostní účetnictví nebo z hlediska existující a budoucí kapacity. [8, s. 23 - 24]

„Taktické a strategické rozhodování o možných alternativách činnosti umožňuje podle stanovených cílů a kritérií optimalizovat jak využití existující kapacity, které nevyžaduje investiční vklady prostředků, tak zejména rozhodovat o budoucí kapacitě, o budoucích alternativách činnosti spojených s dlouhodobým investičním rozhodováním.“ [3, s. 34]

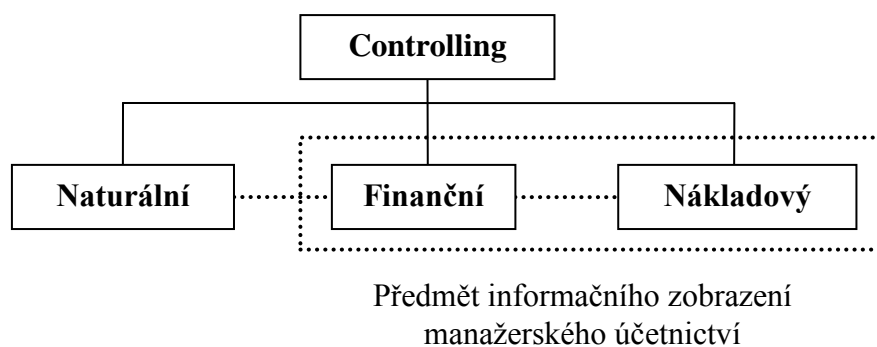
1.9 Vztah manažerského účetnictví a controllingu

Pokud budeme srovnávat manažerské účetnictví a controlling, musíme konstatovat, že tyto pojmy nejsou jednoznačně oddělitelné a vzájemně se prolínají. Jak již bylo výše uvedeno, manažerské účetnictví můžeme z určitého pohledu chápat jako podsystém controllingu.

„Zatímco controlling jako metoda či systém řízení z pozice managementu nutně integruje úvahy o koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je „jen“ informačním nástrojem systému řízení. Z tohoto hlediska je zřejmé, že srovnání lze podrobit pouze manažerské účetnictví a informační nástroje controllingu.“ [8, s. 36]

Rozdíl mezi manažerským účetnictvím a informačními nástroji controllingu tkví v tom, že manažerské účetnictví se zaměřuje na hodnotové charakteristiky a controlling se zaměřuje i na nefinanční informace. Controlling v tomto ohledu můžeme rozdělit na naturální (věcné stránky podnikatelského procesu), finanční (kapitálová struktura podniku, peněžní toky) a nákladový (zisk a jeho determinanty). Hodnotovými charakteristikami, které jsou předmětem informačního zobrazení manažerského účetnictví, pak rozumíme informace finančního a nákladového controllingu. [8, s. 36 - 37]

Obrázek č. 7 Vztah manažerského účetnictví a informací controllingu



Zdroj: Král, str. 36

2 Úlohy a kritéria controllingu v oblasti nákladů

Controlling můžeme, jak již bylo výše uvedeno, rozdělit na naturální, finanční a nákladový controlling. Pokud se budeme zabývat nákladovým controllingem, zaměřuje se na řízení všech faktorů, které ovlivňují výši zisku podniku. Jedním z důležitých determinantů zisku jsou náklady. Proto je důležité, abychom tento pojem dostatečně definovali a určili důvody, nástroje a metody pro jejich řízení.

2.1 Řízení nákladů

Snahy podniků dosahovat zisk, zhodnocovat vložené prostředky či maximalizovat hodnotu podniku jsou dnes z důvodu rostoucího konkurenčního prostředí a hospodářských recesí zaměřovány nejen na zvyšování výnosů plynoucích z tržeb, ale často i na snižování, resp. optimalizaci vynakládaných nákladů. Tato optimalizace nám může zajistit konkurenceschopnou cenu, která v konečném důsledku může opět vyústit ve zvýšení podílu na trhu a výnosů plynoucích z tržeb. Protože je podnik velmi složitý organismus, řízení nákladů vyžaduje různé nástroje a postupy, které pomohou managementu tyto náklady lépe poznat a tím vykonávat kvalitní rozhodnutí pro dosažení stanovených cílů.

[12, s. 15 - 19]

Kromě řízení přímých nákladů, které můžeme přímo přiřadit na jednotku podnikového výkonu, je potřeba zaměřit svoji pozornost na řízení režijních nákladů. Obtížnost v řízení režijních nákladů vychází z nejasností v propojení těchto nákladů s podnikovými výkony. Na rozdíl od přímých nákladů, kde důsledky jejich snižování můžeme relativně průhledně popsat ve vztahu na podnikové výkony a změnu jejich objemu či struktury, se režijní náklady nedaří řídit klasickými metodami. Tím, že zde není na první pohled zřejmý vztah s podnikovými výkony, je těžké určit přesný vliv snižování těchto nákladů. Dnešní doba je z důvodu mechanizace výroby, růstu technologické náročnosti, poklesu materiálové náročnosti, vysokých nároků zákazníků a souvisejících doprovodných činností podniku charakterizována větším podílem režijních nákladů na celkových nákladech, což zvyšuje zájem na jejich optimalizaci. Co se týče sektoru služeb, je též charakteristický špatnou alokovatelností nákladů a velkým podílem režijních nákladů. To vše zvyšuje požadavky na správné alokování režijních nákladů, které nelze z důvodu jejich podílu na celkových nákladech řešit nepřesným průměrováním, jako tomu bylo v minulosti. Potřeba podchycení detailních vazeb a souvislostí mezi výkony a

režijními náklady nutí podniky vyhledávat nové metody a informační nástroje, aby bylo možné charakterizovat výkonnost jednotlivých výkonů a organizačních jednotek. [12, s. 49 - 52]

„Přesnost, s jakou je organizace schopna přiřadit náklady výkonům, které jejich vznik vyvolaly, je samozřejmě podmíněna úrovní kalkulačního systému podniku a metodou nákladové alokace používané v podniku. Tyto výkony a aktivity, které podnik provádí a které vznik nákladů vyvolávají, obecně shrnujeme pod pojem nákladový objekt.“ [12, s. 52]

Pod nákladovým objektem můžeme tradičně chápat určitý výrobek či službu. Dále však můžeme pro potřeby měření výkonnosti požadovat alokaci nákladů např. administrativních nákladů nadnárodního vedení na jednotlivé prodejny či trhy. Poté tyto prodejny či trhy můžeme považovat za nákladové objekty, kterým musíme alokovat režijní náklady nadřazené centrály či náklady administrace a obsluhy trhů. Pro přesné stanovení především režijních nákladů na nákladový objekt je potřeba využít moderních kalkulačních technik. [12, s. 52 - 54]

„Nákladový objekt (cost object) je jakákoli aktivita nebo výkon, pro něž je požadováno oddělené sledování nákladů. V praxi se jedná nejčastěji o výrobky nebo služby, mezi nákladové objekty ale řadíme i projekty, trhy, distribuční kanály, činnosti, střediska apod. Zjednodušeně můžeme říci, že pokud chceme znát náklady na „něco“, to „něco“ je nákladový objekt.“ [12, s. 47]

„V poslední době se v souvislosti s účetními systémy objevuje disciplína (Stiller, 2007) zahrnující soubor manažerských nástrojů a technik, jejímž cílem je dát manažerům do rukou nástroj, který by jim umožnil převzít aktivní roli v procesu vzniku nákladů a výnosů. Tato disciplína bývá označována jako management nákladů (cost management). Management nákladů může být definován jako soubor nástrojů a metod umožňujících aktivní ovlivňování nákladů s orientací na budoucnost.“ [12, s. 29]

Management nákladů, můžeme považovat za čtvrtou fázi, navazující na manažerské účetnictví (nákladové účetnictví - první dvě fáze, účetnictví pro rozhodování - třetí fáze). [12, s. 30]

2.2 Náklady

„Definice nákladů (Cost, Expences - ...) ve finančním účetnictví je stanovena obecně jako úbytek ekonomického prospěchu, jehož konečným důsledkem je přírůstek dluhů (Debts) nebo snížení aktiv (Assets), a který v sledovaném období zapříčiní snížení vlastního jmění (Equity) nezpůsobeného odlivem kapitálu provedeného vlastníky a umožní realizovat budoucí prospěch ve formě výnosů z prodeje produkce (Sales, Revenues, Turnover). Takto definovaný náklad a výnos použitý ve finančním účetnictví se pak stává základním elementem pro výpočet zásadní finanční kategorie, kterou je standardní účetní zisk (Accounting Profit) ...“ [11, s. 46]

„V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností“ [8, s. 47]

Je zde tedy kladen důraz na hospodárné, ekonomicky účinné a efektivní vynakládání prostředků či zdrojů podniku s přímou vazbou na určitý výkon, aktivitu či proces, který zajistí jejich zhodnocení. Hospodárnost vyjadřuje racionální kritérium vynakládání co nejmenšího množství zdrojů pro dosažení požadovaného výstupu. Toho dosáhneme buďto úsporným vynakládáním zdrojů, zvýšením výtěžnosti použitých zdrojů nebo jejich kombinací. Ekonomická účinnost porovnává použité zdroje (náklady) s dosaženým ekonomickým prospěchem (výnosy). Jedná se tedy o různé formy zisku. Ekonomická efektivnost jako nejvyšší kritériem racionality vynaložených nákladů poměřuje dosažený zisk s celkovými zdroji vloženými do podnikání (tedy aktivy či vymezenou částí vlastního a cizího kapitálu). [8, s. 47 - 57]

2.3 Členění nákladů

„... výkonný manažer potřebuje ke svým řídicím, kontrolním, plánovacím a hodnotícím aktivitám vedoucím k dosažení firemních cílů velké množství a různé druhy nákladů, nákladových technik i zisku. Jednotlivé techniky, množství a druhy nákladů jsou určeny obecně poptávkou a druhem konkrétního manažerského rozhodnutí (management decision).“ [11, s. 68]

Mezi tyto druhy manažerských - ekonomických nákladů a nákladových technik můžeme uvést: [11, s. 68]

- ne/přímé náklady (in/direct costs), režijní náklady (overhead costs),
- fixní a variabilní náklady (fixed and variable costs),
- celkové, mezní, průměrné a jednotkové náklady (total, marginal, average and unit costs),
- utopené – zapuštěné náklady (sunk costs),
- rozdílové náklady (differential costs), přírůstkové náklady (incremental costs),
- vyhnutelné náklady (avoidable costs),
- explicitní a implicitní náklady (explicit and implicit costs),
- náklady kapitálu, průměrné vážené náklady kapitálu (cost of capital, WACC),
- plné – absorbované náklady (Full absorption costs),
- marginální náklady (Marginal costs) a krycí příspěvek určený k úhradě fixních nákladů (Contributions),
- náklady životního cyklu (Life cycle costs), cílové náklady (Target cost), Kaizen costs, náklady na celkové řízení kvality (TQM – Total Quality Management

„Předpokladem k jakékoli nákladové optimalizaci či snižování nákladů je náklady poznat a pochopit podstatu jednotlivých nákladových položek, které v podniku vznikají. Protože počet nákladových položek se téměř v jakémkoli podniku čítá na stovky až tisíce, je pro jakékoli další úvahy nezbytné umět tyto náklady rozčlenit do určitých homogenních skupin tak, abychom mohli zkoumat jejich chování při různých situacích. Členění, resp. klasifikace nákladů podle různých kritérií je základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví.“ [12, s. 34]

2.3.1 Druhové členění nákladů

„Základní význam druhového členění nákladů na podnikové úrovni spočívá v tom, že je informačním podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím, které je schopno je poskytnout. Mělo by dát odpovědi na otázky, od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, ostatní externí výkony, služby, lidské zdroje a další ekonomické zdroje“ [8, s. 70]

„Mezi nákladové druhy patří:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, sociální náklady, ...),
- odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku,
- použití externích prací a služeb
- finanční náklady.^{« [12, s. 35]}

Toto členění se nejčastěji používá ve finančním účetnictví. Pro druhové členění je charakteristické to, že zobrazuje náklady prvotní, které zachycují náklady na vstupu do podniku ve vazbě na externí prostředí. Tím však neposkytují dostatečné informace pro řízení transformačního procesu a jejich vztahu k podnikovým výkonům. Neposkytují tedy dostatečné podklady pro hodnocení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových výkonů.^[8, s. 69 - 71] Můžou nám však naznačit na jaký druh nákladů se zaměřit. Jedná se především o nákladové druhy s velkým podílem na celkových nákladech.^[12, s. 34 - 36] Tím, že nevyjadřují příčinu vynaložení, je důvodem proč je toto členění používané ve výkazu zisku a ztráty, který je předkládán veřejnosti. Podnik se tak chrání před únikem informací ke konkurenci. Pro potřeby manažerského účetnictví je však potřeba druhové členění kombinovat s členěním účelovým.^[8, s. 69 - 71]

2.3.2 Účelové členění

„Jednou z nejdůležitějších skupin rozhodovacích úloh jsou úlohy zajišťující řízení hospodárnosti vynaložených nákladů. Jejich informačním východiskem je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Základem stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky, je účelové členění nákladů.“^[8, s. 72]

„Je jednoznačné, že každý náklad musí mít již při svém vzniku vymezenou účelovost, jinak by bylo zcela nesmyslné jej vůbec vynakládat. Proto je velmi důležité vědět, k jakému konečnému účelu chceme určité peněžní prostředky vynaložit“^[1, s. 75]

Pokud chceme podchytit vztah, který mají jednotlivé nákladové položky k podnikovým výkonům, za účelem zhodnocení jejich efektivnosti, musíme použít účelové členění. Existuje více způsobů tohoto členění, které jsou níže popsány.

Prvním z nich je rozdělení nákladů na náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení. Technologické náklady mají přímou vazbu na používanou technologii určité čin-

nosti. Může se jednat například o spotřebu materiálu určitého množství a kvality. Náklady na obsluhu a řízení jsou vynakládány na zajištění podpory a infrastruktury zmíněné činnosti. Jedná se například o mzdy administrativních pracovníků, náklady na osvětlení a vytápění budov apod. ^[12, s. 37]

Dalším možným členěním je členění ve vztahu k jednotlivému výkonu či jednici. Toto členění rozděluje náklady na jednicové a režijní. Jednicové náklady souvisí s technologickými náklady, ale navíc u nich můžeme určit přímou souvislost k dílčí jednotce vykonávaného výkonu. Režijními náklady poté rozumíme náklady, u kterých tuto souvislost není možné jednoduše stanovit. ^[12, s. 37]

Jinou účelovou klasifikací nákladů pak může být členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik. Jedná se tedy o přidělení nákladů určité vnitropodnikové jednotce, která určitou činnost vykonává. ^[12, s. 37] Pokud chceme zobrazit vazby předávaných výkonů mezi jednotlivými odpovědnostními středisky z pohledu vynakládaných nákladů, musíme zmínit náklady druhotné, resp. interní, které umožní ocenit tyto výkony za pomoci vnitropodnikových cen a tím i hodnotit. ^[8, s. 75]

2.3.3 Kalkulační členění

Jak již bylo zmíněno, jednou z důležitých podmínek k efektivnímu řízení nákladů je podchycení detailních vazeb a souvislostí mezi vynakládanými náklady a podnikovými výkony. Tedy přiřazování nákladů k jednotlivým předmětům kalkulace, kalkulačním jednicím či jinak řečeno nákladovým objektům. Členění nákladů je pro tento účel členěno na přímé a nepřímé náklady. ^[12, s. 38]

„Náklady přímé jsou takové náklady, které můžeme specificky a exkluzivně vztáhnout k nějakému nákladovému objektu (např. výrobku). Naproti tomu nepřímé náklady nemohou být specificky a exkluzivně vztaheny k určité aktivitě zejména ze dvou důvodů:

1. buďto exkluzivní vazba mezi nákladem a objektem neexistuje, jedná se pak o režijní náklad;
2. nebo tuto exkluzivní vazbu nejsme schopni v rámci účetní evidence nákladů identifikovat, nebo pro nás tato identifikace není z nákladového hlediska relevantní.“ ^[12, s. 38]

2.3.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

„Toto členění bývá také považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví, protože na rozdíl od výše uvedených klasifikací, které byly zaměřeny v podstatě na minulé, již spotřebované náklady, je cílem členění ve vztahu k výkonům zaměřeno na zkoumání chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích výkonů.“

[12, s. 39]

Pro určení tohoto chování nákladů a výnosů při různých objemech výroby musíme náklady rozdělit na variabilní, fixní a smíšené. Variabilní náklady jsou ty náklady, které se při změně objemu výroby změní. Může se jednat např. o přímý materiál vstupující do výrobku, či přímé mzdy v podobě úkolové mzdy výrobních pracovníků. Variabilní náklady se mění úměrně se změnou objemu výkonů (jsou proporcionální). Může však nastat situace, kdy jsou buď nadproporcionální (např. přesčasové mzdy) a nebo podproporcionální (např. množstevní rabaty od dodavatelů). Fixní náklady představují ty náklady, které se při změně objemu výroby nezmění. Mění se jen skokově při změně výrobní kapacity. Jedná se např. o mzdy administrativních pracovníků, odpisy budov apod. Zatímco variabilní náklady připadající na jednotku produkce jsou konstantní, průměrné fixní náklady mají tendenci při růstu výroby klesat (degrese fixních nákladů). Určitá část nákladů má tu vlastnost, že obsahují jak složku variabilní, tak i fixní. Rozdělení těchto nákladových položek na čistě variabilní a čistě fixní část může být nemožné či z pohledu náročnosti tohoto procesu rozdělení příliš nákladné a tím neúčelné. Poté hovoříme o tzv. smíšených nákladech. [12, s. 39 - 41]

„Kvantifikace variabilních a fixních nákladů tvoří základ celé řady moderních metod řízení nákladů, např. variantně sestavovaných podnikových plánů, ale slouží také pro kalkulování podnikových výkonů (viz dynamická kalkulace), při rozpočtování režie na principu flexibilních rozpočtů a tzv. rozpočtů vycházejících z nulového základu (Zero-Based Budgeting) nebo také procesního řízení nákladů (Activity-Based Cost Management), ...“ [12, s. 43]

Toto členění můžeme použít pro analýzu bodu zvratu (viz obrázek). Bod zvratu udává množství výroby, při kterém jsou celkové náklady (skládající se z fixních a variabilních nákladů) uhrazeny z tržeb. Rozdíl mezi cenou výrobku a jednotkovými variabilními náklady tvoří krycí příspěvek, který vlevo od bodu zvratu uhrazuje fixní náklady a od

bodou zvratu, kde už jsou fixní náklady uhrazeny, tvoří přírůstek zisku. Bod zvratu poté můžeme vyjádřit jako: [12, s. 43 - 44]

$$Q(\text{BZ}) = \text{FN} / (p - b)$$

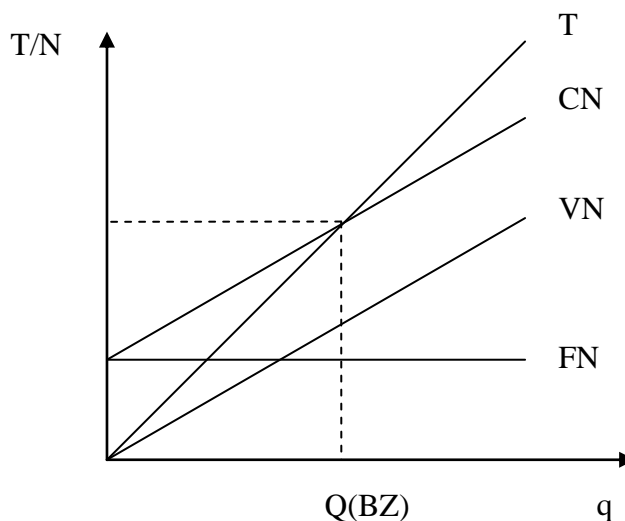
kde $Q(\text{BZ})$ – objem výkonů v měrných jednotkách, při němž dosahujeme bodu zvratu;

FN – celkové fixní náklady;

p – cena za jednotku výkonu;

b – jednotkové variabilní náklady

Obrázek č. 8 Analýza bodu zvratu



Zdroj: Popesko, str. 44

2.3.5 Manažerské náklady

Co se týče budoucího manažerského rozhodování a hodnocení jednotlivých variant, můžeme náklady rozdělit na relevantní a irelevantní. Záleží na závislosti těchto nákladů na budoucím manažerském rozhodnutí. Pokud se výše nákladů při učiněném rozhodnutí změní, mluvíme pak o relevantních nákladech a změna těchto nákladů představuje tzv. rozdílové náklady. Pokud však výše nákladů zůstane stejná při přijetí a nepřijetí resp. výběru jiné varianty, jde o irelevantní náklady, které bychom neměli zahrnovat do rozhodovacího procesu. Zvláštní formou irelevantních nákladů mohou být tzv. utopené náklady, které byly v minulosti již vynaloženy a jejich výše tudíž nemůže být změněna žádným rozhodnutím. [12, s. 41]

Dalšími náklady souvisejícími s manažerským rozhodováním jsou oportunitní náklady.

„Oportunitní náklady (opportunity costs), někdy se také nazývají náklady obětované příležitosti, nejsou v přesné výši účetnictvím evidovány, a mají tedy charakter implicitních nákladů. Představují hodnotu ušlého příjmu z alternativy, jejíž přijetí bylo akceptováním zvolené alternativy znemožněno.“ [12, s. 42]

Při srovnávání jednotlivých variant musíme z ekonomického hlediska počítat jak s explicitními náklady, které jsou v účetnictví v přesné výši evidovány, tak i s implicitními náklady, které v účetnictví nejsou evidovány, avšak na rozhodnutí mohou mít značný vliv. [12, s. 42]

2.4 Kalkulace

„V nejobecnějším slova smyslu se kalkulací rozumí zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu.“ [8, s. 124]

Toto zjištění či stanovení hodnotové veličiny se provádí na tzv. kalkulační jednici či nákladový objekt. Nákladová kalkulace je nejčastějším nástrojem hodnotového řízení, kde identifikujeme náklady aktivit podniku a to především externě prodávaných výkonů. [12, s. 55]

2.4.1 Metody kalkulace

„Metodou kalkulace se rozumí způsob stanovení předpokládané výše, resp. následného zjištění skutečné výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon.“ [8, s. 124]

Kalkulace souvisí s výše uvedeným kalkulačním členěním nákladů na přímé a nepřímé náklady. Problémy spojené s alokací nepřímých (režijních) nákladů a rostoucím podílem těchto nákladů na celkových nákladech podniku jsou důvodem pro rozvíjení dílčích kalkulačních metod. Proto se jednotlivé kalkulační metody liší především ve způsobu alokace nepřímých nákladů. Použité metody by měli odpovídat účelu jejich využití a je třeba brát zřetel na to, aby přínosy detailnějšího a pracnějšího zobrazení převyšovaly náklady na zajištění vstupních dat pro danou metodu kalkulace. [12, s. 55 - 56]

„Tyto jednotlivé metody se od sebe liší relativně velmi širokým spektrem prvků, mezi kterými může být zahrnut např. způsob využití, princip alokace režijních nákladů, rozsah alokovaných nákladů, charakter technologie transformačního procesu, počet vstupů a výstupů transformačního procesu nebo jiné speciální parametry.“ [12, s. 60]

Základní rozdělení těchto metod závisí na tom, absorbují-li všechny náklady či nikoliv. Absorpční kalkulace (absorption costing) zahrnuje všechny náklady podniku, proto se někdy nazývá jako kalkulace úplných nákladů. Neabsorpční kalkulace (variable costing) nebo také kalkulace neúplných nákladů kalkuluje jen s variabilními náklady a fixní náklady na jednotlivé výkony nekalkuluje. [12, s. 59 - 60]

Druhé rozdělení metod kalkulace závisí na způsobu alokace režijních nákladů. Tyto metody se liší v principu alokační souvislosti. Prvním typem je kalkulace variabilních nákladů (variable costing), která režijní náklady ponechává nealokované, což značně ovlivňuje způsoby jejího užití. Další metodou je přírážková kalkulace (absorption costing), která alokuje režijní náklady jednoduše dle rozvrhové základny. Rozvrhovou základnou může být určitý přímý náklad (např. přímé mzdy či přímý materiál) a ve stejném poměru, v jakém jsou tyto přímé náklady u jednotlivých výkonů, se na tyto výkony alokují i režijní náklady. To však může být celkem nepřesné a není zde vidět přímá příčinná souvislost. Tuto příčinnou souvislost řeší kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing). [12, s. 60 - 61]

„Metoda kalkulace podle aktivit (zkráceně ABC) se snaží aplikovat principy příčinné souvislosti do kalkulačního systému firmy tím způsobem, že mapuje a nákladově oceňuje procesy a aktivity, které organizace provádí a popisuje jejich vztah k podnikovým výkonům.“ [12, s. 61]

Activity-Based Management

Komplexní pojetí řízení nákladů Activity-Based Management je u nás známa také pod pojmem procesní řízení nákladů. Využívá se zde technika rozpočtu tvořeným aktivitami tzv. Activity-Based Budgeting (ABB), který využívá postupy Activity Cost Management (ACM) a Activity-Based Costing (ABC) [10, s. 40]

„Při řízení, rozpočtování, plánování nákladů i alokaci nepřímých nákladů využívajícím metod a technik ABB, ACM, ABC, respektive při implementaci tohoto systému, se obecně posupuje následovně:

- Určí se hlavní činnosti, aktivity, které probíhají ve firmě (activities), například nákupní, prodejní a reklamační administrativa, skladování, servis, balení a expedice...
- Stanoví se hlavní faktory, které určují, tvoří a vyvolávají náklady (cost drivers), například počet dodávek, objednávek, výdejek, realizovaných zakázek a reklamací, vyřízených administrativním nákupním a prodejním oddělením (cost pool), případně i normohodiny práce a výrobních zařízení a výrobních společností v případě alokace výrobní režie a služeb ...
- Shrnou se celkové náklady každé činnosti do logických celkových aktivit, středisek (cost pools), která mohou být svoji podstatou někdy i podobná nákladovým centřům (cost centers), používaných u tradičních klasických postupů rozpočtování. Podstatný rozdíl je u nich ten, že nejsou určena direktivně a nemusí respektovat leckdy umělou organizační strukturu organizace, jak je tomu u tradičních metod a pohledů, ale jsou určena výhradně vnitřními procesy a skutečnými aktivitami firmy, což je obvykle více přibližuje realitě!^[10, s. 40]

2.4.2 Druhy kalkulací a kalkulační systém

Kalkulace podniku můžeme podle jejich použití dělit na předběžné, výsledné a operativní. Předběžné kalkulace se využívají ještě před zahájením činnosti na podnikovém výkonu a mají podat predikované informace o jeho nákladech.^[12, s. 56]

„V rámci předběžných kalkulací pak také někdy rozlišujeme tzv. propočtové kalkulace, což jsou kalkulace, které slouží k určitému rámcovému odhadu budoucích nákladů, např. u nových výrobků, nebo pro zpracování cenových nabídek. V rámci předběžných kalkulací se dále vymezují i tzv. plánové kalkulace, které jsou oproti těm propočtovým značně detailnější, vycházejí z relativně přesného odhadu spotřeby vstupů a slouží hlavně pro přesné plánování operací, např. výroby.“^[12, s. 56]

Výsledné kalkulace nám poskytují určitou zpětnou vazbu k hodnocení toho, jestli skutečné náklady dosažené po realizaci výkonů odpovídali odhadu v předběžné kalkulaci.^[12, s. 56]

„Zvláštní kategorií kalkulací, charakteristickou zejména pro vysoce automatizovaný průmysl, je tzv. operativní kalkulace. Tento typ kalkulace se zpravidla sestavuje v průběhu výroby určité série výrobků. Sestavuje se zejména proto, aby dokázala re-

flektovat změny ve výši přímých nákladů, které byly způsobeny různými faktory jako např. změna postupu, nastavení strojů apod.“ [12, s. 56]

„Celá řada firem nepoužívá jen jeden typ kalkulace k jedinému účelu. Ve firemní praxi je často používáno více typů nákladových kalkulací, které se používají k různým účelům. Tyto kalkulace tvoří tzv. kalkulační systém firmy, což je vlastně určitá soustava kalkulací s přesně vymezeným účelem využití, mezi kterými jsou definovány vazby.“ [12, s. 56]

2.4.3 Struktura nákladů v kalkulaci

„Struktura, v níž se stanovují a zjišťují náklady výkonů, je vyjádřena v každém podniku individuálně v tzv. kalkulačním vzorci.“ [8, s. 137]

Stejně tak jako jsou využívány různé typy kalkulací, jsou zde odlišnosti v jejich členění, které mají vždy odpovídat jejich požadovanému účelu. Nejčastějším spojením s pojmem kalkulační vzorec je **typový kalkulační vzorec**, který vychází z normalizovaného stanovení cen z dob centrálně plánované ekonomiky. Tento kalkulační vzorec stanovuje cenu výrobku jako součet přímých nákladů (přímý materiál, mzdy a ostatní přímé náklady), alokované části jednotlivých režii (výrobní, správní, odbytová) a kalkulovaného zisku. Neposkytuje však variantní využití a alokace režijních nákladů je spíše průměrována, než aby odpovídala skutečnému vztahu s jednotlivými výkony. [12, s. 57 - 59] Proto její využití není tím nejvhodnějším pro manažerské rozhodování.

