

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**HODNOCENÍ CONTROLLINGOVÝCH**

**AKTIVIT PODNIKU**

**THE EVALUATION OF THE CONTROLLING**

**ACTIVITIES OF THE COMPANY**

Jitka Bedrnová

Plzeň, 2012

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*Hodnocení controllingových aktivit podniku*

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

V Plzni dne

.....

*Podpis*

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Červenému Ph. D. za odborné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Poděkování patří i zaměstnancům Vodárny Plzeň a.s. za cenné informace a konzultace.

---

## **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 VYMEZENÍ CONTROLLINGU.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Vývoj controllingu .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Definice controllingu .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Zavedení a organizace controllingu v podniku .....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Samocontrolling .....	14
1.3.2 Externí controlling.....	15
1.3.3 Samostatný controllingový útvar .....	15
1.3.3.1 Štábní a liniová organizace controllingu.....	16
1.3.4 Specifika controllingu v rámci koncernu .....	17
<b>2 OBSAH CONTROLLINGU.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Cíle a funkce controllingu.....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Reporting .....	22
2.1.1.1 Interní reporting .....	23
2.1.1.2 Externí reporting .....	23
2.1.1.3 Externí reporting třetím stranám .....	24
<b>2.2 Úlohy controllingu .....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Rozdělení úloh mezi controllera a manažera .....	26
<b>2.3 Strategický a operativní controlling .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Význam účetnictví pro controlling.....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Controlling a manažerské účetnictví.....	31
<b>2.5 Finanční controlling .....</b>	<b>32</b>
<b>2.6 Nákladový controlling .....</b>	<b>32</b>
2.6.1 Kalkulačně-výkonové účetnictví.....	33

---

2.6.2	Odpovědnostní účetnictví.....	34
2.6.3	Procesní řízení .....	34
<b>3</b>	<b>VYBRANÉ NÁSTROJE A METODY CONTROLLINGU .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Strategické nástroje controllingu .....</b>	<b>37</b>
3.1.1	Balanced Scorecard .....	39
<b>3.2</b>	<b>Operativní nástroje controllingu.....</b>	<b>40</b>
3.2.1	Klasifikace nákladů .....	40
3.2.2	Analýza nákladů .....	42
3.2.3	Kalkulace.....	44
3.2.4	Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku .....	48
3.2.5	Analýza odchylek .....	48
3.2.6	Controlling pracovního kapitálu.....	49
3.2.6.1	Controlling pohledávek .....	50
3.2.6.2	Čistý pracovní kapitál .....	52
3.2.7	Finanční analýza.....	53
3.2.7.1	Ukazatele rentability .....	53
3.2.7.2	Ukazatele likvidity .....	55
3.2.7.3	Ukazatele aktivity.....	56
3.2.7.4	Ukazatele zadluženosti a finanční struktury .....	56
3.2.7.5	Další ukazatele finanční analýzy.....	57
3.2.8	Sestavy poměrových ukazatelů .....	58
<b>4</b>	<b>ČESKÝ VODÁRENSKÝ TRH .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1</b>	<b>Zodpovědné orgány .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2</b>	<b>Provozní modely českého vodárenství .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3</b>	<b>Společnosti na českém vodárenském trhu.....</b>	<b>62</b>
4.3.1	Koncern Veolia Voda.....	64

---

<b>4.4</b>	<b>Cenotvorba a vývoj cen vody.....</b>	<b>65</b>
4.4.1	Dotace z EU a jejich vliv na cenotvorbu.....	67
<b>5</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI VODÁRNA PLZEŇ A.S. ....</b>	<b>71</b>
5.1	Základní informace .....	71
5.2	Organizační struktura.....	72
5.3	SWOT analýza .....	73
<b>6</b>	<b>CONTROLLING VE SPOLEČNOSTI VODÁRNA PLZEŇ A.S. 83</b>	
6.1	Plánování a rozpočtování.....	83
6.1.1	Pojetí nákladů.....	85
6.1.2	Přirazování nákladů.....	86
6.2	Kalkulace ceny pro vodné a stočné .....	88
6.3	Controlling pohledávek.....	90
<b>7</b>	<b>REPORTING .....</b>	<b>92</b>
7.1	Reporting mateřské společnosti .....	92
7.1.1	Krátkodobý hospodářský výsledek .....	92
7.1.2	Ekonomické ukazatele.....	94
7.1.2.1	Ukazatel čisté finanční zadluženosti (NFD) .....	94
7.1.2.2	Ukazatel pracovního kapitálu (WCR, BFR) .....	96
7.1.2.3	Ukazatel Free cash flow (FCF) .....	96
7.1.3	Analýza odchylek.....	98
7.2	Interní reporting .....	98
7.2.1	Ukazatele přidané hodnoty.....	100
7.3	Reporting ke státní správě .....	102
7.3.1	Reporting Smluvních výkonových ukazatelů .....	102