Obrázek č. 9 Typový a retrográdní kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec	Retrográdní kalkulační vzorec
1. Přímý materiál	<u>Základní cena výkonu</u>
2. Přímé mzdy	- Dočasná cenová zvýhodnění
3. Ostatní přímé náklady	- Slevy zákazníkům
4. Výrobní (provozní) režie	• sezonní
<u>Vlastní náklad výroby (provozu)</u>	• množstevní...
5. Správní režie	<u>CENA PO ÚPRAVÁCH</u>
<u>Vlastní náklady výkonu</u>	- Náklady
6. Odbytové náklady	ZISK (jinak vyjádřený přínos)
<u>Úplné vlastní náklady výkonu</u>	
7. Zisk (ztráta)	
<u>Cena výkonu (základní)</u>	

Zdroj: Král, str. 138, 140

„V reakci na omezení typového kalkulačního vzorce se proto v současné praxi uplatňují kalkulační vzorce, charakteristické jednak odlišně vyjádřeným vztahem nákladů výkonu k ceně, jednak variantně strukturovanými náklady výkonů.“ [8, s. 139]

Retrogradní kalkulační vzorec na rozdíl od typového kalkulačního vzorce vychází z ceny (popř. z různých variant cen) od kterého odečítá náklady. Výsledkem je pak zisk, který vyjadřuje přínos jednotlivého výkonu k celkovému podnikovému zisku [8, s. 140]

Další kalkulační vzorec využívá **kalkulaci variabilních nákladů**, která sleduje odděleně variabilní a fixní náklady a tudíž v sobě obsahuje vliv změny objemu výkonů podniku. [8, s. 141]

Obrázek č. 10 Kalkulace variabilních nákladů

Kalkulace variabilních nákladů
CENA PO ÚPRAVÁCH
- Variabilní náklady výrobku
• přímé (jednicové) náklady
• variabilní režie...
<hr/>
Marže (krycí příspěvek)
- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek
<hr/>
Zisk v průměru připadající na výrobek

Zdroj: Král, str. 141

Dalším přístupem může být tzv. dynamická kalkulace, která vychází z typového kalkulačního vzorce, ale jednotlivé položky navíc rozděluje na fixní a variabilní složku, čímž opět vnáší do kalkulace vliv změny objemu výkonů podniku. Nebo také kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů, která se od kalkulace variabilních nákladů liší pouze v oddělení fixních nákladů založených na příčinné souvislosti od fixních nákladů přiřazovaných podle jiných principů. Poslední můžeme zmínit kalkulaci relevantních nákladů, která se od kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů liší pouze tím, že nákladové položky se navíc rozčleňují podle toho, mají-li ve sledovaném období vliv na peněžní toky (vyhnutelné fixní náklady např. nájemné) či nemají (utopečné fixní náklady např. odpisy, licence). [8, s. 141 - 143]

3 ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.

V této kapitole se podrobně seznámíme se společností ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. ve které je zpracovávána praktická část této práce. Nejprve si přiblížíme konsolidační celek Skupiny ČEZ, ve kterém je společnost začleněna. Poté se seznámíme se základními charakteristikami společnosti a její organizační strukturou. Další podkapitoly budeme věnovat analýze externího a interního podnikatelského prostředí (včetně finanční analýzy minulých výsledků společnosti a seznámení s informačním systémem podniku), ze které vyvodíme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou podkladem pro sestavení SWOT analýzy.

3.1 Energetická skupina ČEZ ^[17]

Společnost ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. je součástí konsolidačního celku Skupina ČEZ. Tento celek tvořilo k 31. prosinci 2012 celkem 112 společností. Z toho 92 bylo konsolidováno plnou metodou a 20 přidružených a společných ekvivalenční metodou. Tato konsolidační skupina se skládá ze sedmi provozních segmentů: ^[18]

- Výroba a obchod Střední Evropa,
- Distribuce a prodej Střední Evropa,
- Těžba Střední Evropa,
- Ostatní Střední Evropa,
- Výroba a obchod Jihovýchodní Evropa,
- Distribuce a prodej Jihovýchodní Evropa,
- Ostatní Jihovýchodní Evropa.

Pro přehlednost je tato skupina znázorněna na grafickém schématu, které je umístěné mezi přílohami této práce (viz přílohy A a B). V rámci České republiky se jedná o tyto společnosti:

ČEZ Bohunice, a. s. - činnost této společnost se týká projektu výstavby a budoucího provozování nového bloku slovenské jaderné elektrárny Jaslovské Bohunice.

ČEZ Distribuce, a. s. - tato společnost provozuje licencované činnosti provozovatele distribuční soustavy včetně dispečinku na stávajícím distribučním území regionálních

energetických společností ze Skupiny ČEZ. Vznikla fúzí akciových společností ČEZ Distribuce a ČEZ Distribuční zařízení.

ČEZ Distribuční služby, s. r. o. - společnost působí v oblasti provozování, odstraňování poruch, údržby a oprav distribuční soustavy včetně elektroměrových činností v rámci Skupiny ČEZ. Vznikla fúzí společností ČEZ Distribuční služby, s. r. o., a ČEZ Logistika, s. r. o.

ČEZ Energetické produkty, s. r. o. - společnost zabezpečuje obsluhu zařízení předního a zadního palivového cyklu klasických elektráren.

ČEZ Energetické služby, s. r. o. - společnost zajišťuje komplexní služby v oblasti provozování energetických hospodářství, veřejného osvětlení, dodávky plynů, pitné vody, odpadní vody a provozování čistírny odpadních vod.

ČEZ Energo, s. r. o. - úkolem společnosti je zajistit rozvoj a následný provoz malých lokálních výroben elektřiny a tepla.

ČEZ ENERGOSERVIS s. r.o. - společnost vykonává údržbu a opravy jaderných reaktorů, parních turbín a turbogenerátorů. Dále vyrábí a montuje tlakové nádoby, potrubní systémy aj.

ČEZ ICT Services, a. s. - akciová společnost vznikla fúzí společností ČEZnet, a. s., a ČEZData, s. r. o., za účelem komplexního zajištění ICT služeb po celé ČR.

ČEZ Korporátní služby, s. r. o. - společnost zabezpečuje podpůrné služby. Mezi ně patří např. dopravní služby, správa movitého a nemovitého majetku, účetnictví, personální služby a jiné podpůrné administrativní služby.

ČEZ Obnovitelné zdroje, s. r. o. - tato společnost zabezpečuje výrobu energie z obnovitelných zdrojů, jako jsou větrné, fotovoltaické, vodní a bioplynové elektrárny.

ČEZ Prodej, s.r.o. - společnost je prostředníkem v obchodním kontaktu se zákazníky, poskytuje podporu obchodním zástupcům a zajišťuje marketingové aktivity Skupiny.

ČEZ Teplárenská, a.s. - společnost vyrábí, dodává a prodává teplo koncovým zákazníkům (domácnostem, bytovým družstvům, podnikům apod.).

ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. - společnost zajišťuje obsluhu malých zákazníků, provoz zákaznických center a služby jednotného call centra Skupiny ČEZ.

Energetické centrum, s. r. o. - společnost je provozovatelem stejnojmenného zařízení v Jindřichově Hradci. Palivem pro zdroj produkující elektřinu a teplo je výhradně čistá biomasa. Spadá do divize Výroba ČEZ.

Energotrans, a. s. - podnik provozuje elektrárnu Mělník I zajišťující teplo pro Prahu.

Lomy Mořina, spol. s. r. o. - společnost se zabývá hornickou činností – těžbou a úpravou vápence.

OSC, a. s. - společnost působí v oblasti výroby, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení.

PPC Úžín, a. s. - podnik se zabývá projektem a zajištěním výstavby budoucího paroplynového zdroje v lokalitě Úžín.

Severočeské doly a. s. - předmětem jejího podnikání je zejména těžba, úprava a odbyt hnědého uhlí a doprovodných surovin.

ŠKODA PRAHA Invest s. r. o. - společnost ŠKODA PRAHA Invest s. r. o. působí v oblasti projektování, inženýringu a komplexních dodávek energetických celků (klasických a jaderných elektráren, paroplynových cyklů). Dále pak působí na jaderných elektrárnách, jako dodavatel projektů modernizace a zvyšování účinnosti v elektrárnách Temelín, Dukovany, Jaslovské Bohunice a Mochovce.

ŠKODA PRAHA a. s. - společnost je dodavatelem vysokovýkonných energetických systémů. Zaměřuje se především na rozvoj projektů a vývoz investičních celků, dodávku náhradních dílů, technickou pomoc, rekonstrukci a opravu energetických bloků.

Telco Pro Services, a. s. - společnost patří mezi vyspělé poskytovatele konvergentních služeb a poskytuje služby elektronických komunikací v sektoru energetiky, státní správy a podnikatelské sféře.

ÚJV Řež, a. s. - společnost se zabývá činnostmi spojenými se základním výzkumem v oboru jaderné fyziky, radiochemie a jaderné energetiky, výrobou radioizotopů a výchovou vědeckých pracovníků.

Energetická Skupina ČEZ je největším energetickým uskupením v České republice a dále také v celé střední a jihovýchodní Evropě. V celé Evropě je dnes řazena k 10 největším energetickým uskupením, co se týče instalovaného výkonu a počtu zákazníků. Zároveň je na přední pozici na trhu s elektřinou ve střední Evropě. Jádrem skupiny je

společnost ČEZ a. s., která je největším výrobcem elektřiny v České republice. Mezi její aktivity patří mimo jiné těžba surovin, výroba, distribuce a obchod, telekomunikace, informatika, jaderný výzkum, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení nebo zpracování vedlejších energetických produktů. Skupina ČEZ se dále zabývá i jinými činnostmi, které souvisejí s výrobou elektřiny. V rámci vědy a inovací je v celé oblasti působnosti ve vedení, co se týče vývoje chytrých sítí a elektromobilů.

Česká energetika se provázáním výroby a distribuce elektřiny ve Skupině ČEZ přiblížila struktuře obvyklé v zemích západní Evropy, která je v souladu s platnými normami Evropské unie. To vytváří podmínky pro zdravou konkurenci. V rámci Evropy je Skupina ČEZ nejvíce ziskovým a nejméně zadluženým energetickým uskupením. Cena akcií ČEZ, a. s. je tudíž jednou z nejlépe se vyvíjejících cen mezi akciemi energetických společností v Evropě. Součástí strategie firmy jsou úspěšné zahraniční akvizice v jihovýchodní Evropě, cílevědomá optimalizace nákladů a orientace na výkon. Skupina ČEZ je nejdůležitějším ekonomickým uskupením v České republice z pohledu největšího přispěvatele do veřejných rozpočtů. Navzdory celkové makroekonomické situaci se v roce 2012 podařilo udržet současný rating v elitní kategorii A. V roce 2006 vstoupily akcie energetické společnosti ČEZ na Varšavskou burzu cenných papírů a téhož roku byly zařazeny do prestižního indexu polské burzy WIG20. Na polském kapitálovém trhu do té doby prakticky akcie velké energetické společnosti chyběly. Z celkového objemu elektrické energie vyrobené v České republice připadají na Skupinu ČEZ téměř tři čtvrtiny. Většina elektřiny vyrobené ve Skupině ČEZ je určena pro domácí trh, zbývající část je určena pro zahraničí. Skupina ČEZ je druhým největším vývozcem elektřiny v Evropě, hned po francouzské energetické společnosti EDF. Při řízení výroby klade Skupina ČEZ důraz na zvyšování produktivity.

Skupina ČEZ započala program obnovy uhelných elektráren Skupiny ČEZ. Dále je zde záležitost povolenek na emise CO₂, jejichž smyslem je omezit vypouštění škodlivin průmyslovými podniky v zemích EU. Základním principem je, že kdo ovzduší znečišťuje méně, může povolenky prodat, kdo víc, musí je dokoupit. V rámci životního prostředí jsou od konce roku 1998 všechny uhelné elektrárny energetické společnosti ČEZ vybaveny zařízeními na snižování emisí látek znečišťujících ovzduší. V okolí uhelných elektráren došlo k řadě technických a biologických rekultivací v zájmu redukovat negativní dopady výroby a revitalizovat krajinu. Ve všech uhelných elektrárnách probíhá od

roku 2005 obnova techniky a měření emisí. Energetická společnost ČEZ je první společností v zemích Evropské unie, která přistupuje ke komplexní obnově zdrojů podle nových směrnic EU.

V rámci Skupiny ČEZ jsou z obnovitelných zdrojů nejvíce využívány vodní elektrárny především na řekách Vltava, Labe a Morava. Efektivnost provozu elektrizační soustavy zvyšuje využíváním akumulacích přečerpávacích elektráren a pružným pokrýváním spotřeby elektriny. Dále uplatňuje rozvoj ve výstavbě větrných elektráren v ČR, ale také v Rumunsku. Dalšími oblastmi, kde je Skupina ČEZ v rámci obnovitelných zdrojů aktivní, jsou solární energie a energie z biomasy. Energetická Skupina ČEZ chce v dalších letech využívání obnovitelných zdrojů dále rozšiřovat.

Skupina ČEZ v rámci zkvalitnění zákaznických služeb, pro lepší využití výrobních kapacit, zvýšení konkurenceschopnosti a posílení pozice na nových trzích má v České republice založenou síť obchodních center a kanceláří. V několika okolních státech má obchodní zastoupení. Otevření společných zákaznických kanceláří společnosti ČEZ Zákaznické služby a regionálních distribučních plynárenských firem působících na distribučním území Skupiny ČEZ v ČR představuje lepší služby pro své zákazníky.

3.2 Základní charakteristiky ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.

V této podkapitole se seznámíme se základními informacemi o podniku, které můžeme také najít v obchodním rejstříku. Dále si zde přiblížíme historii, poslání a hlavní předmět podnikání společnosti.

3.2.1 Informace o společnosti ^[20]

Název subjektu:	ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.
Sídlo:	Guldenerova 2577/19, 326 00 Plzeň
Identifikační číslo:	263 76 547
Základní kapitál:	20 000 000 Kč
Datum zápisu:	16. srpna 2004
Spisová značka:	C 16425 vedená u Krajského soudu v Plzni

3.2.2 Předmět podnikání zapsaný v obchodním rejstříku ^[20]

- Specializovaný maloobchod;
- Vydavatelská a nakladatelská činnost;
- Překladatelská a tlumočnická činnost;
- Zpracování dat, služby databank, správa sítí;
- Kopírovací práce;
- Reklamní činnost a marketing;
- Zprostředkování obchodu;
- Zprostředkování služeb;
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti;
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců;
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.

3.2.3 Vlastnická struktura ^[20]

Vlastníkem podniku ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. je ČEZ, a. s., kterému náleží 100 % obchodního podílu. Vklad do společnosti je plně splacený a to ve výši 20 mil. Kč. Společnost ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. je součástí Skupiny ČEZ.

3.2.4 Orgány společnosti a management ^[19 a 20]

Jednatelé

Ing. Igor Šmucr, MBA

Ing. Jan Kašpar

Ing. Nikos Kotupas

Michal Kovařík

Aleš Kubík

Dozorčí rada

Ing. Jaroslav Janda, předseda

Ing. Alan Svoboda, místopředseda

Ing. Petra Šárová, člen

Management

Ing. Aleš Kubík, generální ředitel

Ing. Igor Šmucr, MBA, ředitel úseku Rozvoj a správa

Ing. Nikos Kotupas, ředitel úseku Podpora obsluhy

Michal Kovařík, ředitel úseku Péče o zákazníky

3.2.5 Historie společnosti

Společnost ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. byla zapsána do obchodního rejstříku 16. srpna 2004. Její vznik je spjat s transformačním projektem VIZE 2008, který započal v roce 2004. Tento projekt byl reakcí na direktivy Evropské unie, které v rámci zajištění průhlednosti provozování distribuce a umožnění přístupu na trh s elektřinou všem obchodníkům a výrobcům elektřiny požadují oddělení provozu distribuční soustavy od ostatních činností jako je výroba elektřiny a obchod s elektřinou. Toto rozdělení vyžaduje, aby jednotlivé společnosti vznikly jako samostatné právní subjekty. Požadavek se však nevztahuje na oddělení vlastnictví. Z tohoto důvodu v rámci Skupiny ČEZ zaniklo pět regionálních distribučních společností a vzniklo několik procesně organizovaných společností, které s tímto modelem řízení vykonávají jednotlivé činnosti efektivněji. V rámci tohoto transformačního procesu se na společnost ČEZ Zákaznické služby převedly všechny činnosti týkající se zákaznické obsluhy. V rámci následujícího historického vývoje pravidelně docházelo a stále dochází k organizačním změnám, které jsou vykonávány za účelem zefektivnění podnikových procesů a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

3.2.6 Poslání společnosti ^[19]

Společnost ČEZ Zákaznické služby s. r. o., je vyhledávaným poskytovatelem služeb podporujících prodej a distribuci energií ve střední a východní Evropě.

Posláním společnosti je vysoce kvalitní, komplexní a spolehlivé zajišťování služeb podporujících prodej, distribuci elektřiny i jiných utilit. Díky kvalitním a věřeným technologiím a týmu špičkových odborníků může svým partnerům ve Skupině ČEZ i mimo skupinu a jejich zákazníkům nabízet vysoce spolehlivé služby.

Společnost se snaží být co nejlépe dostupná všem zákazníkům. Proto existuje mnoho způsobů, jak kontaktovat pracovníky ČEZ Zákaznické služby a vyřídit všechny záležitosti týkající se elektřiny.

3.2.7 Hlavní předmět podnikání ^[21]

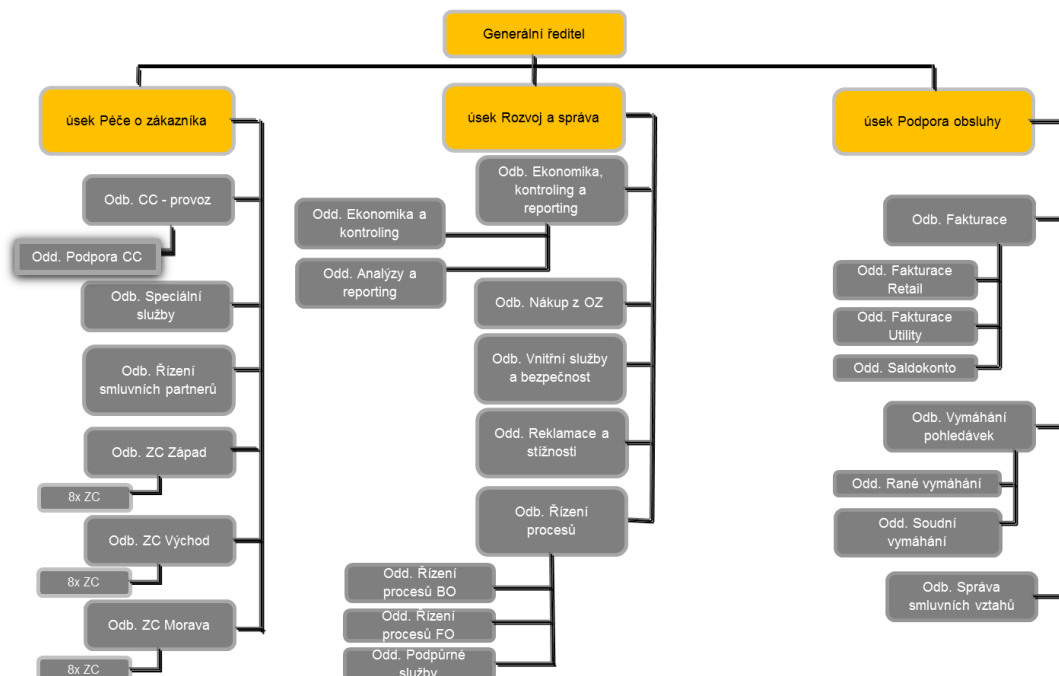
Hlavní podnikatelskou činností společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. je komplexní a spolehlivé poskytování zákaznických služeb pro konečné zákazníky, držitele licence na obchod s elektřinou, licence na distribuci elektřiny, popřípadě i pro držitele licence na výrobu elektřiny. Do těchto činností patří zejména obsluha zákazníků, kteří drží výše zmíněné licence. Dále jde o uzavírání, aktualizaci a ukončování smluv. Tyto smlouvy ošetřují uskutečnění připojení odběrných míst, distribuci elektřiny, obchod s elektřinou a obstarání výkupu elektřiny z obnovitelných zdrojů. Potom také zajišťuje správu energetického saldokonta zákazníků, vyřizování reklamací a jiných požadavků zákazníků. Společnost dále uzavírá, mění a ukončuje smlouvy, na základě kterých se realizuje obsluha zákazníků pomocí smluvních partnerů. Mezi její činnosti patří dále zabezpečování podpory výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů a z kombinované výroby elektřiny a tepla a z druhotných zdrojů. Společnost také zajišťuje správu dat, která jsou uložena v zákaznickém informačním systému. Další činností společnosti je poskytování dalších služeb. Jedná se o služby poskytování fakturace, tisku, obáلكování, odesílání faktur a jiných dokumentů, vystavování daňových dokladů a také poskytování služby správy pohledávek, zajišťování mimosoudního i soudního vymáhání pohledávek, zpracovávání metodik a postupů řízení pohledávek. Dalšími poskytovanými službami jsou poradenství, nabízení a prodávání produktů.

3.3 Organizační struktura společnosti ^[19, 21 a 26]

Jak můžeme vidět na následujícím obrázku, organizační struktura společnosti se skládá ze čtyř hlavních úseků. Jedná se o úseky Generální ředitel, Péče o zákazníka, Rozvoj a správa a Podpora obsluhy. Organizační struktura podniku se skoro každoročně mění za

účelem zvýšení efektivity prováděných činností a vnitropodnikové komunikace. V následujících odstavcích bude představena činnost jednotlivých úseků.

Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.



Zdroj: Interní data podniku

3.3.1 Úsek Generálního ředitele

Na vrcholu organizační struktury podniku ČEZ Zákaznické služby stojí úsek Generálního ředitele. Tento úsek se ve skutečnosti skládá pouze z generálního ředitele a specializovaného asistenta. Hierarchicky pod ním jsou začleněny úseky, se kterými se dále seznámíme. Jedná se o úseky Péče o zákazníka, Rozvoj a správa a úsek Podpora obsluhy.

3.3.2 Úsek Péče o zákazníka

Úsek péče o zákazníka se skládá z jednotlivých odborů. Ty můžeme rozdělit na odbory Call Centrum, Speciální služby, Řízení smluvních partnerů a Zákaznická centra.

Odbor Call Centrum

Tato část podniku se zabývá vyřizováním veškeré komunikace se zákazníky, která není „face to face“ (tj. neprobíhá osobně). Služby jsou dostupné nepřetržitě 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Hlavní náplní práce odboru Call Centrum je přijímání požadavků zákazníků, které se dotýkají následujících oblastí:

- správa smluv na dodávku elektrické energie,
- akviziční činnost,
- změnové řízení,
- distribuce,
- fakturace,
- pohledávky,
- poradenství.

Komunikace probíhá různými způsoby. Jedná se o telefonickou komunikaci, komunikaci prostřednictvím faxu či e-mailu, běžnou písemnou korespondenci a dále pak komunikaci probíhající přes internetový systém ČEZ ON-LINE (ČOL). Tento internetový systém umožňuje zákazníkům nepřetržitou komunikaci s organizací a správu svého účtu. Zákazník si zde může po přihlášení vyhledat detailní přehled svých splacených i nesplacených faktur a záloh. Dále je zde přehled o odběrných místech zákazníka a příslušných sjednaných podmínkách. Konkrétně se jedná o typ sazby, sjednaný roční příkon, předpokládanou roční spotřebu nebo termíny odečtů či jiné technické údaje. Prostřednictvím tohoto systému může také zákazník měnit svoje údaje, jako je adresa pro doručování faktur, či sjednané podmínky (změna způsobu placení a výše záloh, změna odběrového diagramu, sjednaného výkonu a jiné nastavení služeb). Neméně důležitá je zde funkce pro pokládání dotazů a požadavků na reklamaci.