---

<b>8</b>	<b>INFORMAČNÍ SYSTÉM.....</b>	<b>105</b>
8.1	Zákaznický informační systém.....	105
8.2	Finanční informační systém.....	106
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT A NÁVRHY NA JEJICH ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>109</b>
9.1	Současný stav controllingu .....	109
9.2	Doplnění systému controllingu .....	110
9.2.1	Zřízení štábní pozice controllera .....	111
9.2.2	Kapacitní členění nákladů a úlohy založené na existující kapacitě ....	112
9.2.3	Využití běžných ekonomických ukazatelů.....	115
9.2.3.1	Analýza rozvahy.....	115
9.2.3.2	Analýza výsledovky .....	120
9.2.3.3	Ukazatele rentability .....	124
9.2.3.4	Ukazatele likvidity .....	126
9.2.3.5	Ukazatele aktivity.....	129
9.2.3.6	Ukazatele zadluženosti a finanční struktury .....	130
9.2.3.7	Vztahy mezi ukazateli finanční analýzy .....	131
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>134</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>135</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>136</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK .....</b>	<b>138</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>141</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>143</b>

## ÚVOD

Každý den se v podnicích musí udělat desítky více či méně důležitých rozhodnutí. Rozhodovací proces by byl mnohem jednodušší, kdyby jeho nositelé měli vždy k dispozici hotové informace a kdyby věděli, jaký vliv bude mít zvolené rozhodnutí na konečný výsledek.

Controlling neumí zprostředkovat podobné nahlédnutí do budoucnosti, avšak poskytuje nástroje, s jejichž pomocí lze zajišťovat informace pro podporu rozhodování.

Ve skutečnosti však zůstává mnoho poměrně snadno dostupných informací nevyužito nejčastěji z důvodu nevhodně zvolených nástrojů řízení nebo jejich nedokonalé aplikace. Je proto nezbytné především to, aby byl systém controllingu v podniku nastaven a využíván efektivně.

Efektivní controllingový systém umožňuje modelovat varianty budoucího vývoje a jejich důsledky. Vzhledem k tomu, že v současném turbulentním prostředí a s ohledem na vypjatou finanční situaci většiny podniků mohou být dlouhodobě úspěšné pouze ty, které jsou schopné přizpůsobovat své strategie a plány měnícím se okolním podmínkám při současném zvyšování produktivity, efektivnosti a kvality poskytovaných výrobků či služeb, se tak controlling stává neodmyslitelnou součástí moderního řízení podniků v podmínkách tržního hospodářství.

Cílem práce je demonstrovat tyto ambice controllingu na reálném podniku a prostřednictvím analýzy controllingových aktivit tohoto podniku zhodnotit úroveň integrace a využití controllingu v rámci jeho řízení. V teoretické části práce jsou sledovány tyto dílčí cíle:

- vymežit pojmy, cíle a předměty controllingu
- analyzovat vztahy mezi controllingem a manažerským účetnictvím
- provést analýzu základních metod, technik a kritérií controllingu jako podpory řízení podniku

V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány na vybraný podnik. Praktická část má tyto dílčí cíle:

- charakterizovat specifika trhu, na kterém je vybraný podnikatelský subjekt činný
- představit vybraný podnik a sestavit jeho SWOT analýzu



- provést analýzu systému controllingu vybraného podniku
- vyhodnotit efektivitu realizace controllingu ve vybraném podniku a z tohoto hodnocení vyvodit návrhy na zlepšení
- vyvodit závěry a přínos diplomové práce

# 1 VYMEZENÍ CONTROLLINGU

Controlling je rozsáhlá disciplína, která za dobu své existence prošla a stále prochází vývojem. Proto se tato kapitola nejprve věnuje nastínění vývoje controllingu od jeho počátků do současnosti. Dále se pokouší o vymezení controllingu jako pojmu a naznačuje rozmanitost jeho organizačního zařazení a využití v podnicích.

## 1.1 Vývoj controllingu

Počátky controllingu se datují na konec 19. století do USA. V první třetině 20. století přinesla výrazný tlak na rozvoj této disciplíny světová hospodářská krize a do Evropy controlling pronikl v souvislosti s hospodářskými rekonstrukcemi po 2. světové válce. V České republice se controlling začal objevovat se vstupem nadnárodních korporací na trh v 90. letech 20. století a ačkoli se s přelomem 20. a 21. století začal uplatňovat ve stále větší míře, představuje stále poměrně nový pojem.