Podpora úseku Call Centrum je zajišťována pomocí jednotného informačního systému SAPIS-U, modul CIC (Customer Interactice Centre) a jednotného telefonního systému Genesys. Kontaktní centra společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. jsou držitelem několika významných ocenění, kde se každoročně umísťují na předních příčkách. Za rok 2011 se jednalo o následující dvě ocenění. V červenci 2011 získala společnost ocenění Industry Champion v regionu EMEA (Evropa, Střední východ a Afrika), kterou udílela organizace Contact Center World – Top Ranking Performers in the Contact Center Industry (EMEA). V říjnu 2011 se společnost umístila v diamantové kategorii World Quality Commitment Award – BID – Ženeva.

Odbory Zákaznická centra

Jedná se o odbory Zákaznická centra Západ, Zákaznická centra Východ a Zákaznická centra Morava. Každý z posledních zmíněných odborů Zákaznická centra se skládá z osmi zákaznických center.

Hlavní činností úseku je prodej produktů Skupiny ČEZ a obsluha zákazníků pro společnosti ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce. V tomto úseku dále dochází k samotnému vyřizování požadavků zákazníka. Jedná se především o uzavírání nových smluv, změny ve stávajících smlouvách a ukončování smluv. Změny se můžou týkat například přechodu na nové sazby, přepisů na nové odběratele, změn dodavatele silové elektřiny a obecných změn týkajících se například jména, adresy, plateb záloh, atd. Dalšími požadavky zákazníků, které řeší úsek Zákaznická centra, jsou vyřizování reklamací, poradenská činnost, znovupřipojení a odpojení pro neplacení nebo mimořádné faktury. V oblasti distribuce přijímá žádosti o stanovisko k připojení nového odběru, ke zvýšení rezervovaného příkonu, ke změně jističe, ověřování existence energetických sítí, žádosti o vytýčení kabelů, žádosti o přeložky vedení či žádosti o prořez stromoví.

Obsluha zákazníků je zajišťována skrze 24 Zákaznických center a 53 Smluvních partnerů. Z uvedených 24 Zákaznických center je jich 9 lokalizováno v krajských městech. V průběhu roku 2011 došlo u Zákaznických center ke změně charakteru činnosti a to z převážně obslužného kanálu na prodejní.

Odbor Speciální služby

Odbor vznikl vyčleněním z Call centra za udržení zákazníků, tzn. především na retenční aktivity. Dnes je součástí jejich činnosti i akviziční činnost.

Odbor Řízení smluvních partnerů

Smluvní partneři jsou využíváni k obsluze zákazníků Skupiny ČEZ. Většina Smluvních partnerů zajišťuje kromě obslužné a prodejní činnosti též realizaci přípojek na hladině nízkého napětí pro ČEZ Distribuci. Smluvní partneři mají též přímý přístup do již zmíněného informačního systému SAP, díky čemuž je k dořešení ostatním pracovištím Skupiny ČEZ předáváno minimum požadavků. Důležitým krokem v rozšíření působnosti smluvních partnerů je zahájení prodeje plynu.

Odbor Správa smluvních vztahů zajišťuje agendu a s tím spojenou opravu údajů technických kmenových dat v systému SAP. Jedná se především o údaje o získaných a ztra-

cených zákaznických elektřiny a plynu, údaje o zpracování nedoručitelné korespondence a údaje o kontaktech získaných zákazníků. Další důležitou aktivitou je podpora prodeje elektřiny a plynu na Slovensku.

3.3.3 Úsek Rozvoj a správa

Tento úsek se skládá z odboru Ekonomika, kontroling a reporting, Nákup z obnovitelných zdrojů, Vnitřní služby a bezpečnost, Reklamace a stížnosti a odboru Řízení procesů. V rámci společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. poskytuje úsek rozvoj a správa podporu všech procesů v oblasti právní, ekonomicko-finanční a technické podpory. Mezi kompetence úseku Rozvoj a správa spadá právní agenda, výběrová řízení, controlling, rozvoj a nastavení klíčových informačních systémů pro obsluhu zákazníků, řešení reklamací a stížností zákazníků, zajištění vnitřních služeb a bezpečnosti a činnost tiskového sálu.

Odbor Ekonomika, kontroling a reporting zajišťuje pravidelný reporting klíčových ukazatelů obsluhy zákazníků pro strategické i operativní řízení. Důležitou součástí aktivit úseku je zabezpečování komunikace a kooperace s ostatními útvary Skupiny ČEZ, především ve spojení s centrálně poskytovanými procesy a službami.

Odbor Nákup z obnovitelných zdrojů zabezpečuje všechen smluvní vztah s výrobcí elektřiny z obnovitelných zdrojů energie a kombinované výroby elektřiny a tepla připojené do hladiny nízkého napětí. Smluvní vztahy se týkají uzavření smluv o připojení výrobní, smluv sdružené služby dodávky, které se týkají odběru výrobce, a dále pak uzavření smluv o podpoře výroby týkající se plateb za vyrobenou elektřinu a smluv na výkup silové elektřiny obchodníkem ČEZ. Jsou-li smlouvy uzavřeny, odbor vykonává pravidelnou měsíční kontrolu a schvalování došlých faktur od výrobců. Odbor zodpovídá za správnou výši vyplácených finančních prostředků za elektřinu, která je přímo dodaná do distribuční sítě (povinný výkup z obnovitelných zdrojů energie nebo výkup silové elektřiny) nebo je spotřebovaná v areálu výrobní (zelené bonusy).

Odbor Vnitřní služby a bezpečnost provádí prověrky stavu bezpečnosti zahrnující ověření stavu fyzické bezpečnosti na zákaznických centrech a call centru a testování zranitelnosti společnosti v oblasti přístupu k informacím a zpracování osobních údajů, které má ve společnosti dle Úřadu pro ochranu osobních údajů nadstandardní kvalitu zabezpečení. Další činností tohoto oddělení je tisk faktur pro ČEZ ICT Services.

Oddělení Reklamací a stížností řeší, jak už název napovídá, reklamací a stížností zákazníků. Nejčastěji jde o případy v řešení Státní energetické inspekce, Energetického regulačního úřadu, náhrady za nedodržení požadované kvality dodávek a služeb souvisejících s regulovanými činnostmi v elektroenergetice^[22], náhrady škod nebo opakované stížnosti.

Odbor řízení procesů

Odbor zajišťuje metodické postupy u Front office i Back office procesů v ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. Jedná se zároveň o tým interních lektorů a specialistů na projekty především na používaný informační systém SAP. Jedná se tedy o klasický odbor spadající pod správní režii firmy.

3.3.4 Úsek podpora obsluhy

Tento úsek se skládá z odboru Fakturace, Vymáhání pohledávek a Správa smluvních vztahů.

Odbory Fakturace a vymáhání pohledávek

Odbor Fakturace se skládá z několika jednotlivých oddělení. Jedná se o oddělení Fakturace Retail, oddělení Fakturace Utility a oddělení Saldokonto. Tento odbor obstarává proces výpočtu a vystavení faktur za dodávku a distribuci elektřiny všem konečným zákazníkům založenou na měřených hodnotách dodaných provozovatelem distribuční soustavy nebo případně založenou na hodnotách, které byly převzaty z centra datových služeb Operátora trhu (OTE, a. s. vlastní ze 100 % stát, výkon akcionářských práv společnosti byl svěřen Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, na starosti má záležitosti související s trhem s plynem a elektřinou, které státu určuje Energetický zákon).^[23]

Fakturováno je na základě smluvních hodnot, které jsou obsaženy v uzavřených smlouvách o sdružených službách dodávky elektřiny, smlouvách na dodávku elektřiny a smlouvách na distribuci elektřiny. Součástí procesu fakturace je výpočet předpisu záloh a výpočet a vystavení daňových dokladů k individuálním odběrným místům zákazníka.

Odbor vymáhání pohledávek se dělí na oddělení Rané vymáhání a oddělení soudní vymáhání.

Podpora Odborů Fakturace a vymáhání pohledávek je prováděna za pomoci softwaru pro fakturaci a zpracování plateb, který je součástí informačního systému SAP IS-U

Billing a FICA. Úsek v roce 2011 vystavil v průměru 350 tisíc faktur za měsíc. Proces fakturace zajišťuje úsek Fakturace a pohledávky celkem pro cca 3,5 milionu odběrných míst. V roce 2011 zahájil úsek fakturaci slovenským zákazníkům a v roce 2012 polským zákazníkům. Zákazníci mohou zvolit alternativu od klasické fakturace a využít jednu ze služeb elektronické fakturace, což zvyšuje efektivitu tohoto úseku.

Odbor Správa smluvních vztahů

Útvar zajišťuje agendu spojenou zejména se získáním a ztrátou zákazníků elektřiny a plynu, dále též opravou technických kmenových dat v systému SAP, zpracováním nedoručitelné korespondence a v neposlední řadě řešením kontaktů získaných zákazníků. Další významnou aktivitou odboru je podpora prodeje elektřiny a plynu na Slovensku.

3.4 Analýza podnikatelského prostředí

Pro analýzu podnikatelského prostředí použijeme rozdělení podle [4, s. 38 - 39]. Autoři rozdělují prostředí podniku na externí, do kterého spadá makroprostředí a mezoprostředí, a interní neboli mikroprostředí. Z analýzy interního prostředí nám vyplynou silné a slabé stránky podniku a naopak z externího prostředí příležitosti a hrozby. To nám dává základ pro sestavení SWOT analýzy.

3.4.1 Analýza makroprostředí

Politika a legislativa

Politická scéna České republiky je vyznačována značným střídáním vlád a s tím spojenou politickou nestabilitou. Vliv na podnik mohou mít různé faktory týkající se daňových a regulačních záležitostí a to jak ty plynoucí z národní úrovně, tak i z Evropské unie, především pak i ze vzájemného sladování těchto systémů. Mezi nejčastěji měnící se legislativní normy patří zákony věnující se daňovým otázkám. Činnost podniku se musí řídit platnými zákony a nařízeními, mezi které patří občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích a popř. i zrušený obchodní zákoník. Od 1. 1. 2014 je totiž obecná úprava právnických osob vtělena do občanského zákoníku a speciálně se jednotlivé typy upravují v zákoně o obchodních korporacích. Dalšími právními normami, kterými se podnik musí řídit, jsou především zákoník práce, zákon o účetnictví, daňové zákony, energetický zákon a cenová rozhodnutí Energetického regulačního úřadu.

Ekonomika

Makroekonomický vývoj ovlivňuje všechny podniky, které v dané ekonomice působí. Ekonomika České republiky (jakož i světová ekonomika) prodělala v posledních letech finanční a hospodářskou krizi. Situace ekonomiky se však postupně zlepšuje. Vliv na činnost podniku bude mít určitě inflace. Konkrétně půjde o růst cen vstupů podniku, jako jsou ceny energie a nakupovaných služeb. Státní rozpočty mnoha států (včetně toho České republiky) jsou charakteristické svými schodky, kdy dochází neustále k nárůstu státního dluhu. To by se mohlo v budoucnu projevit na daňové politice. Vývoj úrokových sazeb nemá na podnik přímý vliv, protože podnik nepoužívá k financování své činnosti úročený cizí kapitál. Důležitý je však také vývoj průměrných mezd a nezaměstnanosti. Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů můžeme na následující tabulce.

Tabulka č. 1 Vybrané makroekonomické ukazatele ČR (v%)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP	2,5	1,8	-1,0	-0,9	1,7*	2,0*
Obecná míra nezaměstnanosti	7,3	6,7	7,0	7,0	6,8*	6,6*
Průměrná míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0*	2,3*

Zdroj: ČSÚ, MFČR (duben 2014) * predikce Ministerstva financí ČR (duben 2014)

Sociologie, kultura

Prostředí České republiky je charakteristické malou mobilitou pracovníků, kteří často nejsou ochotni stěhovat se za zaměstnáním. Problémem je i únik kvalifikovaných zaměstnanců do sousedních zemí, kde jsou za svou práci lépe finančně ohodnoceni. Častým problémem zmiňovaným v médiích je vysoká míra korupce, proti které se především v poslední době snaží bojovat. To klade požadavky na větší transparentnost dodržování zákonů a s tím spojenou úpravu zákonných norem. To se týká např. problémů s veřejnými zakázkami, poskytováním veřejných služeb či zneužíváním sociálních dávek. V poslední době je dále přikládán velký důraz na společenskou odpovědnost firem, která se týká jak sociálních, tak i environmentálních aspektů.

Technologie

Vývoj technologií, které mají vliv na činnost podniku, se týká především informačních a komunikačních technologií. U této oblasti můžeme konstatovat, že se jedná o technologie, které rychle morálně zastarávají a podnik se tak musí neustále přizpůsobovat aktuálním potřebám. Neustále dochází k vývoji nových technologií, které dokáží zvýšit produktivitu práce společně se zvýšením kvality nabízených služeb.

3.4.2 Analýza mezoprostředí

Odběratelé

V rámci hlavního businessu jsou to ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce, kterým podnik zabezpečuje komunikaci, obsluhu a vyřizování požadavků jejich zákazníků, kterými jsou především odběratelé elektrické energie.

Dále se jedná o odběratele vedlejšího businessu, kterým jsou zajišťovány „drobné“ fakturační a pohledávkové služby. Jde o následující společnosti: ČEZ Teplárenská, ČEZ Distribuční služby, ČEZ Energetické služby, ČEZ Měření (od minulého roku součástí ČEZ Distribuční služby), ČEZ Slovensko, CEZ Polska, ČEZ ICT Services a ČEZ Telco Pro Services. Dále jsou to divize mateřské společnosti ČEZ, a. s. (Divize obchod, Divize Výroba a Divize finance). Na fakturované služby plynoucí z vedlejšího businessu jsou sestavovány individuální kalkulace. Tyto náklady jsou odečteny ze stálých provozních nákladů. Zbytek nákladů (včetně marže) je pak rozdělován mezi ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce. Tento problém bude ještě podrobně rozebráno v další části této práce.

Dodavatelé

Společnost má dodavatele v rámci Skupiny ČEZ a dále pak externí, kteří nejsou součástí Skupiny ČEZ. Mezi první skupinu patří následující společnosti a jejich dodávané činnosti:

- **ČEZ ICT Services** – IT služby typu hardware, software, PC vybavení, vyvolávací systém u Zákaznických center;
- **ČEZ Telco Pro Services** – telekomunikační služby, což je největší nákladovou položkou telefonních ústředen u Call centra;

- **ČEZ Korporátní služby** (dříve Správa majetku) – pronajímání majetku a dopravní služby, služby podatelů (přijímání, odesílání, skenování a archivace korespondence) a personálních služby (back-office – např. zpracování mezd, účetní a daňové služby);
- **ČEZ, a. s.** – účetní, daňové a controllingové služby, bezpečnostní služby, interní komunikace (celoplošné aktivity pro zaměstnance, vydávání časopisů, ...) personální služby (front-office – např. výběrová řízení).

Mezi externí dodavatele, kteří nejsou součástí Skupiny ČEZ, pak patří:

- pracovní agentury (**Telia Call, Bohemia Manscraft**), které jsou využívány pro zabezpečení externích personálních zdrojů především pro vyrovnání výkyvů vytíženosti u oddělení Call centra a Správa smluvních vztahů;
- dodavatelé materiálu na Tiskový sál (**Obchodní tiskárny**) a kancelářského materiálu pro zaměstnance (**Office Depot**);
- poštovní služby (**Česká pošta, TNT**).

Konkurence a potenciální konkurence

Jelikož podnik dodává služby především společností v rámci Skupiny ČEZ, které je součástí, a byl vytvořen za daným účelem svou mateřskou společností ČEZ, a. s., která je většinou i jediným vlastníkem těchto společností, nemůžeme o konkurenci jako takové příliš uvažovat. Možným ohrožením by zde byly externí společnosti, které by v rámci outsourcingu dokázaly dodávat dané služby. Protože je však ČEZ Zákaznické služby společností s dlouholetou tradicí, zkušenostmi a finanční stabilitou, nemůžeme předpokládat, že by tyto služby byly dodávány s požadovanými náklady a kvalitě. Pro odběratele by zde bylo také riziko nestability nového dodavatele a horší vyjednávací schopnosti plynoucí z nejednotné podnikové strategie, která je praktikována v rámci Skupiny ČEZ.

Substituty

Otázka substitutů je velice blízká předchozí záležitosti týkající se konkurence a je ovlivněna již zmíněnými specifiky postavení podniku. Společnost by mezi substituty mohla do budoucna vidět rozvoj jiných komunikačních technologií, které by zajišťovaly jednodušší, levnější a kvalitnější obsluhu a komunikaci se zákazníky. Podnik by

proto měl zajistit, aby v případě rozvoje těchto technologií byl v tomto problému aktivní a věnoval se otázce inovací, které by podnik dorovnal na výhody plynoucí z daných technologií. V současné době by se mohlo jednat například o rozmach v používání aplikačních software v rámci „chytrých telefonů“, jejichž užívání neustále zvyšuje podíl na trhu mobilních telefonů ne-li celém trhu komunikačních technologií.

3.4.3 Analýza mikroprostředí

Management

Podnik zaměstnává díky svému postavení a velikosti vysoce kvalifikovaný management, který ve spolupráci se společnostmi ve Skupině ČEZ zabezpečuje celý manažerský proces plánování, organizování, řízení a vedení lidských zdrojů a kontroly. Proces plánování a kontroly bude popsán detailněji v analýze controllingových aktivit.

- **Plánování**

Ke strategickému plánování dochází na úrovni mateřské společnosti ČEZ, a. s., která předkládá každý rok ostatním podnikům Skupiny ČEZ pětiletý strategický plán. Společnost ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. tento plán dále rozpracuje do svého strategického plánu. První verzi strategického plánu vytvoří podnik v létě a poté ho zpřesní na podzim téhož roku na základě dodatečných informací. Následně vytvoří i krátkodobý plán včetně stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Tuto funkci zabezpečuje v podniku oddělení Ekonomika a kontrolling. Mezi KPI jsou finanční cíle, mezi které patří provozní náklady a zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací (EBITDA), a nefinanční cíle týkající se např. produktivity, kvality, počtu zaměstnanců atd.

- **Organizování**

Od založení společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. docházelo často ke změně její organizační struktury za účelem zefektivnění řízení podniku a zlepšení vnitropodnikové komunikace. Současné organizační uspořádání bylo představeno v podkapitole 3.3, proto ho zde nebudeme znovu popisovat.

- **Motivace a personální řízení**

Otázku analýzy pracovního místa, plánování, získávání a výběru lidských zdrojů, řízení kariéry, odměňování a personální administrativy zabezpečuje pro podnik společnost ČEZ Korporátní služby, s. r. o. Pokud má podnik potřebu něco změnit, dává v tomto

případě této společnosti impuls, která ve spolupráci s podnikem vyřeší danou situaci. K hodnocení zaměstnanců je využíván informační systém SAP. Odměna pracovníků je tvořena z části fixní složkou, dále pak osobním ohodnocením (až 15%), které je sjednáno ve smlouvě. Další složkou jejich mzdy, která však nevyplývá ze smlouvy se zaměstnanci, jsou pak kvartální odměny (až 30%). Jedná se o sumu peněz, která je rozdělována mezi členy týmu např. podle konkrétních produktů či úkolů. Můžou se zde vyskytovat i mimořádné odměny.

- **Kontrola**

Kontrolou plnění plánovaných cílů se zabývá odbor Ekonomika, controlling a reporting. Společnost porovnává skutečně dosažené výsledky s plánovanými KPI. Z analýzy odchylek poté vyvodí jejich příčiny a navrhované opatření. Jak již bylo řečeno, proces plánování a kontroly bude detailněji popsán v analýze controllingových aktivit.

Informační systémy

Pro podporu manažerského rozhodování a zefektivnění podnikových procesů podnik využívá informační systém. Ten můžeme rozdělit v podstatě na dva základní informační systémy a to finanční informační systém (FIS - Financial Information System) a informační systém zaměřený na konečné odběratele elektřiny a plynu (CIS – Customer Information System).

Společnost využívá konkrétně informační systém, který běží na platformě SAP od stejnojmenné firmy. Finanční informační systém (FIS) se skládá ze systémů SEM (Strategic Enterprise Management), který se používá k plánovacím činnostem, BW (Business Information Warehouse) využívaného k reportingu a dále různých podpůrných modulů pro podporu správy finančního a manažerského účetnictví, což jsou také hlavní podklady pro nákladový controlling podniku. Informační systém podporuje funkce, jako jsou např. rozpočtování, analýzy ziskovosti a likvidity, vystavování faktur, účtování, import dat do tabulkového procesoru apod. Funkce týkající se kalkulací nákladů a alokace režijních nákladů na jednotlivé produkty nejsou v současné době vykonávány prostřednictvím tohoto informačního systému. K těmto účelům je využíván tabulkový procesor Microsoft Excel. Co se týče vztahu mezi náklady a nositeli nákladů, systém zachycuje náklady pouze ve vztahu k organizačním jednotkám. Systém SAP je propojen s externími systémy kooperujících společností v rámci Skupiny ČEZ. Informace jsou

manažerům neustále dostupné a to také v grafické podobě, proto vyhledávání, třídění a selekce požadovaných dat nutných pro řízení podniku zvyšuje jeho efektivitu. Omezení přístup k jednotlivým částem systému v rámci jednotlivců i podniků ve skupině se řídí přístupovými pravidly zadávanými administrátorem.

Celý informační systém je spravován společností ČEZ ICT Services. To se týče i technického vybavení, které je ve vlastnictví této společnosti a společnosti ČEZ Zákaznické služby je pronajímáno. V rámci podniku má odbor Řízení procesů na používaný informační systém SAP zřízený tým lektorů a specialistů, který také spolupracuje se společností ČEZ ICT Services na vývoji tohoto informačního systému.

Protože se jedná o velký podnik úzce spolupracující se společnostmi ve skupině, je zde potřebná spolupráce jednotlivých funkčních útvarů a společností. Podnik proto používá INTRANET, který slouží k zadávání požadavků, komunikaci, sdílení novinek atd.

Marketing

Marketingové aktivity jsou v rámci většiny podniků ve Skupině ČEZ zabezpečovány společností ČEZ Prodej. Společnost ČEZ Zákaznické služby zabezpečuje kontakt se zákazníky prostřednictvím korespondence, call center a zákaznických center, proto může podávat informace o potřebách a připomínkách zákazníků a jednotlivých zákaznických segmentů. Skupina ČEZ se prezentuje internetovými stránkami, reklamou v tisku a televizi a dále pak zákaznickým programem, do kterého patří vydávání časopisů, poskytování slev z oblasti kultury, sportu, cestování a zábavy a dávání námětů pro volný čas. Skupina ČEZ je také aktivní v oblasti sociální odpovědnosti, kde se hlásí k ochraně životního prostředí, udržitelnému rozvoji, filantropii, či podpoře sportu a jiných kulturních akcí.

Účetnictví

Účetní činnosti spojené s odpovědností za správnost údajů před finančním úřadem spadají pod oddělení Ekonomika a kontrolling. Jednotlivá oddělení zaznamenávají účetní data do informačního systému, který však pouze dává podklady společnosti ČEZ Korporátní služby, která je pro podnik dodavatelem účetních služeb a kde dojde k samotnému zaúčtování. Systém vedení účetnictví musí vyhovovat všem legislativním požadavkům, ale zároveň musí poskytovat dostatek podkladových informací pro řízení společnosti. Toho musí být dosaženo s co nejnižší administrativní náročností a tím zá-

roveň i s nízkými náklady. To podniku zajišťuje již zmíněný informační systém a dále také zkušenosti účetní experti. Jak již bylo zmíněno, existují zde přístupová omezení, která zajistí, aby se důvěrné informace dostaly jen do oprávněných rukou.

Finanční situace podniku

Pro zhodnocení finančního hospodaření podniku jsme použili finanční analýzu, která dodává údajům z účetnictví větší vypovídací schopnost. Tuto analýzu můžeme rozdělit do 3 částí. Jedná se o absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele finanční analýzy. Ze závěrů finanční analýzy poté identifikujeme další silné a slabé stránky, které se týkají minulé a především současné finanční situace podniku.

1) Absolutní ukazatele finanční analýzy

„Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza).“ [7, s. 67]

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jediné zvolené základně. Pro rozbor majetkové (resp. finanční) struktury je zde jako základna zvolena výše celkových aktiv (resp. pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztrát je to pak velikost celkových výnosů nebo nákladů.

Horizontální analýza porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Jedná se o procentní změnu absolutní výše jednotlivých položek mezi jednotlivými roky.

Majetková struktura podniku nám ukazuje strukturu aktiv podniku. Její analýzu můžeme vidět na následujícím obrázku. Bilanční suma aktiv se mezi roky 2008 a 2013 snížila o 34%. Největší část majetku tvoří oběžná aktiva, která tvoří přes 99% celkových aktiv. Dlouhodobý majetek má podnik velmi nízký a to z toho důvodu, že si majetek najímá a jeho využívání se tak projeví jako náklad v podobě služeb a ne odpisů, jak by tomu bylo v případě jeho vlastnění. Dlouhodobý finanční majetek zde není pro zjednodušení vůbec uveden, protože je vykazován v nulové výši. Zaměříme se proto na oběžný majetek podniku. Zde jsou nejvýznamnější položkou krátkodobé pohledávky, které v letech 2011 až 2013 tvořily cca. 94 až 96% z celkových aktiv. Stejně tak stojí za zmínku dlouhodobé pohledávky, které se na celkových aktivech podílely 3 až 5%.

Tabulka č. 2 Majetková struktura podniku

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AKTIVA	577 262	490 374	437 480	485 391	382 666	380 358
Dlouhodobý majetek	516	350	619	552	776	702
DNM	516	286	57	0	316	255
DHM	0	64	562	552	460	447
Oběžná aktiva	574 817	487 709	435 656	484 009	380 873	379 033
Zásoby	0	0	105	310	325	448
Dlouhodobé pohledávky	4 998	12 354	12 884	16 677	17 186	18 169
Krátkodobé pohledávky	567 140	472 121	419 562	463 908	359 599	360 395
KFM	2 679	3 234	3 105	3 114	3 763	21
Časové rozlišení aktiv	1 929	2 315	1 205	830	1 017	623

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Tabulka č. 3 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury podniku

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	10/11	11/12	12/13
AKTIVA	100,00%	100,00%	100,00%	10,95%	-21,16%	-0,60%
Dlouhodobý majetek	0,11%	0,20%	0,18%	-10,82%	40,58%	-9,54%
DNM	0,00%	0,08%	0,07%	-100,00%	x	-19,30%
DHM	0,11%	0,12%	0,12%	-1,78%	-16,67%	-2,83%
Oběžná aktiva	99,72%	99,53%	99,65%	11,10%	-21,31%	-0,48%
Zásoby	0,06%	0,08%	0,12%	195,24%	4,84%	37,85%
Dlouhodobé pohledávky	3,44%	4,49%	4,78%	29,44%	3,05%	5,72%
Krátkodobé pohledávky	95,57%	93,97%	94,75%	10,57%	-22,48%	0,22%
KFM	0,64%	0,98%	0,01%	0,29%	20,84%	-99,44%
Časové rozlišení aktiv	0,17%	0,27%	0,16%	-31,12%	22,53%	-38,74%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Co se týče analýzy finanční struktury podniku, jsou zde pro zjednodušení odstraněny řádky kapitálové fondy, dlouhodobé závazky, krátkodobé i dlouhodobé bankovní úvěry a to z toho důvodu, že jsou dlouhodobě vykazovány v nulové výši. Pokud vezmeme v úvahu nejprve cizí kapitál, skládá se pouze z rezerv, které se na pasivech podílí cca. 12 až 14%, a dále pak krátkodobých závazků, které tvoří největší část pasiv, kdy v letech 2011 a 2012 tvořily zhruba 58% z celkových pasiv. V roce 2013 je zde nárůst podílu krátkodobých závazků dokonce na cca. 74%. Mezi krátkodobé závazky vykazované podnikem patří především závazky z obchodních vztahů, k zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky, jiné závazky a z velké části pak dohadné účty pasivní. Protože jsou základní kapitál a rezervní fondy konstantní, dochází z důvodu absolutního snižování bilanční sumy pasiv k růstu jejich podílu na celkových pasivech.

Tabulka č. 4 Finanční struktura podniku

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PASIVA	577 262	490 374	437 480	485 391	382 666	380 358
Vlastní kapitál	329 429	225 629	164 705	134 959	111 683	49 072
Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Rezervní fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
VH minulých let	12 517	0	0	0	0	0
VH úč. období	294 912	203 629	142 705	112 959	89 683	27 072
Cizí zdroje	247 833	264 745	272 775	350 431	270 983	331 286
Rezervy	98 245	115 437	94 155	68 180	47 651	51 676
Krátkodobé závazky	149 588	149 308	178 620	282 251	223 332	279 610
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

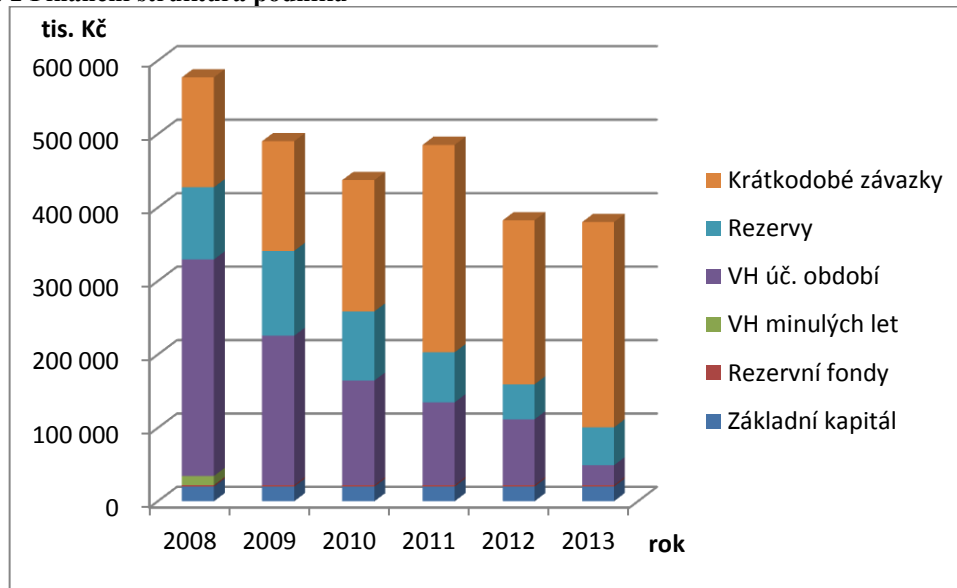
Protože je vývoj struktury pasiv podniku poněkud proměnlivý, jsou pro přehlednost jeho položky znázorněny i v níže uvedeném grafu. Jak vidíme, dochází zde k postupné substituci vlastního kapitálu kapitálem cizím. A to především z důvodu poklesu dosahovaného výsledku hospodaření a růstu krátkodobých závazků.

Tabulka č. 5 Horizontální a vertikální finanční struktury podniku

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	10/11	11/12	12/13
PASIVA	100,00%	100,00%	100,00%	10,95%	-21,16%	-0,60%
Vlastní kapitál	27,80%	29,19%	12,90%	-18,06%	-17,25%	-56,06%
Základní kapitál	4,12%	5,23%	5,26%	0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy	0,41%	0,52%	0,53%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých let	0,00%	0,00%	0,00%	x	x	x
VH úč. období	23,27%	23,44%	7,12%	-20,84%	-20,61%	-69,81%
Cizí zdroje	72,20%	70,81%	87,10%	28,47%	-22,67%	22,25%
Rezervy	14,05%	12,45%	13,59%	-27,59%	-30,11%	8,45%
Krátkodobé závazky	58,15%	58,36%	73,51%	58,02%	-20,87%	25,20%
Časové rozlišení pasiv	0,00%	0,00%	0,00%	x	-100,00%	x

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Graf č. 1 Finanční struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

„Pro získání přehledu o vývoji výnosů a nákladů podniku a jejich struktury lze využít horizontální a vertikální analýzu položek ve výkazu zisku a ztráty.“ [7, s. 74]

Pro zjednodušení v tabulce nejsou zobrazeny výnosové položky, které byly vykazovány v nulové výši. Jedná se o tržby za prodej zboží, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a

materiálu, tržby z prodeje cenných papírů a výnosy z dlouhodobého finančního majetku. Dále zde nejsou podrobně členěny výkony podniku, protože se skládají pouze z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tabulka č. 6 Analýza výnosů podniku

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výkony	1 325 945	1 309 722	1 253 637	1 222 927	1 198 807	1 131 057
Ostatní provozní výnosy	3 335	1 167	716	2 427	611	50
Výnosové úroky	12 710	3 748	1 003	395	250	65
Ostatní finanční výnosy	40	229	0	0	0	0
Mimořádné výnosy	0	0	0	10 265	492	0
VÝNOSY	1 342 030	1 314 866	1 255 356	1 236 014	1 200 160	1 131 172

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Tabulka č. 7 Horizontální a vertikální analýza výnosů podniku

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	10/11	11/12	12/13
Výkony	98,94%	99,89%	99,99%	-2,45%	-1,97%	-5,65%
Ostatní provozní výnosy	0,20%	0,05%	0,00%	238,97%	-74,82%	-91,82%
Výnosové úroky	0,03%	0,02%	0,01%	-60,62%	-36,71%	-74,00%
Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	x	x	x
Mimořádné výnosy	0,83%	0,04%	0,00%	x	-95,21%	-100,00%
VÝNOSY	100,00%	100,00%	100,00%	-1,54%	-2,90%	-5,75%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Z vertikální analýzy můžeme vypočítat, že většina z výnosů podniku je generována prostřednictvím výkonů, které se v podniku skládají pouze z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Jedná se téměř 100% z celkových výnosů podniku. V roce 2011 tvořily 0,83% z celkových výnosů mimořádné výnosy, budoucí rozhodování provozní části podniku by to však nemělo ovlivnit, jak už vychází z charakteru mimořádných výnosů. Do výpočtu ukazatelů EBIT a EBITDA však podle podnikové metodiky mimořádné náklady a výnosy patří.

Horizontální analýza poukazuje na pozvolný klesající trend ve výkonech podniku. Z hlediska jejich podílu na celkových výnosech nejsou ostatní výnosové položky významné. Snad si můžeme jen povšimnout několika výkyvů. Ostatní provozní výnosy mezi roky 2010 a 2011 stouply cca. 239%, poté došlo opět k jejich prudkému poklesu. V roce 2011 došlo k vykázání mimořádných výnosů v částce převyšující 10,2 mil. Kč. Výnosové úroky mají dlouhodobě klesající trend. Výnosové úroky, potažmo i finanční výnosy souvisí s centrálně řízeným cash-poolingem. V prvních letech se výnosy z cash-poolingu připisovaly dceřiným společnostem, později přešly pod mateřskou společnost.

Analýza nákladů je poněkud komplikovanější. Pro zjednodušení zde nejsou opět zobrazeny položky nákladů, které jsou vykazovány v nulové výši. Jedná se o položky náklady na zboží, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, prodané cenné papíry, změna stavu rezerv souvisejících s finančními aktivitami podniku a nákladové úroky, které jsou z důvodu nevyužívání úročeného kapitálu nulové. Daň z příjmu v sobě zahrnuje jak daň z příjmu za běžnou tak i mimořádnou činnost. V roce 2013 si můžeme všimnout záporné položky mimořádných nákladů. Jedná se o rozpuštění mimořádné rezervy na restrukturalizaci konkrétně na odstupné.

Tabulka č. 8 Analýza nákladů podniku

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výkonová spotřeba	503 641	504 789	540 656	529 359	528 641	533 318
- spotřeba mat. a energie	18 876	16 121	13 518	14 102	13 150	16 279
- služby	484 765	488 668	527 138	515 257	515 491	517 039
Osobní náklady	449 530	509 426	525 588	561 802	540 475	548 539
Daně a poplatky	1 574	1 747	1 556	2 073	1 950	1 893
Odpisy DHM a DNM	229	232	257	140	143	160
Změna stavu rezerv, ... (provozní)	-5 309	36 107	-6 105	-4 878	7 628	5 263
Ostatní provozní náklady	8 491	2 975	4 609	5 675	5 200	5 944
Ostatní finanční náklady	129	320	166	142	145	194
Daň z příjmu	88 833	52 051	37 327	28 742	26 295	10 219
Mimořádné náklady	0	3 590	8 597	0	0	-1 430
NÁKLADY	1 047 118	1 111 237	1 112 651	1 123 055	1 110 477	1 104 100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Tabulka č. 9 Horizontální a vertikální analýza nákladů podniku

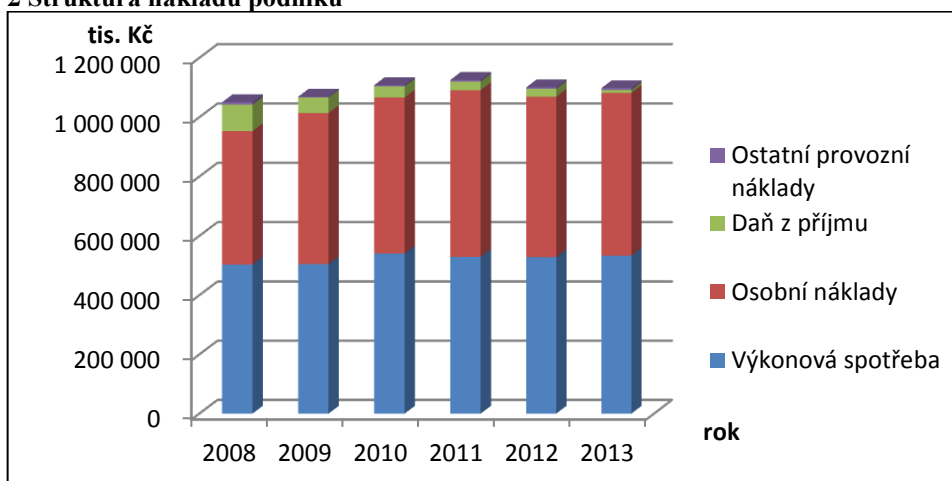
(v tis. Kč)	2011	2012	2013	10/11	11/12	12/13
Výkonová spotřeba	47,14%	47,60%	48,30%	-2,09%	-0,14%	0,88%
- spotřeba mat. a energie	1,26%	1,18%	1,47%	4,32%	-6,75%	23,79%
- služby	45,88%	46,42%	46,83%	-2,25%	0,05%	0,30%
Osobní náklady	50,02%	48,67%	49,68%	6,89%	-3,80%	1,49%
Daně a poplatky	0,18%	0,18%	0,17%	33,23%	-5,93%	-2,92%
Odpisy DHM a DNM	0,01%	0,01%	0,01%	-45,53%	2,14%	11,89%
Změna stavu rezerv, ... (provozní)	-0,43%	0,69%	0,48%	-20,10%	-256,38%	-31,00%
Ostatní provozní náklady	0,51%	0,47%	0,54%	23,13%	-8,37%	14,31%
Ostatní finanční náklady	0,01%	0,01%	0,02%	-14,46%	2,11%	33,79%
Daň z příjmu	2,56%	2,37%	0,93%	-23,00%	-8,51%	-61,14%
Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	-0,13%	-100,00%	x	x
NÁKLADY	100,00%	100,00%	100,00%	0,94%	-1,12%	-0,57%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Vertikální analýza ukazuje, že největší podíl na celkových nákladech mají položky osobních nákladů a výkonové spotřeby, především pak nákladů na služby. Společně tvoří tyto položky cca. 96 až 98% z celkového podílu nákladů.

Pro lepší přehlednost těchto údajů jsou významné položky zaneseny do následujícího grafu. V grafu nejsou znázorněny následující nákladové položky: daně a poplatky, odpisy, změna stavu rezerv, ostatní finanční náklady a mimořádné náklady. Tyto položky mají velice malý podíl na celkových nákladech. Významnou zde může být položka změna stavu rezerv související s provozní činností, která dosahuje jak kladných tak i záporných hodnot.

Graf č. 2 Struktura nákladů podniku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Je také vhodné vztáhnout nejvýznamnější nákladové položky v poměru k podnikovým výkonům, což jsou zde vlastně tržby za prodej výrobků a služeb.

Tabulka č. 10 Podíl vybraných položek nákladů na výkonech podniku

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výkony	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Služby	36,56%	37,31%	42,05%	42,13%	43,00%	45,71%
Osobní náklady	33,90%	38,90%	41,93%	45,94%	45,08%	48,50%
Daň z příjmu	6,70%	3,97%	2,98%	2,35%	2,19%	0,90%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Stoupající trend podílu služeb a osobních nákladů k podnikovým výkonům je dán velkým podílem režijních nákladů, kdy při poklesu podnikových výkonů, dochází k růstu tohoto podílu. Daň z příjmu má naopak klesající tendenci, která je zapříčiněná stejným důvodem. Klesající výkony podniku a zvyšující se podíl režijních nákladů na těchto výkonech znamená nižší dosažený hospodářský výsledek a tím i nižší daňový základ pro výpočet daně z příjmu. Toto je patrné i na níže uvedeném grafu.

Vývoj EBITDA můžeme vidět v následující tabulce a níže pak v i grafu. Ukazatel EBITDA patří mezi vybrané klíčové ukazatele výkonnosti sledované podnikem. Podle podnikové metodiky výpočtu se do ukazatele započítávají od roku 2010 i mimořádné náklady a výnosy. Meziroční změny udávají procentní změny jednotlivých ukazatelů.

Můžeme si povšimnout klesajícího trendu, který je v roce 2013 největší. Pokles EBITDA je způsoben především poklesem podnikových výkonů.

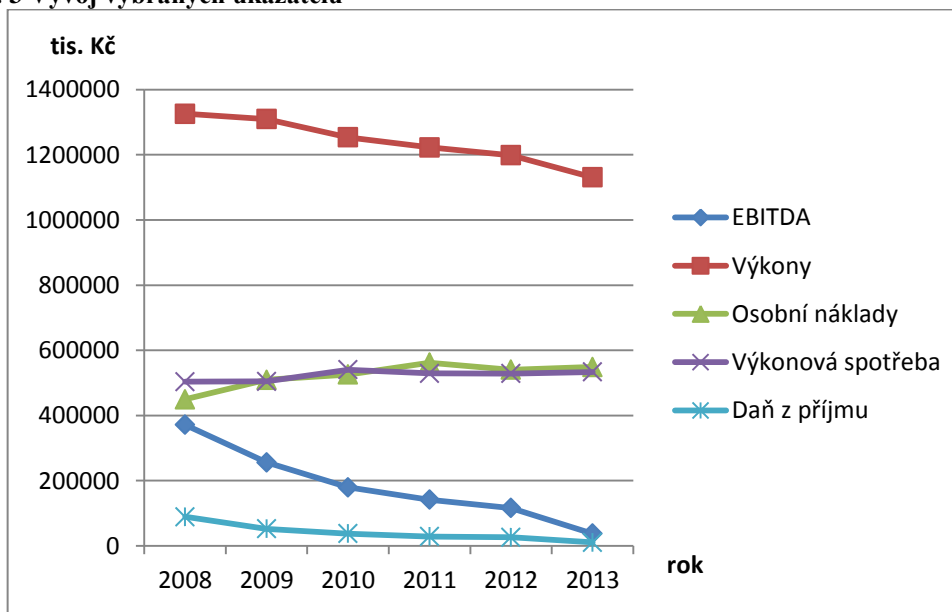
Do níže uvedeného grafu jsou zaneseny také položky nákladů z předchozí tabulky, tzn. náklady na služby, osobní náklady a daň z příjmů.

Tabulka č. 11 Vývoj vybraných ukazatelů

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EBITDA	371 353	255 845	179 452	141 588	116 016	37 580
Výkony	1 325 945	1 309 722	1 253 637	1 222 927	1 198 807	1 131 057
Meziroční změna EBITDA	x	-31,10%	-29,86%	-21,10%	-18,06%	-67,61%
Meziroční změna výnosů	x	-1,22%	-4,28%	-2,45%	-1,97%	-5,65%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Graf č. 3 Vývoj vybraných ukazatelů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

2) Rozdílové ukazatele finanční analýzy

„Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.“ [7, s. 83]

Tabulka č. 12 Vývoj čistého pracovního kapitálu

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK	425 229	338 401	257 036	201 758	157 541	99 423

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Na jednu stranu představuje pro podnik čistý pracovní kapitál prostředky pro krytí finančních výkyvů. Má tedy oběžná aktiva k zabezpečení krátkodobých závazků. Avšak na druhou stranu vysoké hodnoty snižují rentabilitu společnosti. Proto snižující se trend čistého pracovního kapitálu shledáváme jako pozitivní. Protože podstatnou část z oběžných aktiv podniku tvoří pohledávky, je třeba věnovat pozornost obchodnímu deficitu, který vychází z porovnání doby inkasa pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků, který bude vypočten v rámci ukazatelů aktivity.

3) Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrová analýza poměřuje vzájemně různé veličiny, čímž poskytuje hlubší souvislosti o finanční situaci podniku. Poměrová analýza se skládá ze soustavy ukazatelů, mezi které patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, produktivity práce a ukazatele kapitálového trhu. Dále sem můžeme zařadit hodnotové ukazatele výkonnosti.
[6, s. 31]

Pro výpočet finanční situace podniku ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. jsou použity údaje v následující tabulce. U následných výpočtů je vždy zobrazen vzorec, který čerpá informace právě z dat nacházejících se v této tabulce.

Zisk po zdanění (EAT) je výsledek hospodaření za účetní období. Tato položka vychází z výkazu zisku a ztráty. Zisk před odpisy a zdaněním (EBIT) podle podnikové metodiky výpočtu obsahuje provozní výsledek hospodaření bez odečtení daně z příjmů a od roku 2010 obsahuje v i položky mimořádných výnosů a nákladů.

Tabulka č. 13 Přehled základních finančních údajů za období 2008 – 2013

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	577 262	490 374	437 480	485 391	382 666	380 358
Dlouhodobý majetek	516	350	619	552	776	702
Oběžná aktiva	574 817	487 709	435 656	484 009	380 873	379 033
Zásoby	0	0	105	310	325	448
Pohledávky	572 138	484 475	432 446	480 585	376 785	378 564
Krátk. fin. majetek	2 679	3 234	3 105	3 114	3 763	21
Pasiva	577 262	490 374	437 480	485 391	382 666	380 358
Vlastní kapitál	329 429	225 629	164 705	134 959	111 683	49 072
Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Cizí kapitál	247 833	264 745	272 775	350 431	270 983	331 286
Krátkodobé závazky	149 588	149 308	178 620	282 251	223 332	279 610
EBIT	371 124	255 613	179 195	141 448	115 873	37 420
EAT	294 912	203 629	142 705	112 959	89 683	27 072
Tržby	1 325 945	1 309 722	1 253 637	1 222 927	1 198 807	1 131 057

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

a) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability podávají informace o efektu, jaký byl dosažen pomocí vloženého kapitálu. V obecném tvaru se tedy jedná o poměr „výnos ku vloženému kapitálu“. Veličiny, které jsou vzájemně poměřovány, musí být navzájem konzistentní. Podle použitých veličin mají poté tyto ukazatele rozdílné užití a různou vypovídací hodnotu. [6, s. 31]

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

- Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

- Rentabilita celkového investovaného kapitálu

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}$$

- Rentabilita tržeb

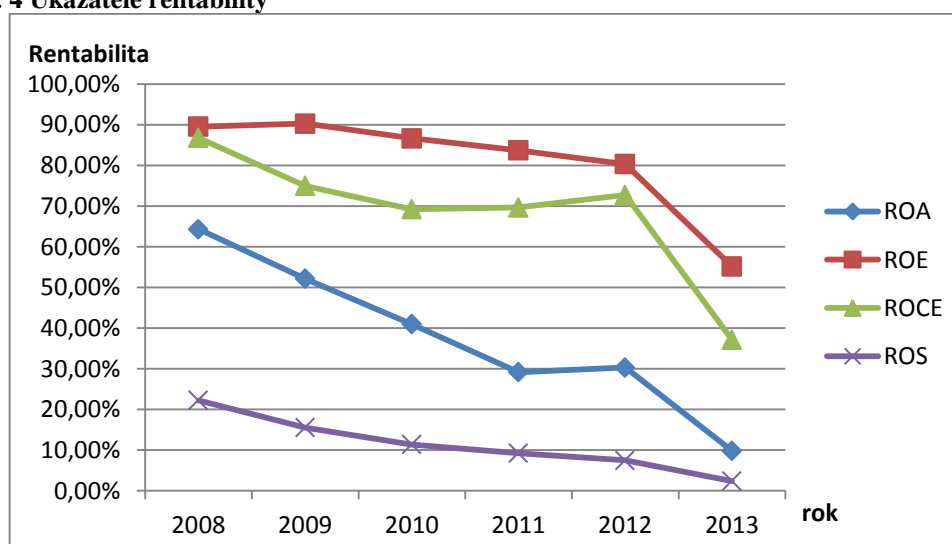
$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Tabulka č. 14 Ukazatele rentability

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	64,29%	52,13%	40,96%	29,14%	30,28%	9,84%
ROE	89,52%	90,25%	86,64%	83,70%	80,30%	55,17%
ROCE	86,78%	74,95%	69,22%	69,63%	72,72%	37,14%
ROS	22,24%	15,55%	11,38%	9,24%	7,48%	2,39%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Graf č. 4 Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Jak můžeme vidět z předchozí tabulky a grafu, vývoj ukazatelů má z dlouhodobého hlediska klesající trend, což sledujeme jako negativní, avšak je to dáno i vysokými výchozími hodnotami. Ukazatel ROCE zaznamenal mírný růst v letech 2011 a 2012 a ukazatel ROA pak v roce 2012. Všechny ukazatele rentability však v roce 2013 prudce poklesly. Důvod poklesu můžeme přiblížit rozkladem a hlubší analýzou problému.

„Ukazatele rentability je někdy možné rozkládat a zjišťovat, jak které veličiny ovlivňovaly celkový výsledek.“ [6, s. 32]

Provedeme zde rozklad ukazatele ROE, který rozložíme dle následujícího vzorce na rentabilitu tržeb (EAT/T), obrat aktiv (T/A) a finanční páku (A/VK).

$$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{EAT}{A} \times \frac{A}{VK} = \frac{EAT}{T} \times \frac{T}{A} \times \frac{A}{VK}$$

kde: ROE ... rentabilita vlastního kapitálu

EAT ... zisk po zdanění

VK ... vlastní kapitál

A ... celková aktiva

T ... tržby

Tabulka č. 15 Rozklad ukazatele ROE

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita vlastního kapitálu	89,52%	90,25%	86,64%	83,70%	80,30%	55,17%
Rentabilita tržeb	22,24%	15,55%	11,38%	9,24%	7,48%	2,39%
Obrat aktiv	2,30	2,67	2,87	2,52	3,13	2,97
Finanční páka	1,75	2,17	2,66	3,60	3,43	7,75

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Z rozkladu, který je proveden v předchozí tabulce, si můžeme povšimnout, jak se v každém roce která složka podílela na vývoji rentability vlastního kapitálu. Můžeme si povšimnout, že po celou analyzovanou dobu klesala rentabilita tržeb. Ačkoliv vývoj obratu aktiv a finanční páky měl až na výjimky rostoucí trend, rentabilita vlastního kapitálu klesala. Hlavním důvodem poklesu rentability vlastního kapitálu je tedy neustále klesající rentabilita tržeb, zejména pak v roce 2013. Aby podnik zvedl v posledním roce nízký zisk a rentabilitu, měl by zvýšit svoje marže na adekvátní úroveň. Podle nadřazené strategie Skupiny ČEZ však postupně dochází cíleně ke snižování ziskové marže. U obratu aktiv došlo v letech 2011 a 2013 také k mírnému poklesu, což je dáno tím, že v těchto letech byl meziroční procentní růst (resp. pokles) větší (resp. menší) u bilanční sumy aktiv než u tržeb. Pokles finanční páky byl v roce 2012 zapříčiněn meziročním procentním poklesem, který byl větší u bilanční sumy aktiv než u vlastního kapitálu. Z toho plyne, že by podnik měl zvýšit své tržby.