Nejprve byl controlling chápán jako jedna z funkcí řízení spolu s plánováním, organizováním a vedením. Po rozšíření do Evropy vzrostl význam controllingu jako prostředku pro reakci na změny hospodářského prostředí a jeho hlavním úkolem bylo poskytovat informační podklady pro podporu řízení (= reporting, výkaznictví). Controller vystupoval převážně v roli asistenta řídicích pracovníků a reportoval hlavně informace finančního rázu, které obvykle mapovaly již zrealizované transakce. Postupně se ukázalo, že zvyšovat účinnost řízení již není otázkou zlepšování jeho dílčích funkcí, ale že potenciál spočívá v jejich propojení do systému a v jejich koordinaci.

V posledních desetiletích jsou navíc národní ekonomiky, celá odvětví, hospodářská soutěž a tak i podniky vystaveny postupující integraci a deregulaci státních zásahů do hospodářství. Uplatňuje se prudký rozvoj zvláště zemí Dálného východu a zrychluje se technologický pokrok. Projevem tohoto vývoje je globalizace trhů, převis nabídky a s tím související hyperkonkurence, a jeho důsledkem jsou kratší životní cykly výrobků, téměř nevyzpytatelní zákazníci a změna společenských hodnot. Hlavními rysy, které z tohoto vývoje vyplývají a které jsou charakteristické pro současný svět, jsou komplexnost, dynamika a diferencovanost. S rozvíjejícím se prostředím se

rozšiřuje i záběr controllingu a mj. pravděpodobně i proto literatura neposkytuje jednoznačnou definici pojmu controlling.

## 1.2 Definice controllingu

Jednoznačně vymezit pojem controlling se zdá být téměř nemožné. Výraz controlling je odvozen z anglického „to control“, které lze překládat různými způsoby - např. vést, řídit, regulovat, vládnout, spravovat nebo ve jmenném tvaru jako kontrola, zkouška, dozor, vedení. Ve většině jazyků se díky této nejednoznačnosti nepřekládá, ale přejímá se v původním znění.

Problematická interpretace je zapříčiněna nejen složitostí překladu, nejednotným pohledem autorů, různorodou realizací controllingu v podnikové praxi, ale i poměrně rychlým vývojem disciplíny. V praxi je controlling často chápán pouze jako kontrola, tedy jako závěrečná fáze systému řízení, v tom případě ale nepředstavuje žádnou změnu. Inovační je controlling v případě, že se na něj pohlíží ve vztahu k řízení [3]. „Controlling představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“ [3, s. 10] Z pohledu českých autorů na pojetí controllingu lze zmínit srozumitelnou definici Fibírové, která z obecného hlediska hovoří o controllingu jako o metodě „jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu podnikatelského procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů.“ [2, s. 10]

Ačkolí se controlling jako takový do světa rozšířil z USA, díky tomu, že zde není chápán jako samostatná disciplína, ale jako prvek řízení, neposkytuje základní tematická angloamerická literatura konkrétnější definici. Široké spektrum definic naproti tomu nabízí němečtí autoři. Podle Preisslera<sup>1</sup> v [2, s. 10] je controlling: „nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.“ Podobný názor zastává

---

<sup>1</sup> Preissler, P. *Controlling*. 5. Vydání, Wien 1994.

Horváth<sup>2</sup>, který charakterizuje controlling jako „nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků,“ v [2, s. 10]. Lze uvést ještě definici Mayera a Manna<sup>3</sup>, kteří charakterizují controlling jako: „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapení a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření,“ v [2, s. 10]. Dostupné definice se v mnohém liší, což potvrzuje i citace Anthonyho v díle Eschenbacha, která říká, že: „V praxi lidé s funkcí controllera plní funkci, která je v krajním případě o trochu víc než účetnictví a v jiném krajním případě v podstatě generálním managementem.“ [1, s. 77] Přesto z nich lze vyčíst společné rysy, z nichž je patrné to, co Král ve své publikaci shrnuje následovně: „controlling je obsahově vymezen dvěma subsystemy, subsystemem plánování a kontroly a subsystemem zajištění informační základny.“ [8, s. 26]

V kontextu komplexnosti prostředí bych se přiklonila k tomu, že controlling by měl být chápán jako cílově orientovaný moderní přístup k řízení podniku, který na základě informační základny a prostřednictvím integrace podnikových činností zvyšuje účinnost řízení podniku, napomáhá čelit členitému prostředí a umožňuje podniku uspět v něm a tak přispívá k zajištění jeho současné i budoucí prosperity. Controlling by se dal také schematicky vyjádřit skupinou pojmů: plánování a kontrola, koordinace, informace, podpora řízení, budoucnost podniku, cílová orientace, prevence a eliminace odchylek. Podíl každého z pojmů na celku závisí právě na specifičnosti pohledu jednotlivce, autora, firmy nebo společnosti.