V roce 2012 došlo k tvorbě dohadné položky aktivní na roční zúčtování k hlavním dodavatelům ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce, kde se po následném vyúčtování dospělo k rozdílu mezi odhadem a skutečností ve výši cca. 49 mil. Kč. Tato nepřesnost se projevila až v roce 2013, kdy zrušení dohadné položky mělo za následek pokles výnosů podniku a tím i hospodářského výsledku. Nutnost ročního zúčtování nastala především ná-

stupem prodeje nového produktu, u kterého se díky chybějícím historickým datům nedala udělat kvalitní prognóza nákladů.

b) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity indikují schopnost podniku dostát včas svým závazkům. V obecném tvaru se jedná o poměr „likvidní aktiva ku závazku“. Existují různé úrovně likvidity v závislosti na účelu využití těchto informací. Nízká úroveň likvidity může ohrozit finanční stabilitu podniku, na druhou stranu vysoká úroveň likvidity znamená neefektivní využití finančních prostředků, které by mohli být zhodnoceny lépe, což snižuje rentabilitu vlastního kapitálu. ^[14, s. 48 - 49]

- Okamžitá likvidita

$$L_1 = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita

$$L_2 = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Běžná likvidita

$$L_3 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Ve jmenovateli okamžité likvidity se někdy používají okamžitě splatné závazky. Tato informace však z dostupných materiálů nemohla být zjištěna. Okamžitá neboli peněžní likvidita je velice nízká. Doporučenou hodnotou je rozmezí 0,2 – 0,5. ^[7, s. 92] To však neznamená, že tyto hodnoty poukazují na finanční problémy podniku. Ukazatele likvidity mohou pouze indikovat tento stav. Schopnost podniku dostát okamžitě splatným závazkům podnik řeší využíváním „cash-poolingu“. Pokud má podnik zabezpečenou schopnost dostát včas svým závazkům za pomoci obchodních vztahů v rámci Skupiny ČEZ, je možné mít i tak nízkou hodnotu okamžité likvidity. Vysoká peněžní likvidita by naopak znamenala neefektivní využívání finančního majetku, který by mohl být zhodnocován lépe.

V případě výpočtu pohotové likvidity, kde je v čitateli „oběžná aktiva – zásoby“, by pohotová a běžná likvidita dosahovala v podstatě stejných výsledků, protože zásoby mají na oběžných aktivech velice malý podíl. Proto je lepší použít výše uvedenou podobu výpočtu. I tak jsou však výsledky velice podobné, protože se číselník jiným výpočtem zmenšil jen o dlouhodobé pohledávky. Můžeme si povšimnout klesající tendence pohotové a běžné likvidity, která se snižuje směrem k doporučeným hodnotám, které jsou 1,5 – 2,5 u běžné likvidity a 1,0 - 1,5 u pohotové likvidity. [7, s. 92]

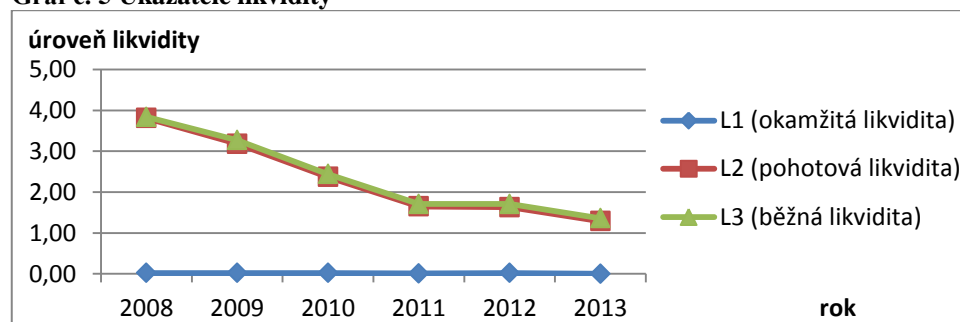
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu a měl by dosahovat 30 – 50%. [7, s. 92] Vývoj tohoto ukazatele má opět klesající tendenci, směřující k doporučenému rozmezí, avšak v posledním roce pod toto rozmezí klesl.

Tabulka č. 16 Ukazatele likvidity

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
L₁ (okamžitá likvidita)	0,02	0,02	0,02	0,01	0,02	0,00
L₂ (pohotová likvidita)	3,81	3,18	2,37	1,65	1,63	1,29
L₃ (běžná likvidita)	3,84	3,27	2,44	1,71	1,71	1,36
Podíl ČPK na OA	0,74	0,69	0,59	0,42	0,41	0,26

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Graf č. 5 Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

c) Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu – což je reciproká hodnota k počtu obrátek. Jejich rozbor slouží především k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy, jejich jednotlivými složkami a také jaký má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu ...“ [14, s. 60]

“Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty, a proto zejména u této skupiny ukazatelů platí, že je nutné hodnotit jejich stav či vývoj vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí.“ [6, s. 33]

- Obrat a doba obratu aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}} * 365$$

Tabulka č. 17 Obrat a doba obratu aktiv

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	2,30	2,67	2,87	2,52	3,13	2,97
Doba obratu aktiv (ve dnech)	158,9	136,7	127,4	144,9	116,5	122,7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Obrat aktiv jsme již mohly vidět v rozkladu ukazatele rentability. Jelikož jde o převrácené hodnoty, budeme se zabývat jen dobou obratu aktiv. V období mezi roky 2008 a 2010 se podařilo snížit dobu obratu aktiv o 31 a půl dne. V dalším roce vzrostla o 17 a půl dne. V roce 2012 klesla na 116 a půl dne a v dalším roce mírně vzrostla na cca. 123 dní. Tento ukazatel však nemá moc vypovídací hodnotu, protože jak jsme zjistili na základě vertikální analýzy, většinu aktiv podniku tvoří oběžná aktiva tvořená víceméně z krátkodobých a dlouhodobých pohledávek. Proto jsou z pohledu analýzy ukazatelů aktivity důležité hlavně níže uvedené ukazatele.

- Doba inkasa pohledávek, doba úhrady krátkodobých závazků a obchodní deficit

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 365$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 365$$

$$\text{Obchodní deficit} = \text{doba inkasa pohledávek} - \text{doba úhrady kr. závazků}$$

Výpočet těchto ukazatelů se týká skutečné splatnosti odběratelských a dodavatelských faktur. Pokud je tato doba delší, než je splatnost faktury, jde o nedodržování obchodně úvěrové politiky mezi obchodními partnery. V současnosti je celkem běžné, že firmy splácí své závazky až po uplynutí doby splatnosti, což vede i je často zapříčiněno dru-

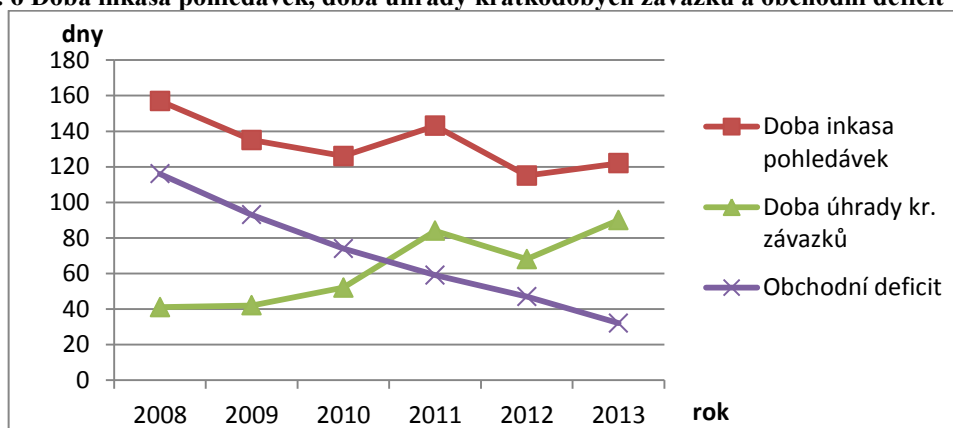
hotnou platební neschopností. Proto je důležité, aby se firmy snažily udržet co nejmenší a pokud možno zápornou hodnotu obchodního deficitu. Tzn., aby měly dobu inkasa pohledávek menší než dobu úhrady krátkodobých závazků. Obchodní deficit vlastně ukazuje, kolik dní podnik musí profinancovat.

Tabulka č. 18 Doba inkasa pohledávek, doba úhrady krátkodobých závazků a obchodní deficit

(ve dnech)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Doba inkasa pohledávek	157	135	126	143	115	122
Doba úhrady krátk. závazků	41	42	52	84	68	90
Obchodní deficit	116	93	74	59	47	32

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Graf č. 6 Doba inkasa pohledávek, doba úhrady krátkodobých závazků a obchodní deficit



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Jak si můžeme povšimnout, podniku se dlouhodobě daří snižovat obchodní deficit. Ačkoliv v poslední době je trend v prodlužování splatnosti odběratelsko-dodavatelských faktur, podnik se tomuto trendu přizpůsobil, jak můžeme vidět na výkyvu v letech 2011 a 2012. Protože se doba inkasa pohledávek v roce 2011 zvýšila o 17 dní, podnik snížil dobu úhrady krátkodobých závazků o 32 dní a tak si dokonce zlepšil obchodní deficit o 15 dní. V roce 2012 došlo ke zlepšení ukazatele doby inkasa pohledávek a k jeho meziročnímu poklesu o 28 dní. Podnik si proto mohl dovolit snížit dobu úhrady krátkodobých závazků na 68 dní. V roce 2013 opět došlo ke zvýšení doby inkasa pohledávek. Neustálým přizpůsobováním však podnik pořád zlepšoval svůj obchodní deficit, který se z původních 116 dní v roce 2008 snížil na 32 dní v roce 2013.

d) Ukazatele zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji. Zadluženost byt' vysoká, nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy. V dobře fungující firmě

může naopak vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu.“
[6, s. 34]

„Jedním ze základních problémů finančního řízení podniku je tedy vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování jeho činnosti. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem – hovoříme o kapitálové struktuře.“ [14, s. 57]

Jak jsme zjistili z vertikální analýzy finanční (kapitálové) struktury, podnik nevyužívá žádné úročené cizí zdroje, proto by bylo počítat některé ukazatele (jako například úrokové krytí) naprosto bezpředmětné ne-li dokonce nemožné. Nepoužívání bankovních úvěrů sice snižuje riziko plynoucí z financování podniku, avšak zároveň snižuje rentabilitu vlastního kapitálu. To je způsobeno tím, že cizí kapitál je levnější a náklady na něj jsou daňově uznatelné, což je známo pod označením úrokový daňový štít.

- **Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)**

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

- **Koeficient samofinancování (equity ratio)**

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

- **Míra zadluženosti (debt-equity ratio)**

$$Debt - equity\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál}$$

Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) ukazuje celkovou zadluženost podniku a jak už název napovídá, odráží riziko věřitelů. Jedná se vlastně o podíl cizího kapitálu na celkových pasivech podniku. Jak ukázala vertikální analýza, cizí zdroje jsou tvořeny skoro jen krátkodobými závazky, které jsou z pohledu věřitelů méně rizikové. Doporučovaná hodnota ukazatele je 30 – 60%.^[7, s. 85] Musíme však přihlédnout ke specifickým podniku. Tento ukazatel vykazuje dlouhodobě rostoucí trend, který byl přerušen jen v roce 2012. Koeficient samofinancování (equity ratio) udává, jaká část podnikových aktiv je kryta vlastními zdroji. Jedná se o doplňkový ukazatel k předchozímu ukazateli, tzn., že dohromady tvoří 100%. Ukazatel míry zadluženosti (debt-equity ratio) poměruje cizí a vlastní kapitál. V roce 2013 vidíme ex-

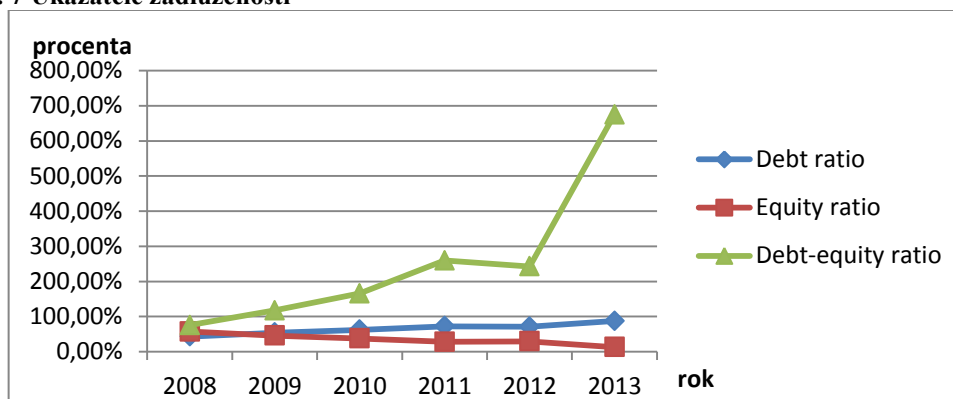
trémní nárůst tohoto ukazatele, který byl způsoben dosažením nízkého výsledku hospodaření za účetní období.

Tabulka č. 19 Ukazatele zadluženosti

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Debt ratio	42,93%	53,99%	62,35%	72,20%	70,81%	87,10%
Equity ratio	57,07%	46,01%	37,65%	27,80%	29,19%	12,90%
Debt-equity ratio	75,23%	117,34%	165,61%	259,66%	242,64%	675,10%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Graf č. 7 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

3.4.4 SWOT analýza

Z provedené analýzy vnitřního a vnějšího podnikatelského okolí můžeme vyvodit SWOT analýzu. Jedná se vyvození hlavních silných a slabých stránek vycházejících z interního prostředí podniku a dále pak příležitostí a hrozeb, které plynou z vnějšího prostředí.

- Silné stránky:
 - postavení ve Skupině ČEZ a s tím související:
 - stabilita hlavních dodavatelů a odběratelů,
 - efektivnější centrální zpracování účetnictví,
 - efektivnější centrální marketing,
 - využívání cash-poolingu;
 - vysoce kvalifikovaný a zkušený management;
 - kvalitní informační systém.

- Slabé stránky:
 - nevyužívání pozitivních účinků finanční páky;
 - malá možnost ovlivnit strategii, která vychází ze společné strategie Skupiny ČEZ;
 - obchodní deficit způsobený delší dobou inkasa pohledávek než dobou úhrady závazků;
 - postupné cílené snižování ziskové marže podle současné společné strategie Skupiny ČEZ.
- Příležitosti:
 - získávání nových externích odběratelů mimo Skupinu ČEZ;
 - nalezení levnějších dodavatelů;
 - rozšíření využití elektronické komunikace se zákazníky, které je spojené se snižováním nákladovosti obsluhy zákazníků;
 - vývoj aplikace pro chytré telefony zaměřené na obsluhu zákazníků;
 - zvýšení obchodního podílu produktu ČEZ Mobil na českém trhu mobilních operátorů;
 - zvýšení obchodního podílu Skupiny ČEZ na trhu se zemním plynem v České republice i na Slovensku;
 - zavedení nových produktů (např. v oblasti pojistných produktů).
- Hrozby:
 - růst cen vstupů (zejména energií, pohonných hmot, osobních nákladů apod.), které v rámci agregátní nabídky znamenají růst cenové hladiny;
 - legislativní omezení plynoucí z regulací trhu s energiemi a z regulace pracovněprávních vztahů;
 - odchod kvalifikovaných pracovníků;
 - legislativně vynucené vyšší požadavky na transparentnost podnikání;
 - snížení obchodního podílu Skupiny ČEZ na trhu s elektřinou.

4 Analýza controllingových aktivit v podniku

V této kapitole se dozvíme o controllingových aktivitách podniku ČEZ Zákaznické služby. Protože analýza všech controllingových aktivit podniku by byla velice obsáhlá, kromě obecného vymezení těchto controllingových aktivit se zaměříme především na nákladový controlling, který je předmětem této diplomové práce.

Nejprve se seznámíme se systémem controllingu podniku především s jeho organizací a informační podporou. V dalších podkapitolách si představíme jednotlivé činnosti, které spadají do regulačního okruhu controllingu, který byl představen v první kapitole. Regulační okruh controllingu začíná plánovacími činnostmi, následuje sběr informací vycházejících ze skutečného vývoje a následně porovnání plánu a této skutečnosti. Toto porovnání poté musí vyústit ve zjištění odchylek a následně v provedení protiopatření, kdy se vlastně znovu dostáváme k plánovací činnosti. ^[5, s. 10] Musíme zkonstatovat, že jde o velice provázaný proces, kdy v průběhu roku dochází několikrát k úpravě plánu a novému odhadu očekávané skutečnosti.

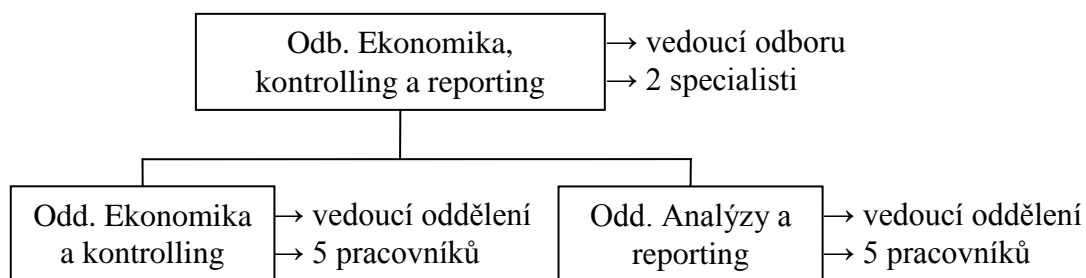
Zjištěné skutečnosti z této analýzy nám pomohou zhodnotit efektivitu controllingových aktivit podniku a navrhnout možná zlepšení, čímž se budeme zabývat v kapitole 5.

4.1 Systém controllingu v podniku

Centrální controlling Skupiny ČEZ, pod který spadá i ČEZ Zákaznické služby se nachází a je vykonáván ve společnosti ČEZ, a. s. Tento podnik předkládá každoročně pětiletý strategický plán Skupiny ČEZ, podle kterého si jednotlivé společnosti rozpracují svůj vlastní, který však odpovídá strategii celé skupiny. V rámci podniku plní controllingové aktivity odbor Ekonomika, kontrolling a reporting, které spadá pod úsek Rozvoj a správa.

Tento odbor má na vrcholu svého vedoucího a dále pak dva specialisty. Pod tento odbor spadají dvě oddělení. Oddělení Ekonomika a kontrolling a oddělení Analýzy a reporting. Každé toto oddělení má svého vedoucího a pět pracovníků. Oddělení Ekonomika a kontrolling se zabývá spíše ekonomickými záležitostmi na rozdíl od oddělení Analýzy a reporting, které je spíše technického rázu.

Obrázek č. 12 Členění odboru Ekonomika, kontrolling a reporting



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2014)

Posláním vedoucího odboru je řízení a odpovědnost za chod odboru a jeho rozvoj. Mezi jeho klíčové činnosti patří tvorba rozpočtu, vyhodnocování, analýzy a reporting. Dále zajišťuje podklady a komunikaci s jednatelem, auditory a ostatními externími státními a finančními institucemi, garantuje procesy nákupu služeb ve společnosti. Zodpovídá za implementaci a funkčnost finančního informačního systému v rámci podniku, zajištění inventarizace majetku a závazků a zajištění legislativního rámce účetnictví. Vedoucí odboru navíc zajišťuje přípravu, evidenci, archivaci, sledování a vyhodnocování obchodních smluv.

Jednotliví pracovníci, které můžeme nazvat controllory, plní úkoly podle pokynů nadřízeného. Činnosti controllerů se liší podle jejich specializace. V podniku jsou tři různé specializace controllerů. Specializace controlling, účetnictví, finance a daně, specializace správa a specializace personalistika, lidské zdroje a vzdělávání.

Controllingové činnosti v podniku jsou podporovány informačním systémem podniku, konkrétně finančním informačním systémem SAP a jeho částmi SEM a BW. Dále pak tabulkovým procesorem Microsoft Excel. Vnitropodniková komunikace je mimo jiné podporována intranetem. Informační systém SAP SEM, jakožto systém strategického řízení podniku, podporuje celý cyklus řízení výkonnosti podniku od plánovacích činností, jako je např. rozpočetnictví a prognózování, přes reporting dosavadního vývoje hospodaření až po hodnocení výkonnosti. Druhá část finančního informačního systému SAP BW, jakožto systém datového skladu, umožňuje různým uživatelům získávat z uložených dat relevantní informace, v podobě různých souhrnů, reportů či analýz, takže v reálném čase. Právě včasné, relevantní a správně utříděné informace zvyšují efektivitu manažerských rozhodnutí, které poté mohou vyústit v konkurenční výhodu a růst hodnoty podniku.

4.2 Plánování

Jak již bylo zmíněno, ke strategickému plánování dochází na úrovni mateřské společnosti ČEZ, a. s., která předkládá každý rok ostatním podnikům Skupiny ČEZ pětiletý strategický plán. Společnost ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. tento plán dále rozpracuje do svého strategického plánu. Tuto funkci zabezpečuje v podniku oddělení Ekonomika a kontrolling. První verzi strategického plánu vytvoří podnik v létě a poté ho zpřesní na podzim téhož roku na základě dodatečných informací. Následně vytvoří i krátkodobý plán včetně stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Mezi KPI jsou finanční cíle, mezi které patří provozní náklady a zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací (EBITDA), a nefinanční cíle týkající se např. produktivity, kvality, počtu zaměstnanců atd.

Proces plánování se odráží od plánovacích driverů, které jsou dodány od ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce. S těmito společnostmi je uzavřena smlouva, která obsahuje činnosti, které společnost bude zabezpečovat. Tato smlouva je označována jako Service-Level Agreement (SLA) a jasně definuje pravidla týkající se dodávaných služeb včetně vymezení jejich ceny a doby trvání kontraktu. Na výše uvedené plánovací drivery si podnik udělá plán potřeby lidských zdrojů, které zkonzultuje a vypracuje společně s jednotlivými úseky. Následně se na tyto FTE (full time equivalent – přepočítaný počet zaměstnanců na plný úvazek) naplánují osobní náklady, kde se počítá s náklady u tarifních a smluvních mezd. Tarifní mzdy se skládají z fixní složky, osobního ohodnocení a kvartálních odměn. Smluvní mzdy se skládají z fixní složky a ročních odměn. Dále se naplánují ostatními sociálními náklady, mezi kterými jsou náklady na zdravotní a sociální pojištění, příspěvky na penzijní a životní pojištění apod. Ve spolupráci s úseky se dále naplánují náklady na cestovné, reprezentaci, školení, materiál, poštovné a ostatní provozní náklady. Na základě zmíněných driverů a standardizačních tabulek poté úsek Ekonomika a controlling sestaví plánované náklady jednotlivých úseků týkající se nájemného, dopravních služeb, IT služeb a reprografických služeb (tisk, kopírování). Další částí plánování nákladů je sestavení plánu nákladů, které spadají pod správu společnosti. Jedná se nejprve o korporátní služby v rámci skupiny, jako jsou personální služby, účetnictví, daňové služby apod., a poté jde dále o náklady podatelů, náklady tiskového sálu (pronájem obálkovací linky, poštovné, materiál vycházející z plánovaného počtu zásilek), daně, dary, pokuty a penále. Takto sestavený plán ná-

kladů se poté předloží ke schválení ČEZ, a. s. Pokud dojde ke schválení výše nákladů, naplánují se výnosy, které se stanoví jako procentní přírůžka (resp. marže) k těmto nákladům. U plánování všech nákladů se počítá s inflačním navýšením, kde je odhadovaná výše inflace určena od mateřské společnosti, která je odvíjí od odhadů Českého statistického úřadu.

Náklady jsou alokovány mezi produkty společností ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce pomocí nákladového alokačního (regulatorního) modelu, který je založený na principu Activity Based Costing (ABC). V tomto modelu dochází také k vyčlenění nealokovaných nákladů, což jsou náklady, které nevstupují do finálních produktů ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce. Jedná se o náklady vedlejšího businessu a dále pak odpisy, rezervy, finanční náklady a daně. S tímto modelem se nyní více seznámíme.

4.2.1 Alokační (regulatorní) model

Tento model slouží pro plnou alokaci nákladů ČEZ Zákaznické služby na finální produkty, které poskytují společností ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce na základě zmíněné smlouvy SLA, což je také základ rozdělení nákladů do následujícího plánovacího období, a následně jako podklad pro konečnou fakturaci, která se provede ve zúčtování na konci roku, čemuž níže věnujeme samostatnou podkapitolu. Základním principem metody plně alokovaných nákladů je, že celkové skutečné náklady, které byly vynaloženy při tvorbě daného produktu (resp. poskytování služby), by se měly přiřadit právě na daný produkt (resp. službu). Pro přiřazení nákladů na příslušné produkty je použita alokace „shora – dolů“, tedy od celkových účetních dat až po příslušné činnosti a nákladové objekty.

Nákladový model se skládá ze tří základních modulů: Zdroje, Kanály & Procesy a Produkty. Modul zdroje se dále rozděluje na dva submoduly a to z důvodu nutnosti alokace některých nákladů ve více krocích, která je nutná z důvodu potřebného upravení struktury dat z účetnictví získávaných z informačního systému SAP BW. Každý ze tří modulů obsahuje svoji specifickou strukturu nákladových objektů. Jejich hierarchie byla vytvořena na základě existující struktury objektů kanálů, procesů, produktů i nákladových středisek používaných v podniku a dále s ohledem na potřeby reportingu (resp. rozdělení nákladů mezi ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce).