### 1.3 Zavedení a organizace controllingu v podniku

Controlling byl charakterizován jako subsystem řízení zaměřený na informační podporu a koordinaci procesu plánování a kontroly. Vzhledem k tomu, že každý podnik se alespoň částečně touto problematikou zabývá, mohl by se controlling v podnicích prosazovat i pouhým rozšířením používaných metod a nástrojů, integrací informačních

---

<sup>2</sup> Horváth, P. *Das Controlling*. München 1992.

<sup>3</sup> Mann, R.; Mayer, E. *Controlling: Metoda úspěšného podnikání*. 1. Vydání, Praha: Průmysl a obchod, Profit, 1992, 360 s., ISBN 80-85603-20-9.

systemů a zkvalitněním plánovací, kontrolní a analytické činnosti. Controlling primárně nepředstavuje pozici nebo osobu, ale soubor úkolů. Pro fungování controllingu v podniku proto není podmiňující existence controllingového útvaru ani pozice controllera jako nositele funkce controllingu, avšak obecně se má za to, že vytvoření controllingového útvaru je z hlediska funkčnosti controllingu v podniku přínosem. Konkrétní možnosti začlenění controllingu v podniku jsou následující:

- 1. Přidělení controllingových úloh již existujícím útvarům (tzv. samocontrolling)**
- 2. Přenechání controllingových úloh externímu controllerovi**
- 3. Vybudování samostatné pozice controllera nebo celého controllingového útvaru**

Pro dosažení optimálního řešení je třeba rozhodnout o způsobu začlenění controllingových úloh do podnikové hierarchie na základě posouzení výhod a nevýhod možných variant pro daný podnik. Volbu vhodné organizace controllingu ovlivňují zejména čtyři faktory:

- **potřeba inovace**
- **velikost podniku**
- **komplexnost problémů podniku a jeho okolí**
- **podnikové zásady,**

přičemž lze zjednodušeně říct, že čím je větší míra, ve které se faktory prosazují, tím větší je potřeba a význam controllingu a tím spíše lze očekávat, že bude v podniku vybudován samostatný controllingový útvar [1].

### **1.3.1 Samocontrolling**

Obzvláště menší a střední podniky se často po posouzení výhod a nevýhod zavedení samostatného controllingového pracoviště uchylují k realizaci controllingových úloh prostřednictvím jejich přidělení již existujícím útvarům. Nejčastěji se tak výkonnými orgány controllingu stávají manažeři, ekonomické či finanční oddělení nebo asistenti ředitele podniku. „Samocontrolling je metoda aplikace controllingu, při které se může redukovat rozdělení práce mezi controllerem a nositelem rozhodovací pravomoci. To představuje převzetí úkolů controllingu některými manažery nebo zaměstnanci na

vedoucí úrovni.“ [5, s. 255] Například Horváth [5] dokonce označuje samocontrolling jako do budoucna preferované zabudování controllingu v podniku.

Úspěšná aplikace samocontrollingu vyžaduje splnění několika předpokladů. Nejprve je nutné jasně vymežit úkoly controllingu, které převezmou vybraní pracovníci a následně musí být tito pracovníci do přidělených úkolů a souvisejících controllingových znalostí zaškoleni. Dále musí být vybaveni odpovídajícími kompetencemi a pravomocemi a musí být definována forma, v které jim bude controlling poskytovat podporu. Zpravidla se úloha controllingu přesune do roviny poradenství, školení zodpovědných pracovníků a zprostředkování znalostí a trendů v oboru. Nespornou výhodou samocontrollingu je zkrácení doby nutné pro reakci na odchylku skutečnosti od plánu. To je možné na základě skutečnosti, že plánovací a kontrolní úkoly plní místo controllingu přímo nositel rozhodovacích pravomocí. Nevýhodou může být například odpor pracovníků k přibývajícím povinnostem a zvyšujícímu se pracovnímu vytížení. Proto není žádoucí, aby controlling předal veškeré své úkoly managementu.

Další možností je svěření controllingu do péče externích poradců.

### **1.3.2 Externí controlling**

Externí poradci obvykle působí v podniku během implementační fáze controllingu a během této doby školí vedení podniku a manažery, aby postupně mohli převzít controllingové úkoly. Výhodou tohoto řešení je zaručená odbornost a zkušenosti externího controllera a kromě toho i jeho jistá nezájatost a nadhled. Jednoznačná nevýhoda účasti externích controllerů tkví v jejich neznalosti prostředí podniku a v jejich neúplném začlenění do podnikových rozhodovacích procesů a komunikace. Tento způsob řešení tak lze přijmout jako vhodný v menších podnicích nebo pokud se jedná o řešení dočasné.

Hlavně ve větších firmách se nabízí zavedení samostatného controllingového oddělení.

### **1.3.3 Samostatný controllingový útvar**

Pokud se ve společnosti zřizuje controllingový útvar, nese to s sebou důležitá rozhodnutí, která vymeží působnost a záběr útvaru. Obecně platí, že proto, aby controllingový útvar mohl efektivně plnit svoji funkci, musí být vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se na jedné straně o kompetence směřující dovnitř

controllingového útvaru, které se týkají vymezení rozhodovacích, příkazovacích, prováděcích a dispozičních pravomocí, na straně druhé jde o kompetence orientované vně. Kompetence, kterými potřebuje controlling disponovat k ostatním podnikovým útvarům jsou:

- **Integrační kompetence** – spočívá v pravomoci podílet se na vytyčování podnikových cílů a v oprávnění regulovat vztahy uvnitř podniku.
- **Koordinační kompetence** – představuje právo účastnit se rozhodování o věcných a finančních zdrojích a právo zavádět a koordinovat opatření k dosažení cílů podniku.
- **Informační kompetence** – znamená právo na přístup ke všem controllerem vyžadovaným informacím a právo k rozhodování o jejich formě a obsahu.
- **Poradenská kompetence** – opravňuje controllera k poradenství při uplatňování metod, technik a nástrojů controllingu a při tvorbě plánovacího a kontrolního procesu [3].

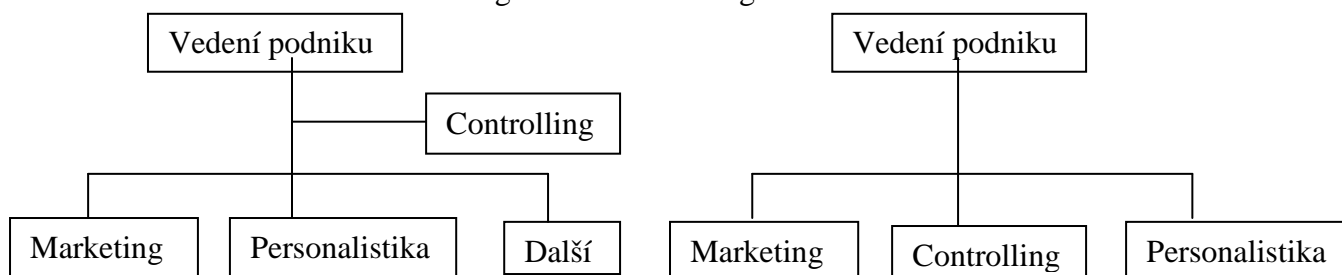
„V metodických, systémových a finančně hospodářských otázkách může být controllingový útvar vybaven vůči ostatním útvarům i rozhodovacími a nařizovacími kompetencemi.“ [3, s. 11] Právě na základě toho, zda v podniku plní funkci podpory řízení nebo výkonu řízení, může být controlling do organizační struktury zařazen na štábní nebo liniové pozici.

### 1.3.3.1 Štábní a liniová organizace controllingu

Zda bude controlling začleněn do organizační struktury jako liniová nebo štábní jednotka závisí na tom, jakou funkci v podniku plní. Pokud je controlling orientován převážně na podporu řízení a nedisponuje rozhodovacími kompetencemi, pak vystupuje jako štábní jednotka (viz. Obr. č. 1 vlevo). V případě, že je controlling soustředěn na výkon řízení a náleží mu rozhodovací kompetence, je v podniku zřízen v podobě liniové jednotky (viz. Obr. č. 1 vpravo).

V praxi dochází k tomu, že se postavení controllingu v podniku mění podle momentálního stavu, ve kterém se podnik nachází. Například při zavádění controllingu může být zřízen štábní útvar a postupně může dojít k jeho změně na liniovou jednotku.

Obr. č. 1: Štábní a liniová organizace controllingu



Zpracováno podle: Mikovcová, H. *Controlling v praxi*. 1. Vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9.

Konkrétní struktura controllingového oddělení se mezi podniky značně liší, protože každý podnik má specifické požadavky na controllingové úlohy. V rámci controllingového oddělení dochází ke specializaci:

- 1) **Podle činnosti** – např. controller pro podnikové plánování a tvorbu rozpočtu, controller pro reporting.
- 2) **Podle funkce** – např. controller marketingu, controller logistiky, personální controller.
- 3) **Podle adresáta** – např. divizní controller, regionální controller.

Jednotlivé typy specializace se však navzájem nevylučují.