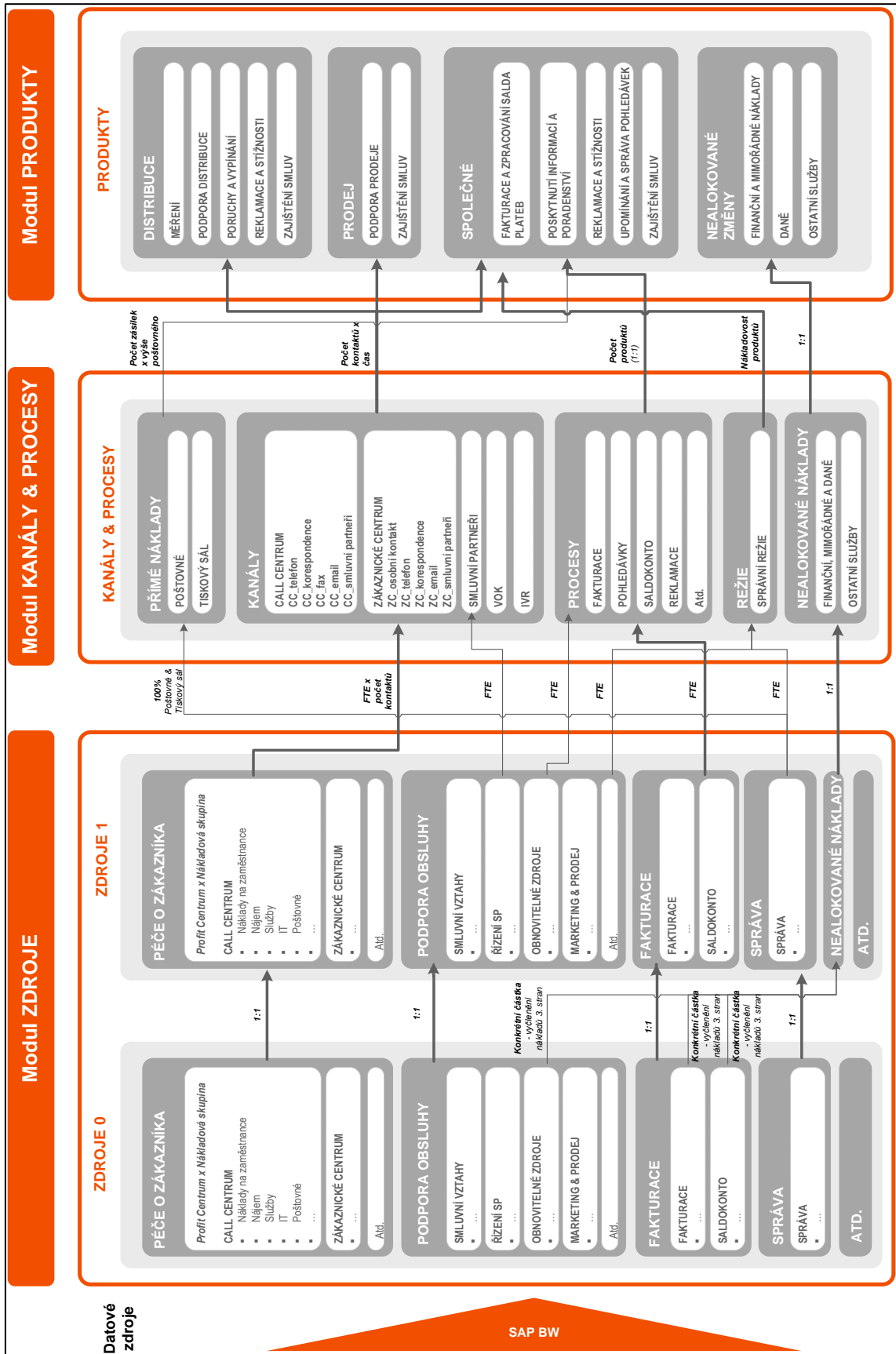
Každá alokace, probíhající mezi jednotlivými objekty a moduly, má zdrojový a cílový objekt a dále pak odpovídající alokační klíč, který určuje vztah mezi objekty i objem alokovaných nákladů a který má každý zdrojový objekt jen jeden. Náklady z jednoho objektu se mohou přiřadit na základě zmíněného alokačního klíče více cílovým objektům. Schéma na další straně zobrazuje základní strukturu modelu a tok alokací nákladů.

Submodul „Zdroje 0“ obsahuje účelové členění nákladů podle jednotlivých nákladových skupin, kde jsou jednotlivými nákladovými objekty jednotky rozdělené podle organizační struktury podniku. Alokace do submodulu „Zdroje 1“ slouží především k vyčlenění nákladů, které buď příčinně nesouvisí s finálními produkty, souvisí se službami poskytovaným třetím stranám (viz zmíněné odečtení nákladů vedlejšího businessu) anebo jde o přesunutí specifických nákladových celků do objektů jejich skutečné spotřeby. V dalším kroku alokace se náklady přiřazují ze zmíněné kombinace skupiny organizačního celku a nákladové skupiny na jednotlivé kanály nebo procesy. Zde jsou dva druhy alokačních klíčů. Hlavním je počet FTE a pokud nelze tento klíč použít, je použita procentní sazba.

Dalším alokačním krokem je adresné přiřazení nákladů k jednotlivým kanálům a procesům, což pomůže k přiřazení nákladů k finálním produktům. V modulu „Kanály & Procesy“ jsou následující nákladové objekty, které jsou také detailně členěny:

- přímé náklady (souvisí přímo s produktem a nejsou přiřaditelné kanálu nebo procesu),
- kanály (mají detailní strukturu podle místa kontaktu ale i podle typu kontaktu, tj. osobní kontakt, email atd.),
- procesy (obsahují náklady, které souvisí s back-officovou činností podniku),
- režijní náklady (jsou vyčleněny zvlášť tak, aby nezkreslovaly výši nákladů na kanálech a procesech),
- nealokované náklady (obsahují vyčleněné náklady, které nevstupují do finálních produktů v rámci tohoto alokačního modelu).

Obrázek č. 13 Schéma nákladového alokačního (regulatorního) modelu



Zdroj: Interní data podniku (2014)

Posledním krokem je přiřazení nákladů k jednotlivým produktům. V tomto kroku dochází také k alokaci na dílčí produkty ČEZ Distribuce a ČEZ Prodej. Alokačními klíči jsou zde:

- počet kontaktů * normovaný čas zpracování,
- počet zásilek * výše poštovného nebo
- FTE.

Společné produkty jsou poté rozděleny mezi zmíněné dvě společnosti podle procentního klíče. Z celkového poměru dodávaných produktů se jedná o velkou část, proto je stanovení tohoto klíče velice důležité, avšak na základě provozních dat nelze jednoznačně určit, které společnosti přísluší. Pro stanovení daného poměru rozdělení se podílel široký tým lidí, kteří měli odborné znalosti procesní a provozní problematiky. Základní podstatou argumentů pro určení procentního rozdělení bylo srovnání se stavem, kdy by ČEZ Distribuce a ČEZ Prodej nebyly obsluhovány společnou obslužnou společností. Pokud dále ještě zmíníme nealokované náklady, jsou mezi ně řazeny zmíněné náklady vedlejšího businessu a dále pak odpisy, rezervy, finanční náklady a daně.

4.2.2 Cenotvorba a fakturace

Ceny produktů jsou určovány pomocí kalkulací, které většinou obsahují paušální a variabilní složku. Tyto kalkulace si nyní popíšeme. V podniku existují různé kalkulace, které se liší většinou podle produktu a odběratele.

Začneme nejprve u hlavního businessu. Služby dodávané společností ČEZ Distribuce a ČEZ Prodej jsou, jak jsme již výše zmínili, zaneseny ve smlouvě SLA. Tato smlouva již obsahuje ceny jednotlivých služeb, které však jsou předmětem kalkulací zmíněných dvou odběratelů a nevychází z regulatorního modelu, což je důvodem rozdílů ve vzájemném zúčtování, kterému se budeme věnovat v jedné z následujících podkapitol. Co se týče společnosti ČEZ Distribuce, měsíčně fakturovaná cena za jednotlivé služby se skládá pouze z paušální (resp. fixní) částky. U společnosti ČEZ Prodej se kromě paušální fakturované částky fakturuje měsíčně i variabilní část ceny, která je závislá na objemu vykonaných výkonů. V plánu se počítá s plánovanými hodnotami objemu a následně se pro potřeby fakturace variabilní složka upraví dle skutečného objemu výkonů, jak můžeme vidět na následujícím obrázku.

Obrázek č. 14 Vyúčtování variabilních nákladů

Vyúčtování variabilních nákladů								
Měsíc:	leden						paušál	celkem fakturace leden
Elektřina								
	Objednáno	Skutečnost		Cena				
Akvizice	1,884	1,597		638 676 Kč				
Administrace smluv	2,599	3,254		1 032 390 Kč				
Retence	5,5	7,156		1 896 773 Kč				
Elektřina celkem				3 567 838 Kč		37 124 254	40 692 092	
Plyn								
	Objednáno	Skutečnost	Chyby	Cena				
Akvizice	8,2	10,079		3 488 581 Kč				
Administrace smluv	12,5	13,463	0,571	3 971 622 Kč				
Obsluha	5,5	7,156		341 667 Kč				
Plyn celkem				7 801 870 Kč		2 217 795	10 019 665	
Suma				11 369 708 Kč		39 342 049	50 711 757	

Zdroj: Interní data podniku (2014)

Společnost ČEZ Prodej poskytuje predikce očekávaných objemů výkonů, podle kterých se vytvoří zmíněná plánovaná cena. Pro snížení rizika nevytíženosti nebo naopak přetěžování plánované kapacity je ve smlouvě sjednána přírážka, která je fakturována v případech vyskytnutí velkých odchylek od predikce. U hlavního businessu poté dochází ke konci roku ke vzájemnému vyúčtování, kdy se fakturované částky upraví na skutečně vynaložené náklady navýšené o danou procentní marži. Zmíněných přírážek za špatnou predikci se to však netýká a jsou fakturovány zvlášť. Ke vzájemnému zúčtování hlavního businessu slouží tzv. True-up, kterému se, jak již bylo zmíněno, budeme věnovat v jedné z následujících podkapitol.

Co se týče služeb vykonávaných nad rámec smlouvy SLA uzavřené předem s ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce, mezi které patří činnosti týkající se různých nárazových marketingových kampaní, a dále pak služeb pro odběratele vedlejšího businessu, kterým jsou zajišťovány „drobné“ fakturační a pohledávkové služby, náklady a potažmo ceny na tyto dodávané služby jsou v podniku plánovány pomocí individuálních kalkulací. Tyto kalkulace obsahují fixní složku ceny a dále pak můžou obsahovat i složku variabilní (viz níže uvedený obrázek).

Variabilní složka ceny je použita např. v případě, kdy dopisy projdou přes tiskový sál, kde je vytvořen samostatný ceník, který platí jak pro odběratele v rámci Skupiny ČEZ, tak i mimo ni. Je počítána na předpokládaný roční objem, který je zanesen do plánu, avšak při měsíční fakturaci je pak vyfakturováno skutečné množství. Proto se jedná o variabilní složku, která se mění podle skutečně vykonaného objemu výkonů.

Obrázek č. 15 Příklad individuální kalkulace

1. FIXNÍ SLOŽKA (paušál)		Cena v Kč
Kalkulační vzorec v Kč		Rok
		2014
Přímé náklady	Ostatní přímé náklady	2 640
	Přímé externí služby	
	Přímé FTE a FTE Driven Cost	2 619 346
	Spotřeba materiálu	
PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM		2 621 986
Nepřímé náklady	Provozní náklady spolupracujících útvarů	
	Režie nadřízeného útvaru (úseku)	119 010
	VLASTNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY SLUŽBY	2 740 996
	Správní režie	338 943
CELKOVÉ NÁKLADY SLUŽBY		3 079 940
MARŽE		246 184
ROČNÍ CENA SLUŽBY celkem		3 326 160
MĚSÍČNÍ CENA SLUŽBY celkem		277 180
2. VARIABILNÍ SLOŽKA CENY		Cena v Kč
1 ks Faktury	průměrné náklady na odeslanou zásilku (přes podatelnu)	9,40
1 ks Upomínky	obyčejná	8,78
1 ks Upomínky	doporučená	23,08
DLE PLÁNOVANÉHO OBJEMU ROČNÍ NÁKLAD		1 817 460
CELKEM v Kč (PAUŠÁL + VARIÁBL)		5 143 620



Zdroj: Interní data podniku (2014)

Fixní složka ceny, která tvoří měsíčně fakturovanou paušální část, se skládá z přímých a nepřímých nákladů. Mezi přímé náklady patří spotřeba přímého materiálu a přímé osobní náklady (FTE Cost) včetně vybavenosti (FTE Driven Cost), do které spadají např. nájmy, IT, tisk, telefony apod. Dále do přímých nákladů patří přímé externí služby a ostatní přímé náklady (např. na poštovní a právní služby). Mezi nepřímé náklady patří provozní náklady spolupracujících útvarů, režie nadřízeného útvaru a správní režie. Jako základna pro výpočet nepřímých nákladů jsou brány přímé osobní náklady včetně vybavenosti (FTE a FTE Driven Cost). Nepřímé náklady poté tvoří procentní přírůstek k této základně. Celkové fixní náklady služby jsou poté součet přímých a nepřímých nákladů. K těmto nákladům přičteme několikaprocentní marži a dostaneme fixní část

ceny služby. Tyto ceny, které obsahují fixní a v některých případech variabilní část, jsou fakturovány měsíčně, kdy na konci roku nedochází k vzájemnému vyúčtování, jako tomu je u služeb vycházejících ze smlouvy SLA, a tudíž je vyfakturovaná výše konečná.

4.3 Reporting

Plánované hodnoty jsou zadávány do jednotlivých reportů, kde slouží jako základ pro srovnání se skutečným stavem. Reporty jsou sestavovány za pomoci počítačového software Microsoft Excel. Data vycházející ze skutečného vývoje jsou do reportů zadávána částečně ručně z informačního systému. Poté jsou reporty doplněny o komentáře a různá grafická znázornění. Ekonomické reporty jsou sestavovány měsíčně vždy k 20. dni následujícího měsíce. Mezi ekonomické reporty patří jednotlivé úsekové reporty a pak celkový report zastřešující celou společnost ČEZ Zákaznické služby.

Pro lepší názornost je v reportech použita sada ikon, která upozorňuje na výraznější výkyvy v plnění (resp. neplnění) plánovaných hodnot ukazatelů. Pokud jde např. o přečerpání nákladů, kdy je plnění plánu větší než 105% a zároveň je tento rozdíl skutečnosti a plánu větší než 200 tis. Kč je zde červená značka „“. Naopak, pokud jde o nedočerpání nákladů, kdy je plnění plánu menší než 95% a zároveň rozdíl větší než 200 tis. Kč je zde uvedena zelená značka „“. U nefinančních ukazatelů se samozřejmě v tomto ohledu bere jen procentní plnění. Všechny reporty dále obsahují komentář k významným odchylkám a pokud možno jsou jejich příčiny i vysvětleny.

Jako hlavní ekonomický report je sestavován report za celý podnik. Tento report se zasílá na centrální controlling společnosti ČEZ, a. s. Report nejprve uvádí obsah, který činí celý report přehlednějším a usnadňuje pohyb mezi jednotlivými listy. Hlavní částí je pak manažerské shrnutí vyhodnocení hlavních finančních a technických ukazatelů a počtu zaměstnanců. Jak můžeme vidět na níže uvedeném obrázku hlavním sledovaným ukazatelem je EBITDA. Mezi finanční klíčové ukazatele výkonosti jsou zařazeny provozní výnosy. Co se týče počtu přepočtených zaměstnanců, sleduje se jak počet celkových FTE tak i rozdělení na vlastní a externí FTE. V manažerském shrnutí je ještě výběr hlavních technických ukazatelů kvality a kvantity.

Obrázek č. 16 Manažerské shrnutí celopodnikového reportu

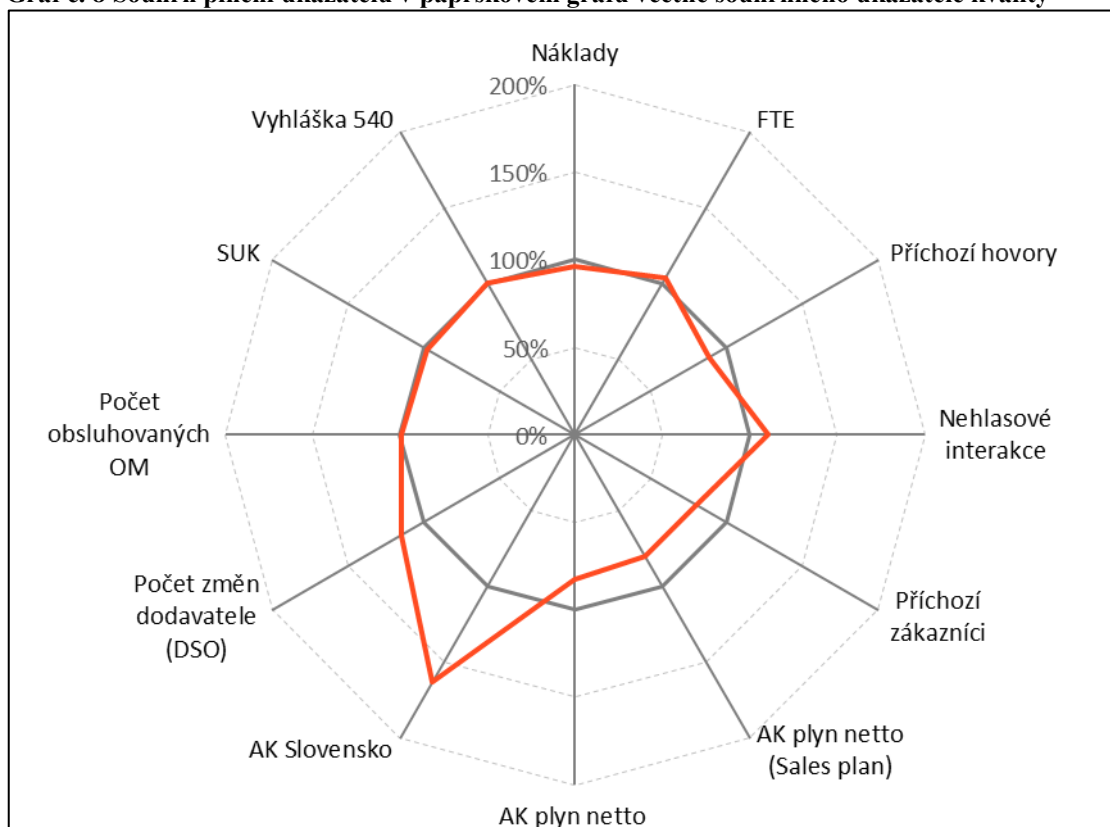
		1.-12. Skutečnost	1.-12. Plán	Plán roční	Plnění sk/pl. období %	
Vyhodnocení hlavních ukazatelů 2013 a FTE						
Hodnocení ČEZ Zákaznické služby za 1-12/2013						
Ekonomika						
	EBITDA	tis.Kč	57 791	90 237	90 237	64,0%
	Provozní výnosy	tis.Kč	1 151 318	1 226 985	1 226 985	93,8%
KPI	Stálé provozní náklady	tis.Kč	1 095 148	1 140 116	1 140 116	96,1%
	z toho:					
	úsek GR a úsek Rozvoj a správa	tis.Kč	301 449	322 998	322 998	93,3%
	úsek Podpora obsluhy	tis.Kč	199 368	218 088	218 088	91,4%
	úseky Péče o zákazníka	tis.Kč	581 231	590 990	590 990	98,3%
	stálé provozní náklady ostatní	tis.Kč	10 666	5 047	8 040	211,3%
	Očekávané stálé provozní náklady	tis.Kč			1 100 188	
FTE						
	FTE - vlastní	počet	842	865	865	97,3%
	Externí zdroje	počet	259	206	206	126,1%
	Vlastní FTE a externí zdroje		1 102	1 071	1 071	102,9%
	Očekávané vlastní FTE a externí zdroje				1 101	
Kvalita						
KPI	SVL ZC (surová data)	%/20 min.	92,8%	90,0%	90,0%	103,1%
KPI	SVL CC (surová data)	%/30 s	81,2%	80,0%	80,0%	101,5%
KPI	% opravných faktur Retail	%	0,1%	0,1%	0,1%	55,4%
KPI	Doba vyřízení obchodní reklamace a stížnosti	%/15 dní	99,1%	98,0%	98,0%	101,1%
KPI	Doba vyřízení písemného požadavku	%/30 dní	97,1%	95,0%	95,0%	102,2%
KPI	Doba vyřízení elektronického požadavku	%/48 hodin	99,0%	95,0%	95,0%	104,2%
KPI	Vyhláška 540	%	99,8%	99,6%	99,6%	100,2%
KPI	Celková úspěšnost udržení zákazníků - Retail	%	41,6%	21,0%	21,0%	198,1%
KPI	Celková úspěšnost udržení zákazníků - SME	%	35,4%	10,0%	10,0%	354,0%
KPI	Ztráta z energo pohledávek po splatnosti Retail	mil. Kč	177	152	152	116,4%
KPI	Ztráta z energo pohledávek po splatnosti SME	mil. Kč	78	75	75	104,0%
Kvantita						
KPI	Plyn celkem - akvizice FO - stav P08 (netto) - Retail	počet OM	48 395	53 700	53 700	90,1%
KPI	Plyn celkem - akvizice FO - stav P08 (netto) - SME	počet OM	1 736	4 400	4 400	39,5%
Komentář kontroling:						
Kvantita: Za hodnocené období se neplní ukazatele Počtu získaných zákazníků kategorie Retail a SME. U kategorie Retail je plnění ukazatele 90,1 %, u kategorie SME je plnění ukazatele 39,5 %.						
Kvalita: Ukazatel Ztráta z energo pohledávek je vyšší o 28 mil. Kč nežli plán..						
Ekonomika: Plnění ukazatele EBITDA je na 64,0 %. Na neplnění ukazatele má vliv neplnění plánovaných provozních výnosů.						
FTE: Počet FTE celkem je více proti plánu o 31 FTE. Překročeny jsou externí zdroje.						

Zdroj: Interní data podniku (2014)

Report dále obsahuje na samostatných listech detailní rozpracování výše zmíněných ukazatelů, které jsou obsaženy v manažerském shrnutí a další ukazatele, které se v tomto shrnutí nevyskytují. Tyto listy si zde nezobrazíme kvůli jejich rozsahu a pouze si je popíšeme. Provozní náklady jsou na jednom listě druhově členěné a na dalším je toto členění navíc rozděleno podle jednotlivých úseků. Poté je zde také grafické znázornění skutečného vývoje provozních nákladů a plánovaných hodnot. Další listy reportu se věnují detailnímu sledování lidského kapitálu. Jsou zde obsaženy detailně rozpracované

vané měsíční údaje o plánovaných a skutečných počtech FTE, nemocnosti, školeních, přesčasech, osobních nákladech, agenturních nákladech apod., které jsou též navíc členěny podle jednotlivých úseků. Následující listy obsahují opět detailně zpracovaný vývoj nákladů na služby. Na jednotlivých listech jsou vedeny náklady na poštovní služby a podatelny, nájemné a správu objektů, dopravní služby, služby související s IT, korporátní služby, reprografické služby, spotřebu materiálu a ostatní služby. Poslední list reportu obsahuje přehled všech sledovaných kvalitativních a kvantitativních technických ukazatelů. I zde samozřejmě můžeme vidět porovnání skutečnosti s plánovanými hodnotami.

Graf č. 8 Souhrn plnění ukazatelů v paprskovém grafu včetně souhrnného ukazatele kvality



Zdroj: Interní data podniku (2014)

Jako nový report, který je teprve od minulého roku dodáván centrálnímu controllingu společnosti ČEZ, a. s., je souhrn ukazatelů včetně výše uvedeného paprskového grafu, na kterém můžeme vidět plnění plánovaných hodnot jednotlivých ukazatelů. Mezi ukazateli jsou zde náklady, počet FTE, objemy příchozích hovorů, nehlasových interakcí, příchozích zákazníků, akvizic plynu atd. Je zde také obsažen souhrnný ukazatel kvality (SUK), který je váženým průměrem technických ukazatelů kvality týkajících se pro-

duktivity obsluhy zákazníků na zákaznickém a call centru (čekání zákazníků ve frontě, rychlost vyřízení požadavků zákazníků apod.). Jednotlivé složky souhrnného ukazatele kvality jsou včetně výpočtu obsaženy na samostatném listu reportu.

Kromě zmíněných hlavních reportů, které jsou vedeny za celý podnik, vytváří oddělení Ekonomika a controlling ekonomické reporty za jednotlivé úseky. Všechny tyto úsekové reporty obsahují také nejprve manažerské shrnutí za celý úsek, kde jsou zaznamenány plánované hodnoty, skutečnost a procentní plnění hlavních sledovaných ukazatelů. Pro názornost je manažerské shrnutí reportu za úsek Podpora obsluhy zobrazeno na níže uvedeném obrázku.

Obrázek č. 17 Manažerské shrnutí úsekového reportu

			1.-12. Skutečnost	1.-12. Plán	Plán roční	Plnění sk/pl.obd. %	Rozdíl sk. - plán
Vyhodnocení technicko-ekonomických údajů							
Hodnocení úseku Podpora obsluhy za 1-12/2013							
Obsah							
ze dne: 27.1.2014							
Ekonomika							
KPI	Provozní náklady POB	tis.Kč	199 368	218 088	218 088	91,4%	
	Provozní náklady úpravené	tis.Kč	197 938	218 088	218 088	90,8%	-20 150
	Vedení úseku	tis.Kč	12 857	12 700	12 700	101,2%	
	Fakturace	tis.Kč	79 929	84 536	84 536	94,5%	
	Vymáhání pohledávek	tis.Kč	52 895	56 737	56 737	93,2%	
	Správa smluvních vztahů	tis.Kč	52 257	64 115	64 115	81,5%	
	Očekávané provozní náklady	tis.Kč			206 137	94,5%	-11 951
FTE							
KPI	FTE - vlastní	počet	243	246	246	98,6%	-4
KPI	Externí zdroje	počet	56	71	71	78,7%	-15
	Celkem zdroje	počet	298	317	317	94,1%	-19
	Očekávané zdroje celkem	počet			306		
Kvalita							
FA	% opravných faktur SUK (el. + plyn)	%	0,08%	0,14%	0,14%	55,2%	
FA	Opravné faktury	počet	70 307	62 496	62 496	112,5%	
FA	Nepřifazené platby ČR (za měsíc)	počet	181 797	167 700	167 700	108,4%	
KPI PO	Ztráta z energo pohl. po splatnosti Retail	mil. Kč	177	152	152	116,4%	
KPI PO	Ztráta z energo pohl. po splatnosti SME	mil. Kč	78	75	75	103,3%	
Kvantita							
SSV	Změny dodavatele DSO - požadavky	ks	477 068	414 832	414 832	115,0%	
SSV	Výpovědi zákazníků ČPR Ele.	ks	231 462	275 848	275 848	83,9%	
SSV	Získání zákazníci ČPR el. a plyn (P02)	ks	187 356	148 557	148 557	126,1%	
SSV	Získání zákazníci Slovensko el. a plyn (P02)	ks	25 952	15 900	15 900	163,2%	
PO	Zásilky typu upomínka	ks	1 430 098	1 792 188	1 792 188	79,8%	
FA	Zásilky typu faktura a PK	ks	3 961 184	3 861 200	3 861 200	102,6%	
FA	SIPO	tis. ks	15 724	16 065	16 065	97,9%	
FA	E-fakturace	ks	257 035	212 741	212 741	120,8%	
PO	E-upomínky	ks	21 385	N/A	N/A	N/A	
PO	SMS, email -upomínání	ks	1 477 742	1 716 000	1 716 000	86,1%	

Zdroj: Interní data podniku (2014)

Další částí reportu je druhově členěný přehled nákladů a také výnosy za celý úsek i s podrobným členěním za jednotlivé odbory. Stejně jako u celopodnikového reportu je zde na dalších listech věnována pozornost detailním rozborům lidských zdrojů, nákladů na služby a vývoje technických ukazatelů kvality a kvantity. Jednotlivé výkazy jsou též pro přehlednost doplněny o grafy. Rozboru lidských zdrojů jsou věnovány samostatné reporty, které jsou sestavovány za jednotlivé úseky. Jedná se o informace o přesčasové práci, nákladech na tyto přesčasy, dovolené, počtu zaměstnanců apod.