### 1.3.4 Specifika controllingu v rámci koncernu

Realizace controllingu v rámci koncernu je ovlivněna hlavně skutečností, že se okolí koncernů vyznačuje zvýšenou mírou globálnosti a komplexnosti (různé jazyky, měny, právní normy, situace na trhu apod.). Základní úloha controllera v koncernu spočívá v koordinaci systému cílů pro celý koncern. Často je nutné přizpůsobit plánování, účetnictví a informatiku dceřině společnosti standardům koncernu a u zahraničních dcer je často nutné vést duální účetnictví. „Centrální controlling musí mít v rozsahu celého koncernu alespoň kompetenci v oblasti směrnic. Je třeba zvažovat odbornou podřízenost controllerů dceřiných společností koncernovému controllingu.“ [1, s. 145] Požadavky na controlling v rámci koncernu jsou závislé na jeho organizační formě. Vyskytují se tři formy koncernů:

- **Operativní holding** – je charakteristický dominantní rolí centrály, která do značné míry ovlivňuje decentrální společnosti koncernu. Centrální jsou funkce



nákupu, výzkumu a vývoje, výroby, marketingu, personálního vývoje, výpočetní techniky a financování.

- **Finanční holding** – je založen na odlišném přístupu, centrální vedení koncernu pouze ojediněle zasahuje do strategických rozhodnutí dceřiné společnosti a řídí je pouze na základě finančních ukazatelů (např. ukazatelů rentability).
- **Manažerský holding** – představuje kompromis mezi dvěma předchozími strukturami a v dnešních podmínkách se zdá být nejvýhodnější. Operativní řízení je realizováno dceřinou společností a strategické řízení se provádí ve spolupráci mezi holdingem a vedením operativní společnosti. Zároveň z koncernového vedení vycházejí strategické rámcové podmínky, které zajišťují koordinaci. V literatuře se uvádí výstižné heslo pro tuto strukturu: „**Mysli globálně, jednej lokálně.**“ [1, s. 696]

O tom, jaká forma organizace bude zvolena, se rozhoduje na základě tří faktorů:

- *souběžnosti trhů*
- *synergií mezi obchodními oblastmi*
- *stupně diverzifikace koncernu.*

Čím vyšší je souběžnost trhů (= shoda požadavků zákazníků) a synergie (= konkurenční výhody ze společného využívání know-how), tím lépe se hodí centralizované řízení holdingu. Naopak s rostoucím stupněm diverzifikace je tento způsob řízení méně uplatnitelný [1]. Struktura koncernu má rozhodující vliv na rozdělení kompetencí a úloh mezi ty, které spadají do kompetence koncernového controllingu (KS) a ty, které zajišťuje operativní společnost (GF), (viz. Tab. Č. 1).

Tab. Č. 1: Rozdělení úloh významných pro controlling podle struktury koncernu

	<b>Operativní holding</b>	<b>Finanční holding</b>	<b>Manažerský holding</b>
<b>Zadání strategických rámcových podmínek</b>	KS	KS	KS
<b>Strategické plánování</b>	KS	GF	KS/GF
<b>Strategická zpětná vazba a výhled</b>	KS	GF	KS/GF
<b>Operativní plánování</b>	KS/GF	GF	GF
<b>Operativní zpětná vazba a výhled</b>	KS/GF	GF	GF
<b>Plánování a rozhodování o významných investicích</b>	KS	KS/GF	KS/GF
<b>Plánování a rozhodování o běžných investicích</b>	KS/GF	GF	GF

Zdroj: Eschenbach, R. *Controlling*. 2. vydání, Praha: ASPI 2004, 816 s., ISBN 80-7357-035-1.

Poznámka: KS...vrcholové vedení koncernu s podporou koncernového controllingu  
GF...podnikové vedení operativní společnosti

Jak je vidět z tabulky, v každém typu koncernu plní koncernový controller odlišnou roli.

### Úlohy controllera v jednotlivých typech koncernů

Controller může plnit svoji roli v operativní společnosti pouze prostřednictvím jejího vedení, protože nemá vůči společnosti řídicí kompetenci.

V operativním holdingu má controller na starosti zadání strategických rámcových podmínek a plánu, jehož plnění následně monitoruje. Zároveň rozhoduje o významných investicích a má klíčovou roli v plánování investic. Běžné investice pouze kontroluje a dohlíží i na operativní porovnávání plnění plánu a rozpočtování. Dále vytváří rozsáhlý koncernový report a slučuje jednotlivé výkazy do koncernové zprávy.

Úloha controllera ve finančním holdingu přechází spíše do podoby zevrubné kontroly výše uvedených činností a koncernový report má stručnější formát.

V manažerském holdingu controller zajišťuje zadání strategických rámcových podmínek a strategickou zpětnou vazbu a výhled. Podílí se na plánování a rozhodování o významných investicích a na vypracování podkladů pro rozpočty. Provádí zevrubnou kontrolu běžných investic a plnění operativního plánu a vytváří středně detailizovaný koncernový report. Kromě toho controller často plní servisní funkci a nejrůznější úkoly z oblasti finančnictví a početnictví [1].

## 2 OBSAH CONTROLLINGU

Rozsah a postavení funkcí controllingu v podniku závisí na celé řadě faktorů. Zejména se jedná o velikost podniku, historický vývoj controllingu v podniku, styl řízení, konkurenci atd. a pohybuje se od čistě poradenské funkce controllingu přes participaci na řídicích úlohách až po převzetí zodpovědnosti za rozhodující úlohy vedení.

### 2.1 Cíle a funkce controllingu

Jak uvádí Eschenbach, vedení podniku má za úkol vytvořit a vést tzv. vitální podnik, tedy zajistit dlouhodobou životaschopnost neboli vitalitu podniku. Podnik je pro tento účel třeba chápat jako systém prvků, mezi kterými existují vazby. Přesněji řečeno se jedná o sociálně technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky. Vazby mezi nimi jsou reprezentovány komunikačními a výrobními strukturami, jejichž součinnost je cílově zaměřena. Kromě toho má podnik vazby ke svému okolí, se kterým neustále vstupuje do interakcí. Vitalita je v tomto kontextu chápána jako schopnost aktivně se přizpůsobit vyvíjejícímu se okolí a jako schopnost pokroku rozvíjením vlastní identity podniku. Souhrnně se hovoří o schopnosti podniku ke změně řízené zevnitř podniku na základě změn okolí. Mezi bezprostřední cíle controllingu patří:

- **zajištění schopnosti anticipace a adaptace**
- **zajištění schopnosti reakce**
- **zajištění schopnosti koordinace**

Na bezprostřední cíle navazují cíle zprostředkované, tedy cíle, přání a požadavky zainteresovaných skupin. Pod zainteresovanými skupinami se rozumí hlavně investoři, zaměstnanci a zákazníci, konkurenti, dodavatelé apod., souhrnně jde o okolí podniku. Zpravidla každá z těchto skupin sleduje specifické cíle. Například cílem investorů je co nejvíce zhodnotit vložený kapitál, zatímco zaměstnanci sledují mzdy, vzdělávání nebo sociální zabezpečení atd.

Controlling přispívá ke koordinaci těchto cílů a jejich integraci do strategie podniku. Při úspěšném převedení strategie do praxe pak podnik tvoří hodnotu pro investory zhodnocováním jimi vložených zdrojů. Tohoto zhodnocení dosahuje díky vysokým tržbám. Pokud se mu daří na trhu prodávat, pravděpodobně je tomu tak proto, že

produkuje kvalitní zboží nebo služby, které odpovídají poptávce a potřebám zákazníků. Aby docházelo k produkci zboží, které má odbyt a přináší vysoké zisky, musí podnik hospodařit efektivně, produkovat s minimálními náklady, ale přitom mít spokojené a motivované zaměstnance, kteří pracují na maximum svých možností.

Stručně lze říct, že pokud se podniku daří koordinovat svou vnitřní diferencovanost tak, aby odpovídala rozmanitosti okolí., pak se jedná o vitální podnik, jak o něm hovoří Eschenbach. Koordinace se tak stává vedle schopnosti přizpůsobení a schopnosti pokroku další podmínkou vitality podniku a zároveň představuje hlavní funkci controllingu. Předpokladem pro úspěšné plnění této funkce je zásobování řízení relevantními informacemi. Informační funkce neboli reporting se tak stává druhou důležitou funkcí controllingu.

Nutno podotknout, že vymezení funkcí controllingu se stejně jako definice pojmu samotného liší autor od autora a u některých autorů jsou tak například reporting a informační funkce controllingu pojaty jako samostatné kategorie. Tímto způsobem uvádí základní funkce controllingu například Fibírová, která hovoří o funkci plánovací, informační a o reportingu. Informační funkce dle ní spočívá ve zjišťování, dokumentaci a kontrole, zatímco reporting má za úkol tyto informace strukturovat a poskytovat ve vyhovujícím formátu cílovým uživatelům [2]. Mikovcová popisuje rozšiřování funkcí controllingu v souvislosti s jeho vývojem a uvádí funkci registrační (ve smyslu sběru dat), navigační, inovační a koordinační [9]. Stejně tak Freiberg hovoří o vývoji controllingových funkcí, které mají v jeho podání následující podobu:

- 1. Controlling zaměřený na dodržování vnějších a vnitřních norem (předpisů, směrnic atd.)**
- 2. Controlling orientovaný na kontrolu a analýzu hospodárnosti (navigační funkce controllingu)**
- 3. Controlling orientovaný na systémy plánování, kontroly a regulace činností podniku (řídící a inovační funkce controllingu) [3].**

Eschenbach jmenuje jako hlavní funkci controllingu podporu vedení (vedoucích pracovníků) při plnění funkcí řízení – plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování a to např. poskytováním relevantních informací, ekonomického poradenství apod. Zodpovědnost za rozhodnutí v tomto případě zůstává

na manažerovi, zodpovědností controllingu je pouze poskytnout podporu včas, přiměřeně a věcně správně. Obzvláště v menších a středních podnicích však může controlling přejímat zodpovědnost jak za obsahovou tak za realizační stránku řídicích úloh a v tom případě se jedná o funkci výkonu řízení.