Mezi reporty vytvářené oddělením Ekonomika a kontrolling můžeme dále zařadit reporting hospodářských výsledků pro dozorčí radu. Jedná se o měsíční report nákladů, výnosů a hospodářského výsledky, který je čtvrtletně doplněn o očekávanou skutečnost, což je vlastně úprava predikce původního plánu. Tyto reporty obsahují také detailní popis jednotlivých odchylek od původně plánovaných hodnot a dále také od plánované očekávané skutečnosti. Další činnost spadající pod reporting je zadávání roční plánované výsledovky, rozvahy a výkazu cash-flow a čtvrtletně očekávané skutečnosti těchto výkazů do informačního systému za účelem konsolidace v rámci Skupiny ČEZ, kde jde především o vyloučení všech vzájemných účetních zůstatků, transakcí, výnosů a nákladů. Účetní výkazy, mezi které patří rozvaha, výsledovka a výkaz cash-flow sestavuje pro podnik společnost ČEZ Korporátní služby, která je pro podnik dodavatelem účetních služeb. Výroční zprávu poté sestavuje vedení podniku ČEZ Zákaznické služby.

Mimo všechny zmíněné reporty se na intranet umísťují ještě čistě technické reporty určené především pro ČEZ Distribuci a ČEZ Prodej. Jedná se opět o širokou škálu kvalitativních a kvantitativních ukazatelů.

Pro potřeby Českého statistického úřadu a Ministerstva průmyslu a obchodu jsou pomocí elektronického formuláře odesílány statistické výkazy. Jedná se o údaje z rozvahy, výsledovky a data týkající se lidských zdrojů.

4.4 Korigování odchylek a protiopatření

Při zjištění odchylek skutečnosti od plánovaných hodnot, které byly zjištěny v procesu reportingu, dochází k jejich vyhodnocení. Zjištěné odchylky jsou v reportech doplněny komentáři, kde jsou vysvětleny jejich příčiny. Poté dochází na pravidelných poradách ke konzultaci s pracovníky, kteří jsou odpovědní za plnění sledovaných ukazatelů, a hledání opatření pro zlepšení průběhu těchto ukazatelů. Pro zamezení opakovaného výskytu některých odchylek mohou být závěry z jejich analýzy použity při dalším plánovacím procesu. Tím postupně dochází k eliminaci odchylek, které jsou zapříčiněny chybnou predikcí, která má původ ve špatně popsanych závislostech mezi jednotlivými prvky prostředí a intenzitě těchto závislostí. Jsou zde však i odchylky, které mají náhodný a nepředvídatelný charakter. Tyto odchylky jsou okomentovány, ale budoucímu zamezení nelze plně předejít. Jedná se především o rizika, která vycházejí z neočekávaného vývoje makroprostředí, která je pokud možno potřeba identifikovat a následně ošetřit. Je třeba zdůraznit, že při zhodnocování dosažených výsledků je důležitá komunikace a spolupráce s jednotlivými úseky, aby bylo možné vysvětlit důvody odchylek, opravit zjištěné chyby nebo zvážit možné varianty řešení a následně implementovat nejlepší variantu tohoto opatření.

4.4.1 Zúčtování v rámci hlavního businessu

Po zjištění skutečných nákladů a skutečného množství dodaných služeb dochází v rámci hlavního businessu k ročnímu zúčtování. Nutnost ročního zúčtování nastala především nástupem prodeje nového produktu, u kterého se díky chybějícím historickým datům nedala udělat kvalitní prognóza nákladů. Průběžně vyfakturované částky společností ČEZ Distribuce a ČEZ Prodej se srovnávají se skutečně dosaženými náklady navýšenými o stanovenou marži, což je výstupem výše zmíněného regulatorního modelu. Pokud dojde k rozdílu mezi těmito hodnotami, dochází k navrácení (resp. dofakturování) peněžních prostředků. Toto zúčtování můžeme vidět na níže uvedeném obrázku. Pro možnost srovnání tržeb s na ně vyloženými náklady jsou celkové provozní náklady očištěny o náklady vedlejšího businessu a náklady mimo SLA. Některé ze zbývajících nákladových položek jsou bez marže (s čímž se počítá i v regulatorním modelu), proto tržby, které jsou výstupem z regulatorního modelu, neodpovídají přesně částce očištěných nákladů navýšených o několikaprocentní marži. Na výši tohoto ročního zúčtování podnik vytváří dohadnou položku, která je po tomto zúčtování rozpuštěna. K tvorbě

dohadné položky docházelo v minulosti v říjnu, ale pro velké odchylky, které tak ovlivňovaly výsledek hospodaření následujícího účetního období, podnik nyní vytváří opravnou položku až v prosinci, čímž je odhad poněkud přesnější.

Obrázek č. 18 Přehled zúčtování výnosů v rámci hlavního business

údaje v tis. Kč	ČEZ Distribuce	ČEZ Prodej	celkem P_D	podíl D	podíl P
Stálé provozní náklady ČEZ ZS - skutečnost 2013			1 095 148		
3. strany			18 215		
Slovensko			14 891		
bonusy plyn, ele, MVNO			16 504		
aktivity nad rámec SLA (vč. školení MVNO)			35 983		
odstupné			6 132		
MVNO (akvizice, obsluha, fakturace)			7 024		
Stálé provozní náklady očištěné o výše uváděné náklady	456 759	539 640	996 399	45,8%	54,2%
Tržby (dle fakturace) - skutečnost	558 022	631 937	1 189 959		
Tržby (dle regulačního modelu)	493 911	585 393	1 079 304	45,8%	54,2%
rozdíl skutečné tržby v. výpočet tržeb z nákladů v modelu	-64 111	-46 544	-110 655		
True-up (roční zúčtování)	-64 111	-46 544	-110 655		
True-up (dohadná položka)	-63 584	-46 816	-110 401		
rozdíl roční zúčtování vs. dohadná položka	-527	273	-254		

Zdroj: Interní data podniku (2014)

Na základě predikcí očekávaných objemů výkonů poskytnutých od společnosti ČEZ Prodej je pro snížení rizika nevytíženosti (resp. přetěžování) plánované kapacity ve smlouvě sjednána přírážka, která je fakturována v případech vyskytnutí velkých odchylek od zmíněné predikce. Tyto přírážky nejsou součástí zmíněného ročního vyúčtování a jsou fakturovány zvlášť.

5 Vyhodnocení efektivity controllingových aktivit a návrh možných zlepšení

V této kapitole zhodnotíme stávající controllingové aktivity podniku, které jsme si představili v předchozí kapitole, a to z pohledu jejich efektivity. Z identifikovaných neefektivně prováděných činností a postupů následně vyvodíme možné návrhy, které by měly celkovou efektivitu zvýšit.

5.1 Zhodnocení efektivity

Analýza controllingových činností provedená v minulé kapitole nám pomůže zhodnotit efektivitu těchto aktivit. Oproti minulé kapitole, kde jsme se s jednotlivými činnostmi seznámili, pojmáme tuto část z kritického pohledu, kdy vyzdihneme pozitivní a negativní stránky prováděných controllingových činností. V této podkapitole se nejprve zaměříme na zhodnocení specifických vlastností podniku, které samozřejmě působí na řízení podniku a jeho efektivitu. Dále pak zhodnotíme jednotlivé činnosti, které byly předmětem předchozí kapitoly. Zjištěné nedostatky budou poté sloužit jako prostor pro navrhovaná zlepšení, která by měla v konečném důsledku zvýšit efektivitu controllingu podniku.

5.1.1 Zhodnocení specifik společnosti

Při hodnocení efektivity controllingových aktivit nejprve musíme zmínit postavení podniku ve Skupině ČEZ. Struktura celého uskupení se skládá z procesně zaměřených společností, které vykonávají jednotlivé činnosti v rámci skupiny odděleně, což umožňuje provádět tyto činnosti mnohem efektivněji. Příkladem může být např. centrální vedení účetnictví a controllingu. Na druhou stranu je zde v tomto případě nutná pravidelná a kvalitní komunikace a spolupráce. Tu zajišťuje propojený informační systém a dále pak pravidelně konající se porady mezi kompetentními zástupci jednotlivých podniků.

Postavení ve Skupině ČEZ dále působí na finanční řízení podniku. Podnik má nízkou peněžní likviditu, což je však ošetřeno využíváním cash-poolingu v rámci skupiny, což pomáhá efektivněji využívat peněžní prostředky, které by podnik musel jinak držet pro zabezpečení schopnosti hradit včas své závazky. Pokud chceme řídit náklady, musíme dále zmínit úroky z dlouhodobého cizího kapitálu. Jako neefektivní zde můžeme vidět nevyužívání tohoto úročeného kapitálu, který by svým pozitivním účinkem finanční

páky zvyšoval rentabilitu vlastního kapitálu. Podnik nevlastní v podstatě skoro žádný dlouhodobý majetek a to z toho důvodu, že si tento majetek najímá a jeho využívání se tak projeví jako náklad v podobě služeb a ne odpisů, jak by tomu bylo v případě jeho vlastnění. Tento náklad má tedy vliv na každoroční peněžní toky. Velkou pozornost by podnik měl věnovat alokaci režijních nákladů na jednotlivé produkty (resp. služby), protože mají relativně velký podíl na celkových nákladech. Společnost má v rámci hlavního businessu určenou marži, podle které se tržby vždy upravují podle skutečných nákladů v rámci ročního zúčtování, což omezuje princip provozní páky.

5.1.2 Zhodnocení efektivity procesu plánování

Podnik vytváří svůj plán na základě strategického plánu Skupiny ČEZ, kterým se řídí i odběratelé hlavního businessu a hlavní dodavatelé. Tento soulad pomáhá k lepší spolupráci s těmito společnostmi a tím i přesnějšimu plánování. Naopak nevýhodou může být v některých případech nemožnost upustit od vykonávání činností, které jsou v tomto případě méně rentabilní, než kdyby se podnik zaměřil na jiné příležitosti. Tím se omezuje orientace společnosti na celý trh a snižují se principy tržního chování. Společnost by si mohla najít například levnější dodavatele některých služeb, které jsou v tomto případě dodávány v rámci společné strategie od společností ve Skupině ČEZ a které by jinak mohly být řešeny outsourcingem.

Proces plánování v rámci hlavního businessu se odráží od predikcí, potažmo objednávek a plánovacích driverů vycházejících z uzavřené smlouvy s hlavními odběrateli. Jako pozitivní můžeme vidět existenci přírážky, která je účtována v případě větší odchylky od stanovené predikce. V případě nižších hodnot, než jaké byly v rámci plánu, kde se projevovaly vyšší obchodní ambice, může společnost ČEZ Prodej zareagovat dodatečnou marketingovou kampaní. Tu jim podnik dodá v rámci služeb nad smlouvu SLA. V konečném důsledku tato marketingová kampaň působí opět na zvýšení zájmu koncových zákazníků. Tyto kampaně tedy mají vliv na požadované objemy výkonů, tudíž je zde potřebné dodávat častější predikce.

Jako první se vždy plánují lidské zdroje na základě normované pracnosti jednotlivých aktivit. Je proto důležité mít aktuální podklady o pracnosti jednotlivých činností, protože od tohoto se odvíjí plánované počty lidských zdrojů a následně jejich náklady včetně nákladů vybavenosti.

Co se týče odběratelů vedlejšího businessu, kterým jsou dodávány především fakturační a pohledávkové služby, plánované objemy výkonů jsou plánovány na základě minulosti. Tyto objemy jsou relativně stabilní a nedosahují velkých výkyvů, protože tyto odběratelské společnosti mají ve většině případů stabilní počty svých zákazníků. Plánování se odvíjí například od historicky vysledovaného počtu faktur, na které se opět na základě pracnosti naplánují lidské zdroje a následně náklady. Za zmínku stojí skutečnost, že společnost tento vedlejší business postupně rozšiřuje a zvyšuje počet společností, kterým poskytuje fakturační a pohledávkové služby.

Plánování nákladů počítá s předpokládaným inflačním navýšením včetně mzdové inflace. Jako neefektivní však můžeme vidět špatně provedené kalkulace nákladů v rámci hlavního businessu, které nejsou aktuální a vycházejí z historických dat, což se ukáže při vzájemném zúčtování na konci roku. Jde především o špatně stanovené variabilní ceny. Pokud chceme náklady efektivně řídit, měli bychom přesně vědět, jaké náklady nesou jednotlivé produkty (resp. služby).

Regulatorní model pomáhá alokovat náklady v rámci hlavního businessu na služby dodávané ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce. Procentní rozdělení vycházející z modelu se používá k sestavení smlouvy SLA a dále pak v plánování dalšího období. Tento poměr se však v průběhu roku změní (např. z důvodu začlenění nových produktů u společnosti ČEZ Prodej), čímž opět dochází k odchýlkám, které se ukážou v rámci ročního vyúčtování „True-up“. Regulatorní model dále neumí alokovat náklady na produkty vedlejšího businessu a služeb nad rámec SLA a tím neposkytuje komplexní pohled na tok všech nákladů podniku.

5.1.3 Zhodnocení efektivity procesu reportingu

Podnik má celkem obsáhlý systém reportů, který umožňuje jednotlivým uživatelům získat relevantní a včasné informace potřebné pro rozhodování. Celý systém reportů je shrnut v přehledu reportů, kde jsou o každém reportu vedeny dodatečné informace. Tyto informace zajišťují, že jednotlivé reporty mají určenou četnost vypracování včetně mezního termínu vyhotovení, odpovědné zpracovatele, relativně ustálenou podobu a určený zdroj dat, ze kterého se při jejich zpracování čerpá. V případě dodatečných požadavků cílových uživatelů je možné ustálenou podobu reportu poupravit tak, aby obsahovaly všechny informace potřebné pro kvalitní manažerské rozhodování. To se týká především vnitropodnikových reportů. Jako negativum můžeme vidět nutnost ručního

přepisování některých dat z informačního systému do jednotlivých reportů. Úplné zautomatizování tohoto procesu by zvýšilo jeho produktivitu.

Pro jednotlivé reporty jsou dále v přehledu určeni cíloví uživatelé, kterým se má report zaslat, popř. je zde dán požadavek na nahrání do informačního systému tak, aby byly dostupné kompetentním osobám. Mezi zmíněné uživatele můžeme zařadit nejprve jednotlivé manažery a vedoucí pracovníky v rámci podniku, kteří využívají informace pro své manažerské rozhodování. Poté se jedná o uživatele jako je dozorčí rada, odběratelské a dodavatelské společnosti v rámci Skupiny ČEZ či mateřská společnost ČEZ, a. s. pro účely konsolidace a řízení celého uskupení. Musíme zmínit, že sdílení dat v rámci informačního systému a nastavená pravidla omezení přístupu neumožňují pracovníkům controllingu společnosti ČEZ Zákaznické služby nahlížet do všech potřebných dat spolupracujících společností v rámci Skupiny ČEZ. Proto by podnik měl zvážit úpravu těchto přístupových pravidel administrátorem systému tak, aby společnost měla více informací např. o nákladech dodavatelské společnosti ČEZ Korporátní služby a nemusela informace pracně vyhledávat např. z přijatých faktur apod. Zlepšení toku informací v rámci skupiny by tak znamenalo zvýšení efektivity.

V rámci ekonomických reportů je velice přínosné úvodní manažerské shrnutí, které dává přehled o plnění nejdůležitějších sledovaných ukazatelů. Zvýraznění významných odchylek pomocí barevných ikon navíc poskytuje cílovým uživatelům rychlou orientaci. Pro rychlejší přehled v jednotlivých reportech jsou také velice přínosná různá další grafická znázornění, kde na první pohled můžeme vidět vývoj jednotlivých ukazatelů a porovnání skutečného stavu oproti plánovanému.

Členění zastřešujícího podnikového reportu na jednotlivé úseky a také úsekového reportu na jednotlivé odbory a oddělení pomáhá odhalit úzká místa a následně zkonzultovat s jednotlivými odpovědnými vedoucími přesné příčiny odchylek a možná korekční opatření. Dalším přínosem je detailní členění nákladů podle jednotlivých druhů, které se také dělí na jednotlivé organizační celky, což umožňuje účinné řízení těchto nákladů. Ze závěrů vertikální analýzy nákladů, kterou jsme provedli v rámci finanční analýzy, víme, že největší podíl na celkových nákladech mají položky osobních nákladů a nákladů na služby, které tvoří dohromady více než 96% podíl z celkových nákladů. Proto shledáváme jako velice přínosné, že se reportingu těchto nákladových položek věnují následující listy detailně členěné na jednotlivé měsíce a organizační celky.

Co se týče technických ukazatelů o různých kvalitativních a kvantitativních ukazatelích, musíme zmínit, že zlepšení technického ukazatele má často za důsledek zhoršení ukazatele nákladů a naopak. Jako příklad můžeme uvést rozdíl mezi interními a agenturními zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání krátkodobě přes pracovní agenturu, jsou pro podnik sice levnější, čímž se dosáhne úspory nákladů, avšak na druhou stranu nejsou tak zaškoleni a jejich nižší produktivita práce znamená v důsledku horší hodnoty kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. Za otázku poté stojí, zdali by nebylo vhodné sledovat poměr „nákladů ku kvalitě“ namísto naprosto odděleného sledování těchto veličin. Podobným problémem je vztah mezi jednotlivými technickými ukazateli. Pokud se například při získávání nových zákazníků budeme chtít zaměřit více na určitý produkt, potom toho při plné vytíženosti a za jinak stejných podmínek můžeme dosáhnout jen při snížení počtu získaných zákazníků jiného produktu. Proto je kromě sledování plnění jednotlivých technických ukazatelů přínosné shrnutí pomocí souhrnného ukazatele kvality (SUK), který je váženým průměrem těchto technických ukazatelů. Na druhou stranu chybí v rámci reportingu sledování nákladovosti jednotlivých produktů.

5.1.4 Zhodnocení efektivity procesu hodnocení

Vyhodnocení odchylek zjištěných v rámci reportingu je provedeno pomocí okomentování jednotlivých významných rozdílů mezi skutečností a ročním plánem a dále mezi skutečností a čtvrtletně odhadovanou očekávanou skutečností. Toto okomentování obsahuje možné příčiny těchto odchylek. Tím, že dochází čtvrtletně k úpravě očekávané skutečnosti, dochází vlastně ke zkracování doby mezi plánovanými hodnotami a vyhodnocením jejich plnění, což očišťuje celkové odchylky od již proběhlých čtvrtletních období. Měsíční hodnocení výkonnosti umožňuje relativně rychle reagovat na nastalé události a uchýlit se ke korekčním opatřením. Pokud jsou však odhaleny příčiny odchylek, mělo by se k nápravnému opatření v rozumném časovém období uchýlit, protože jinak bude neustále docházet ke stejným problémům a proces hodnocení bude spíše jen formálním a rutinním okomentováním odchylek. Avšak musíme samozřejmě vždy porovnat přínosy opatření se spojenými náklady, které s sebou opatření přinese, určit termín uskutečnění a odpovědnou osobu. Je třeba také zdůraznit, že při zhodnocování dosažených výsledků, analýze příčin odchylek a následném zvážení možných variant řešení a výběru a implementace optimální varianty řešení je důležitá dostatečná komunikace a spolupráce mezi jednotlivými úseky. V rámci velké korporace však může být

komunikace očekávané skutečnosti a plánovaných hodnot s mateřskou společností záměrně zkreslená z důvodu snahy zamezit předčasnému odhalení svých plánovacích rezerv, které jsou tak komunikovány jen v rámci podniku.

V rámci hlavního businessu dochází po zjištění skutečných nákladů a skutečného množství dodaných služeb k ročnímu zúčtování zvanému „True-up“. Jedná se jen o služby vycházející ze smlouvy SLA se společnostmi ČEZ Distribuce a ČEZ Prodej. Fakturované částky, které byly na tyto služby stanoveny kalkulací obsahující fixní a variabilní část ceny, se kterou jsme se seznámili v minulé kapitole, se upraví na skutečně vynaložené náklady navýšené o sjednanou marži, což je výstupem regulatorního modelu, který alokuje náklady na jednotlivé produkty těchto dvou společností. Pokud byla vyfakturována větší částka, dochází k navrácení části finančních prostředků a naopak.

Musíme zkonstatovat, že zvláště v posledních letech pravidelně dochází k velkým odchylkám, které jsou předmětem tohoto ročního zúčtování. Proto je při tomto zjištění potřeba najít příčiny těchto odchylek a pro příští proces plánování zpřesnit působící vztahové veličiny. Jedním z důvodů velkých odchylek zde můžeme vidět špatně oceněné variabilní ceny, které se odvíjí od kalkulací vytvořených společnostmi ČEZ Prodej. Tyto kalkulace neodpovídají aktuální závislostem mezi náklady a činiteli, které jsou jejich nositeli, protože tyto závislosti vycházejí z historických dat a nejsou každoročně přepočítávány. Proto dochází k velkým odchylkám mezi plánovanými a skutečnými hodnotami nákladů.

Dalším důvodem je změna procentního rozdělení nákladů mezi hlavní dva odběratele, které vychází z procentního rozdělení minulého roku, které bylo výstupem regulatorního modelu. Tato procenta se používají pro stanovení nové smlouvy SLA a z ní vycházejících plánovaných hodnot. Zavedením nových produktů pro ČEZ Prodej se tak například změnil zmíněný procentní podíl. Je nutno podotknout, že případná jednoprocenní změna je v řádu cca. 10 milionů Kč. Dalším důvodem pro případné rozdíly v rámci vyúčtování je dosažená úspora nákladů a tím i snížení výnosů, které odpovídají smluvené procentní marži.

Jako pozitivní můžeme vidět sjednanou přírážku, která je použita v případě velkých odchylek od predikcí poskytnutých od společností ČEZ Prodej. Tato přírážka snižuje riziko nevytíženosti (resp. přetěžování) plánované kapacity a fakturuje se zvlášť, tudíž není součástí zmíněného ročního zúčtování.

5.2 Navrhovaná opatření

Z provedených analýz můžeme vybrat nedostatky, kterým by měl podnik věnovat svoji pozornost. K těmto nedostatkům navrhneme možná opatření, která by měla zvýšit efektivitu controllingových aktivit a zkvalitnit tak řízení společnosti. U každého opatření však podnik musí zvážit jeho přínosy a všechny náklady s ním spojené tak, aby mohl posoudit jeho efektivnost. Dále je potřeba po důkladném zvážení a případném přijetí daného opatření určit termín uskutečnění a odpovědnou osobu za jeho vykonání.

5.2.1 Úprava informačního systému

Vedení podniku by mělo zvážit větší propojení jednotlivých reportů s informačním systémem tak, aby se více dosahovaných hodnot mohlo automaticky doplňovat z tohoto systému a pracovníci nemuseli zadávat jednotlivé hodnoty do reportů ručně. Data z datového skladu finančního informačního systému SAP BW by se tak exportovala do samostatného listu reportu, ze kterého by se jednotlivé položky automaticky doplnily pomocí odkazů a funkcí do jednotlivých buněk ostatních listů reportu. Reporty by poté mohly obsahovat kontrolní mechanismy, které by upozornily na případné chyby a nesrovnalosti.

Zvážit by se mělo i využití informačního systému SAP pro činnosti, které může poskytovat, ale které podnik v současnosti nevyužívá. Jedná se například funkce týkající se kalkulací nákladů, zobrazení vztahů mezi náklady a výkony podniku (resp. nákladovými nositeli) a alokace režijních nákladů, k čemuž je v současnosti v podniku využíván především tabulkový procesor Microsoft Excel. Integrace co nejvíce controllingových činností pod jeden informační systém by znamenalo větší součinnost jednotlivých aktivit a zjednodušení celého procesu.

Co se týče přístupu k datům informačního systému mezi jednotlivými podniky ve Skupině ČEZ, společnost by si měla pro zvýšení efektivity svých prováděných činností vyžádat změnu přístupových pravidel k informacím dodavatelských a odběratelských společností ve skupině pro své kompetentní zaměstnance tak, aby nemuseli tyto informace vyhledávat pracně z jiných zdrojů. Jako příklad uvedeme již zmíněnou společnost ČEZ Korporátní služby, kde by přístup k jejím datům umožňoval efektivněji pracovat s náklady za odebírané služby (pronájem majetku, dopravní služby, personální služby atd.). Zlepšení toku informací v rámci Skupiny ČEZ, která se řídí společnou strategií, by tak zvýšilo efektivitu celého podnikání.

Otázkou je poté realizovatelnost daných řešení, které by mělo být nejprve prodiskutováno s administrátory (resp. programátory) informačního systému, a dále pak srovnání nákladů na úpravu informačního systému a jiných souvisejících nákladů s každoroční úsporou nákladů spojené se sníženou pracností, zamezení faktorů lidského pochybení a ostatních přínosů. Přínosy těchto opatření jdou však často velice špatně vyčíslit, resp. může být zbytečně nákladné a tím i neúčelné snažit se o jejich přesné vyčíslení.

Při tvorbě informačního systému je potřebná spolupráce mezi programátory a zadavateli resp. uživateli, které představují jednotliví manažeři, kteří sice nerozumí pokročilým technikám programování, avšak musí dát dohromady požadavky na to, co má systém poskytovat a jaké má mít vlastnosti. V případě, kdy se k vytvoření tohoto opatření nesestaví kvalitní projektový tým, který bude obsahovat všechny potřebné členy, informační systém nebude splňovat požadavky na něj kladené a programátoři nebudou schopni obhájit tento systém před jeho zadavateli. Projektový tým musí tvořit mj. zástupci společnosti ČEZ ICT Services, která je správcem informačního systému a členové odboru Řízení procesů, který na vývoji informačního systému s touto společností spolupracuje.

5.2.2 Zavedení reportingu nákladů u jednotlivých produktů hlavního businessu

S postupným vývojem, kdy se nabídka Skupiny ČEZ rozšířila ze zaměření čistě jen na elektřinu, by bylo potřeba sledovat nákladovost jednotlivých produktů. Mezi tyto produkty, které by bylo potřeba sledovat odděleně v současnosti patří zmíněná elektřina, plyn, segment „Slovensko“ a poskytování služeb virtuálního mobilního operátora (mobile virtual network operator – MVNO). V budoucnu by mezi tyto produkty mohly přibýt např. různé pojišťovací produkty. S rozvojem produktů, kdy už ČEZ Prodej nenabízí jen elektřinu, by bylo potřeba sledovat produkty odděleně tak, aby podnik věděl, kolik ho jednotlivé produkty stojí, resp. jaké s sebou nesou náklady a jakým procentním podílem se jednotlivé produkty podílí na celkových nákladech na dodávané služby hlavního businessu. V současné době se sledování nákladů zaměřuje především na jejich rozdělení mezi společností ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce. Za pomoci tabulkového procesoru jsou nyní sledovány jen dva jednotlivé produkty, kde však nemůžeme vidět rozdělení celkové pracovní doby a potažmo všech nákladů mezi všechny produkty. Pokud bychom sledovali všechny produkty, mohli bychom určit, jak je který produkt náročný na náklady a jak přispívá k celkovému zisku.

Sledování jednotlivých produktů by se mohlo dělit v několika úrovních, kde by docházelo nejprve k alokaci nákladů na jednotlivé produkty a dále na další dimenze, což by umožňovalo rozpracovat sledování těchto produktů do větší podrobnosti. V první dimenzi by se celkové náklady na FTE (osobní náklady) včetně nákladů jejich vybavenosti (režijní náklady) členily na základní produkty:

- plyn,
- elektřina,
- MVNO,
- Slovensko.

Ve druhé dimenzi by se sledování každého produktu dále členilo na jednotlivé fáze, ze kterých se poskytování daného produktu skládá:

- akvizice,
- administrace smluv,
- retence,
- změna dodavatele,
- obsluha zákazníků.

Ve třetí dimenzi by došlo k organizačnímu členění podle jednotlivých útvarů, které se na jednotlivých fázích podílely. Některé útvary by se přiřadili např. přímo obsluze zákazníků a u některých by se určil procentní podíl.

V poslední dimenzi by došlo k členění na jednotlivé odběratele. V případě produktu „Slovensko“ by došlo ještě k členění na elektřinu a plyn, tj. podprodukty ze kterých se tento segment, který je veden jako samostatný produkt, skládá. Druhým řešením by bylo rozčlenění produktu „Slovensko“ rovnou v první dimenzi, kde by tak vznikly produkty „Slovensko plyn“ a „Slovensko elektřina“.

5.2.3 Kalkulace u hlavního businessu

Jak jsme výše uvedli, jedním z důvodů velkých odchylek v rámci ročního zúčtování „True-up“ hlavního businessu jsou špatně stanovené ceny, které jsou součástí smlouvy SLA. Stanové ceny neodpovídají skutečným příčinným závislostem mezi jednotlivými prvky systému podniku. Jedná se vlastně o intenzitu závislosti mezi náklady a činiteli,

kteře jsou jejich nositeli. Zmíněné plánování nákladů a cen je předmětem kalkulací ČEZ Prodej. Vychází z nepřesných historických dat, která by proto měla být častěji aktualizována. Především v tomto případě, kdy v posledních letech dochází k velkým odchylkám mezi plánovanými a skutečnými náklady. Kalkulaci ceny by měla vytvářet spíše společnost ČEZ Zákaznické služby, která má o daných závislostech větší přehled a mohla by určit přesnější nákladovost jednotlivých činností. Mělo by dojít ke zlepšení komunikace mezi těmito společnostmi, kdy se ve vzájemné spolupráci vytvoří nové ocenění jednotlivých produktů. K tomu by mělo sloužit již zmíněné sledování nákladovosti jednotlivých produktů. Jelikož jsou u některých produktů nastaveny pouze paušální ceny, při rozdílném objemu vykonaných činností neodpovídají skutečné náklady plánovaným. Společnost by proto měla nastavit variabilní část ceny, která respektuje skutečné objemy výkonů, u všech produktů dodávaných v rámci smlouvy SLA, což by fakturované částky více přibližovalo skutečnosti, která se ukáže v rámci ročního zúčtování.

5.2.4 Rozšíření funkčnosti alokačního nákladového modelu

Alokační model, který jsme si dříve představili, slouží k rozdělení nákladů a jako podklad pro fakturaci mezi společnostmi ČEZ Distribuce a ČEZ Prodej. Neumí však alokovat náklady na produkty vedlejšího businessu a služby, které jsou nad rámec smlouvy SLA. Tím neposkytuje komplexní pohled na tok všech nákladů podniku. Podnik by měl zvážit dodatečnou úpravu a rozšíření funkčnosti tohoto modelu, tak aby dokázal alokovat celkové náklady na všechny produkty tedy včetně služeb nad rámec SLA a vedlejšího businessu. Zmíněné náklady jsou v současnosti v prvním kroku alokace vyčleněny a model se jimi dále nezabývá. Měli bychom zvážit, zdali by nebylo přínosné integrovat tok všech nákladů do jednoho modelu, který funguje na principu Activity Based Costing a plně alokuje náklady na příslušné činnosti a nákladové objekty. Alokační nákladů na produkty hlavního a vedlejšího businessu by se sledovaly stále odděleně, tak aby se nezhoršila přehlednost původního modelu, jehož primárním účelem je rozdělit náklady mezi společnostmi ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce. Na rozšiřování funkčnosti modelu by se opět měli podílet jak programátoři, tak i zadavatelé a uživatelé, kteří udávají své požadavky.

5.2.5 Změna ročního vyúčtování hlavního businessu

Pokud by ocenění produktů hlavního businessu odpovídalo skutečnosti, podnik by pak měl být více motivován k úspoře nákladů, která by měla být více odměněna. Současná závislost je spíše opačná, kdy se v případě úspory nákladů sníží absolutně velikost ziskové marže v rámci ročního zúčtování. Absolutní plánovaná výše marže se při úspoře nákladů sníží, protože její procentní vyjádření se nemění a vztáhne se na skutečně dosažené (v případě úspory nižší) náklady. Při zmíněné úspoře by proto mělo dojít k mírnému navýšení procentní marže, tak aby se vyúčtovací rozdíl rozdělil mezi ČEZ Zákaznické služby a odběratelskou společnost hlavního businessu a nedošlo tak k navrácení celého rozdílu, který je předmětem ročního vyúčtování. Tato změna je však podmíněná zmíněným zlepšením ocenění dodávaných služeb, které bude více odpovídat realitě, zvláště pak zavedením variabilních složek ceny, které se odvíjí od skutečně vykonaných výkonů, u všech produktů hlavního businessu.

Závěr

V této diplomové práci, která byla vypracována na téma „*Nákladový controlling ve zvoleném podniku*“, jsme si vytyčili základní cíl zanalyzovat controllingové aktivity podniku v oblasti nákladů, vyhodnotit jejich efektivitu a navrhnout opatření ke zvýšení této efektivity. To vše za pomoci shrnutí teoretických poznatků a získání odpovídajících informací o vybraném podniku ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.

Na základě tohoto hlavního cíle a také dílčích cílů, které byly definovány v úvodu práce, jsme nejprve v první kapitole shrnuly teoretické poznatky, které se týkaly potřeby controllingu v řízení podniku. Dále jsme zde přiblížili základní definice důležitých pojmů, vývojové etapy, koncepce a nástroje týkající se controllingu. Jedním z klíčových zjištění v první kapitole je fakt, že existuje hodně definic, koncepcí a pohledů na to jak chápat controlling a tudíž že neexistuje takový systém controllingu, který by vyhovoval každému podniku. Tento systém musí vždy přihlížet ke specifickým dané společnosti a k stále měnícím se podmínkám podnikatelského prostředí.

Ve druhé kapitole práce jsme se zaměřili na teoretické vědomosti spojené s controllingem nákladů. Jednalo se především o vymezení potřeby řízení nákladů, jejich členění a kalkulací. Zde je nutné podotknout fakt, že existují různé moderní nástroje a techniky řízení nákladů, které více odpovídají současným požadavkům. Mezi tyto přístupy můžeme zařadit například management nákladů či procesní řízení nákladů.

V praktické části jsme si nejprve v rámci třetí kapitoly představili vybraný podnik ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. a jeho podnikatelské okolí. Musíme zkonstatovat, že jde o podnik, který je součástí velké skupiny a tudíž se musí podřizovat společné strategii. Významnou část této kapitoly jsme věnovali finanční analýze, která je nedílnou součástí analýzy vnitřního prostředí podniku. Výstupy z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti jsme použili k sestavení SWOT analýzy.

Čtvrtou kapitolu jsme poté věnovali popisu controllingových aktivit zmíněného podniku se zaměřením na controlling nákladů. Představili jsme si systém controllingu, který je zaveden v podniku, a dále jsme se věnovali jednotlivým činnostem regulačního okruhu controllingu, mezi kterými jsme podrobně popsali činnosti plánovací, reportingové a nakonec také činnosti, které plní zpětnovazební funkci regulačního okruhu controllingu.

Na rozdíl od předchozích kapitol jsme pátou kapitolu pojali spíše z kritického pohledu. Na základě informací získaných v předešlých kapitolách jsme vyhodnotili efektivitu zmíněných controllingových aktivit a následně jsme navrhli možná zlepšení, která by měla tuto efektivitu zvýšit. Tato zlepšení vycházela z průběžných závěrů, které jsme zjistili v analýze podniku a jeho controllingových aktivit a které jsme též konfrontovali se získanými teoretickými poznatky. Mezi navrhovanými opatřeními jsme uvedli úpravu informačního systému SAP, u kterého by se mělo zvážit využití funkcí, které systém dokáže pokrýt, avšak nejsou v současné době za pomoci tohoto systému využívány. Tento systém by měl dále poskytovat větší součinnost se současnými reporty a umožňovat přístup k datům pro kompetentní zaměstnance v rámci kooperujících společností Skupiny ČEZ. Další opatření, která jsme navrhli, se týkají zavedení sledování nákladovosti jednotlivých produktů hlavního businessu, které by mělo následně vyústit v přepracování kalkulovaných cen, které by tak více odpovídaly realitě. Pro sledování toku všech nákladů (tedy i vedlejšího businessu) jsme navrhli úpravu alokačního modelu, který by tak poskytoval komplexní pohled na tok nákladů podniku. Jako poslední jsme navrhli změnu procentní ziskové marže, která by měla motivovat podnik k větší úspoře nákladů.

Při tvorbě této práce jsme si museli poradit s jednotlivými specifiky podniku, které činili rozbor a hodnocení efektivit controllingových aktivit a následně i tvorbu návrhů korekčních opatření poněkud složitějším, než by tomu bylo např. u výrobního podniku, který by navíc nebyl součástí tak velkého uskupení. I přes tyto nesnáze se nám podařilo zmíněná specifika identifikovat a vypořádat se s nimi tak, aby práce splnila svoje vytyčené cíle. Lze předpokládat, že závěry z této práce budou pro podnik přínosné.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1 Regulační okruh controllingu	13
Obrázek č. 2 Spolupráce controllingu.....	16
Obrázek č. 3 Controlling jako štábní útvar	20
Obrázek č. 4 Controlling jako liniový útvar	21
Obrázek č. 5 Princip „přerušované čáry“	21
Obrázek č. 6 Vzájemný vztah finančního, daňového a manažerského účetnictví.....	23
Obrázek č. 7 Vztah manažerského účetnictví a informací controllingu	25
Obrázek č. 8 Analýza bodu zvratu.....	33
Obrázek č. 9 Typový a retrográdní kalkulační vzorec	37
Obrázek č. 10 Kalkulace variabilních nákladů	38
Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.	47
Obrázek č. 12 Členění odboru Ekonomika, controlling a reporting.....	80
Obrázek č. 13 Schéma nákladového alokačního (regulatorního) modelu	84
Obrázek č. 14 Vyúčtování variabilních nákladů.....	86
Obrázek č. 15 Příklad individuální kalkulace	87
Obrázek č. 16 Manažerské shrnutí celopodnikového reportu.....	89
Obrázek č. 17 Manažerské shrnutí úsekového reportu	91
Obrázek č. 18 Přehled zúčtování výnosů v rámci hlavního business	94
Tabulka č. 1 Vybrané makroekonomické ukazatele ČR (v%).....	53
Tabulka č. 2 Majetková struktura podniku	60
Tabulka č. 3 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury podniku.....	60
Tabulka č. 4 Finanční struktura podniku	61
Tabulka č. 5 Horizontální a vertikální finanční struktury podniku.....	62
Tabulka č. 6 Analýza výnosů podniku.....	63
Tabulka č. 7 Horizontální a vertikální analýza výnosů podniku	63
Tabulka č. 8 Analýza nákladů podniku	64
Tabulka č. 9 Horizontální a vertikální analýza nákladů podniku	65
Tabulka č. 10 Podíl vybraných položek nákladů na výkonech podniku	66
Tabulka č. 11 Vývoj vybraných ukazatelů	67
Tabulka č. 12 Vývoj čistého pracovního kapitálu	68

Tabulka č. 13 Přehled základních finančních údajů za období 2008 – 2013.....	69
Tabulka č. 14 Ukazatele rentability	70
Tabulka č. 15 Rozklad ukazatele ROE	71
Tabulka č. 16 Ukazatele likvidity	73
Tabulka č. 17 Obrat a doba obratu aktiv.....	74
Tabulka č. 18 Doba inkasa pohledávek, doba úhrady krátkodobých závazků a obchodní deficit	75
Tabulka č. 19 Ukazatele zadluženosti.....	77
Graf č. 1 Finanční struktura podniku	62
Graf č. 2 Struktura nákladů podniku.....	66
Graf č. 3 Vývoj vybraných ukazatelů	67
Graf č. 4 Ukazatele rentability	70
Graf č. 5 Ukazatele likvidity.....	73
Graf č. 6 Doba inkasa pohledávek, doba úhrady krátkodobých závazků a obchodní deficit	75
Graf č. 7 Ukazatele zadluženosti	77
Graf č. 8 Souhrn plnění ukazatelů v paprskovém grafu včetně souhrnného ukazatele kvality	90

Seznam použitých zkratk

ABB	Activity-Based Budgeting
ABC	Activity-Based Costing
ACM	Activity Cost Management
BW	Business Information Warehouse
CIS	Zákaznický informační systém (Customer Information System)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před odpisy a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací
FIS	Finanční informační systém (Financial Information System)
FTE	Přepočítaný počet zaměstnanců na plný úvazek (full time equivalent)
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
MFČR	Ministerstvo finanční České republiky
MVNO	Mobile virtual network operator
ROA	Rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SEM	Strategic Enterprise Management
SLA	Service-Level Agreement
SUK	Souhrnný ukazatel kvality
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Seznam použité literatury

- [1] ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2
- [2] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- [3] FIBÍROVÁ, aj. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4
- [4] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- [5] HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra. aj. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8
- [8] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- [9] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9
- [10] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0
- [11] PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing / Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8
- [12] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9
- [13] REICHMANN, Thomas. *Controlling: concepts of management control, controllership, and ratios*. Berlin: Springer, 1997. ISBN 3-540-62722-7
- [14] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8

- [15] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4
- [16] International Group of Controlling. *Slovník controllingu: česko-anglický / anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-085-3

Internetové zdroje

- [17] Informace o Skupině ČEZ [online]. Dostupné z:
<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez.html>
- [18] Výroční zpráva Skupiny ČEZ 2012 [online]. Dostupné z:
<http://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2012/2012-vyrocní-zprava.pdf>
- [19] Informace o společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. [online]. Dostupné z:
<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-zakaznicke-sluzby.html>
- [20] Úplný výpis z obchodního rejstříku společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a400001268&typ=full&klic=goicoc>
- [21] Sbírka listin ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. [online]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a400001268&klic=goicoc>
- [22] VYHLÁŠKA č. 540/2005 Sb. Energetického regulačního úřadu o kvalitě dodávek elektřiny a souvisejících služeb v elektroenergetice [online]. Dostupné z:
http://www.eru.cz/user_data/files/legislativa/legislativa_CR/Vyhlaska/540/540_05.pdf
- [23] Operátor trhu s elektřinou [online]. Dostupné z:
<http://www.cenyenergie.cz/operator-trhu-s-elektrinou.dic>
- [24] Makroekonomická predikce - duben 2014 [online]. Dostupné z:
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-duben-2014-17576>
- [25] Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele [online]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

Ostatní zdroje

- [26] Interní data podniku

Seznam příloh

Příloha A Konsolidační celek Skupina ČEZ k 31. 12. 2012 část a)	114
Příloha B Konsolidační celek Skupina ČEZ k 31. 12. 2012 část b)	115

Přílohy

Příloha A Konsolidační celek Skupina ČEZ k 31. 12. 2012 část a)

Konsolidační celek Skupina ČEZ k 31. 12. 2012

ČEZ, a. s.			
100 %	CEZ Deutschland GmbH		
100 %	CEZ Towarowy Dom Maklerski sp. z o.o.		
100 %	CEZ Finance Ireland Ltd.		
100 %	CEZ International Finance Ireland Ltd.		
100 %	CEZ Magyarország Kft.		
100 %	CEZ International Finance B.V.		
100 %	CEZ MH B.V.		
100 %	CEZ Polska sp. z o.o.		
100 %	CEZ Produkty Energetyczne Polska sp. z o.o.		
100 %	CEZ Nowa Skawina S.A.		
100 %	CEZ Trade Albania Sh.P.K.		
100 %	CEZ Slovensko, s.r.o.		
100 %	CEZ Trade Bulgaria EAD		
100 %	CEZ Trade Polska sp. z o.o.		
100 %	ČEZ Prodej, s.r.o.		
100 %	ČEZ Měření, s.r.o.		
100 %	Energetické centrum s.r.o.		
100 %	CEZ Srbija d.o.o.		
52,5 %	ÚJV Řež, a. s.		
100 %	Centrum výzkumu Řež s.r.o.		
100 %	ČEZ Energetické služby, s.r.o.		
100 %	ČEZ ICT Services, a. s.		
100 %	ČEZ Logistika, s.r.o.		
100 %	ČEZ Správa majetku, s.r.o.		
99,99 %	CEZ Trade Romania S.R.L.	0,01 %	
99,9 %	ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.	0,1 %	
1,3 %	ČEZ OZ uzavřený investiční fond a.s.	0,1 %	
98,6 %			
100 %	Elektrárna Chvaletice a.s.		
100 %	Elektrárna Dětmarovice, a.s.		
100 %	Elektrárna Mělník III, a. s.		
100 %	ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.		
100 %	STE - obchodní služby spol. s r.o. v likvidaci		
100 %	ŠKODA PRAHA a.s.		
100 %	ŠKODA PRAHA Invest s.r.o.		
100 %	ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.		
76 %	CEZ Shpërndarje Sh.A.		
100 %	TEC Varna EAD		
100 %	CEZ Albania Sh.A.		
100 %	CEZ Bulgaria EAD		
100 %	CEZ Bosna i Hercegovina d.o.o.		
67 %	CEZ Elektro Bulgaria AD		
67 %	CEZ Razpredelenie Bulgaria AD		
100 %	CEZ RUS OOO		
100 %	CEZ Bulgarian Investments B.V.		
100 % ¹⁾	ECO Etropol AD		
100 %	Free Energy Project Oreshets EAD		
100 %	CEZ Ukraine LLC		
51 %	NERS d.o.o.		

% znázorňují podíl ovládající osoby na základním kapitálu společnosti.

- mateřská společnost
- dceřiná společnost v oblasti střední Evropy
- dceřiná společnost v oblasti jihovýchodní Evropy
- přidružená společnost nebo společný podnik

¹⁾ U spol. Tomis Team – ČEZ, a. s., vlastní 46 777 102 akcií a CEZ Poland Distribution B.V. 1 akcií z celkových 46 777 103 akcií. Podíl ČEZ, a. s., činí 99,999998 %, podíl CEZ Poland Distribution B.V. 0,000002 %.

²⁾ U spol. CEZ Vanzare a CEZ Distributie – ČEZ, a. s., vlastní 71 523 468 akcií a CEZ Poland Distribution B.V. 1 akcií z celkových 71 523 469 akcií. Podíl ČEZ, a. s., činí 99,9999986 %, podíl CEZ Poland Distribution B.V. 0,0000014 %.

³⁾ U spol. CEZ Romania S.A. – ČEZ, a. s., vlastní 192 118 akcií a CEZ Poland Distribution B.V. 1 akcií z celkových 192 119 akcií. Podíl ČEZ, a. s., činí 99,9995 %, podíl CEZ Poland Distribution B.V. 0,0005 %.

⁴⁾ U spol. Akenerji Dogal Gaz Ithalat Ihracat ve Toptan Ticaret A.S. – Akenerji Elektrik Üretim A.S. vlastní 3 312 714 akcií, CEZ Poland Distribution B.V. 83 akcií a CEZ Silesia B.V. 83 akcií z celkových 3 313 046 akcií. Podíl Akenerji Elektrik Üretim A.S. činí 99,99 %, podíl CEZ Poland Distribution B.V. 0,0025 % a CEZ Silesia B.V. 0,0025 %.

⁵⁾ U spol. Egemer Elektrik Üretim A.S. – Akenerji Elektrik Üretim A.S. vlastní 134 999 992 akcií, CEZ Poland Distribution B.V. 2 akcie a CEZ Silesia B.V. 2 akcie z celkových 135 000 000 akcií. Podíl Akenerji Elektrik Üretim A.S. činí 99,9999944 %, podíl CEZ Poland Distribution B.V. 0,0000014 % a podíl CEZ Silesia B.V. 0,0000014 %.

⁶⁾ U spol. Eco Etropol AD – CEZ Bulgarian Investments B.V. vlastní 49 999 akcií z celkových 50 000 akcií. Podíl CEZ Bulgarian Investments B.V. činí 99,998 %.

Zdroj: Interní data podniku (2013)

Příloha B Konsolidační celek Skupina ČEZ k 31. 12. 2012 část b)

100 %	ČEZ Distribuce, a. s.	
100 %	ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	
100 %	ČEZ Teplárenská, a.s.	
100 %	MARTIA a.s.	
55,8 %	Teplné hospodářství města Ústí nad Labem s.r.o.	
100 %	Teplárna Trmice, a.s.	
100 %	PPC Úžín, a.s.	
100 %	ČEZ Bohunice a.s.	
49 %	Jadrová energetická spoločnosť Slovenska, a. s.	
100 %	JESS Invest, s. r. o.	
50 %	CM European Power International B.V.	
100 %	CM European Power International s. r. o.	
100 %	MOL - CEZ European Power Hungary Kft.	
51 %	CM European Power Slovakia, s. r. o.	
24,5 %		
100 %	ČEZ Energetické produkty, s.r.o.	
100 %	Elektrárna Počerady, a.s.	
100 %	Elektrárna Tisová, a.s.	
100 %	Energotrans, a.s.	
50,1 %	ČEZ Energo, s.r.o.	
100 %	Severočeské doly a.s.	
100 %	SD - 1.strojirnská, a.s.	
100 %	SD - Autodoprava, a.s.	
100 %	SD - Kolejová doprava, a.s.	
100 %	SD - Rekultivace, a.s.	
92,7 %	SD - KOMES, a.s.	
100 %	PRODECO, a.s.	
51,1 %	LOMY MOŘINA spol. s r.o.	
100 %	CEZ Silesia B.V.	
100 %	CEZ Chorzow B.V.	
100 %	Elektrociepłownia Chorzów ELCHO sp. z o.o.	
100 %	CEZ Poland Distribution B.V.	
100 %	Elektrownia Skawina S.A.	
75 %	Eco-Wind Construction S.A.	
100 %	A.E. Wind sp. z o.o.	
100 %	Elektrownie Wiatrowe Lubiechowo sp. z o.o.	
100 %	Farma Wiatrowa Leśce sp. z o.o.	
100 %	Farma Wiatrowa Wilkolaz-Bychawa sp. z o.o.	
100 %	F.W. Tolkowic sp. z o.o.	
100 %	Mega Energy sp. z o.o.	
100 %	Baltic Green I sp. z o.o.	
100 %	Baltic Green II sp. z o.o.	
100 %	Baltic Green III sp. z o.o.	
95 %	Ovidiu Development S.R.L.	5 %
100 % ¹⁾	Tomis Team S.R.L.	1 akcie ¹⁾
100 %	M.W. Team Invest S.R.L.	
100 %	Taidana Limited	
100 % ²⁾	CEZ Vanzare S.A.	1 akcie ²⁾
100 % ²⁾	CEZ Distributie S.A.	1 akcie ²⁾
100 % ²⁾	CEZ Romania S.A.	1 akcie ²⁾
100 %	TMK Hydroenergy Power S.R.L.	
37,4 %	Akenerji Elektrik Üretim A.S.	
99,99 % ⁴⁾	Akenerji Dogal Gaz Ithalat Ihracat ve Toptan Ticaret A.S.	0,0025 %
		0,0025 %
99,99 %	AK-EL Kemah Elektrik Üretim ve Ticaret A.S.	
100 %	Aken B.V.	
90 %	Akenerji Elektrik Enerjisi Ithalat Ihracat ve Toptan Ticaret A.S.	
90 %	Akka Elektrik Üretim A.S.	
100 %	AK-EL Yalova Elektrik Üretim A.S.	
99,3 %	Mem Enerji Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.S.	
99,4 %	Akkur Enerji Üretim Ticaret ve Sanayi A.S.	
100 % ³⁾	Egemer Elektrik Üretim A.S.	2 akcie ³⁾
		2 akcie ³⁾
45 %	Akocez Enerji A.S.	
27,5 %		
100 %	Sakarya Elektrik Dagitim A.S.	
100 %	Sakarya Elektrik Perakende Satıs A.S.	

Zdroj: Interní data podniku (2013)

Abstrakt

MILAS, M. *Nákladový controlling ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 117 s., 2014

Klíčová slova: controlling, manažerské účetnictví, náklady, nákladové kalkulace

Tato diplomová práce je zaměřená na problémy týkající se nákladového controllingu ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. Teoretická část je obsažena v prvních dvou kapitolách. Zabývá se vymezením základních pojmů týkajících se controllingu a dále pak nákladů a otázky jejich řízení. Praktická část nejprve obsahuje představení společnosti a interní a externí analýzu podnikatelského prostředí. V další části práce jsou představeny controllingové aktivity společnosti z oblasti controllingu nákladů. Poslední část se zabývá zhodnocením efektivity zmíněných controllingových aktivit a návrhem pro zlepšení této efektivity.

Abstract

MILAS, M. *Cost controlling in a selected company*. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Plzeň, 117 p., 2014

Key words: controlling, management accounting, costs, cost calculations

This diploma thesis is focused on issues related to cost controlling in the company ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. The theoretical part is contained in the first two chapters. It deals with defining the key concepts concerning controlling, costs and issues of cost management. The practical part contains a presentation of the company and internal and external analysis of the business environment. The next section presents the controlling activities of the company with a focus on cost controlling. The last part deals with the evaluation of the efficiency of these controlling activities and proposals for improving this efficiency.