Funkce controllingu lze shrnout následovně:

- **Koordinální funkce (koordinace subsystémů řízení)**
- **Inovační funkce (přízpůsobování se okolí a zajištění budoucnosti)**
- **Informační funkce (výběr vhodných informací pro vedení podniku)**
- **Poradenská funkce**
- **Reporting**

Reporting je jednou z funkcí controllingu, ale zároveň i úlohou controllingu a jedním z nejvyužívanějších controllingových nástrojů.

### **2.1.1 Reporting**

„Úkolem reportingu, jako jedné z velmi důležitých součástí controllingu, je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující.“ [2, s. 11] Kromě využití jako podkladu pro rozhodování slouží reportingové výkazy jako přehled pro vrcholové vedení podniku o plnění cílů a plánů. Právě reporting se částečně stará o koordinaci plánování a kontroly a napomáhá vytvářet tzv. regulační okruh. Regulační okruh začíná plánováním, které vychází z aktuálních informací a stanovuje odpovídající měřítko výkonnosti. Skutečná čísla jsou pak porovnávána s plánovanými a na základě analýzy zjištěných odchylek jsou navrhována nápravná opatření. Regulační okruh tak směřuje opět k plánování [5]. Důležitou součástí regulačního obvodu je nejen zpětná vazba, ale i řídicí dopředná vazba. V ideálním případě tak anticipativní informace umožňují předvídat potenciální odchylky od plánů a dávají tak prostor pro uplatnění nápravných opatření dřív, než dojde k narušení skutečného vývoje [1]. „Pro zajištění odpovídající vypovídací schopnosti by měly být výkazy a zprávy uspořádané podle potřeb jejich uživatelů, vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování.“ [2, s. 11] Uspořádání podle

potřeb uživatelů znamená hlavně požadavky na srozumitelnost a přehlednost výkazů a zpráv a na jejich odpovídající podrobnost nebo stručnost. Dále by měly výkazy a zprávy vyhodnocovat pouze ovlivnitelné veličiny, obsahovat přesné, spolehlivé informace a měly by být dodávány včas. Konkrétní obsah, struktura a četnost zpracování výkazů a zpráv závisí na potřebách daného podniku. Primárním podkladem ke zpracování reportů, je zpravidla účetnictví podniku.

Podle pravidelnosti vytváření výkazů a zpráv lze reporting rozlišit na standardní, kdy jsou materiály v dané struktuře vypracovávány pravidelně, a mimořádný, který může být nestandardní z hlediska obsahu a struktury stejně jako z hlediska termínu vyžádání.

Uživatele reportů lze rozdělit na tři skupiny a na základě těchto skupin jsou pak rozlišeny tři druhy reportingu. Interním uživatelům jako jsou například vedení, představenstvo, ale i jednotlivé úseky společnosti, je určen interní reporting. Jako externí uživatel je označována mateřská společnost a k ní směřuje externí reporting. Úřadům, bankám apod., pro které se používá označení „třetí strany“, je adresován externí reporting třetím stranám.

### **2.1.1.1 Interní reporting**

Vedení společnosti nebo představenstvu jsou reporty předkládány zpravidla měsíčně a obsahují porovnání skutečnosti s plánem a často i předcházejícími měsíci nebo stejným časovým úsekem v minulých letech. Porovnání následuje analýza zjištěných odchylek, určují se jejich příčiny a osoby za ně zodpovědné. Výstupem je návrh opatření, která napomohou znovudosažení požadovaného stavu. Do celkových reportů jsou promítány reporty vývoje plánovaných a skutečných nákladů a výnosů za dílčí hospodářská střediska. Hospodářská střediska reportují v periodě vyžadované potřebami operativního vedení, což může znamenat častěji než měsíčně. Odchytky od plánu musí většinou odpovědný vedoucí daného úseku komentovat.

### **2.1.1.2 Externí reporting**

Podoba reportu mateřské společnosti je často striktně standardizována, co se týká jak struktury, tak termínů vyhotovení. Zpravidla report odpovídá porovnání plánovaných a skutečných výkazů – rozvahy, výsledovky případně cash flow. Často je kromě těchto měsíčně poskytovaných údajů vyžadováno i zpracování reportů o dalších skutečnostech,

kteřé souvisejí například se strukturou zázakzníků, vývojem počtu a vzdělání zaměstnanců apod., a to nejčastěji čtvrtletně. Navíc pokud je mateřskou společností zahraniční subjekt, musí controllingové oddělení zpracovat výkazy pro účely reportu dle mezinárodních účetních standardů.

### **2.1.1.3 Externí reporting třetím stranám**

Reporting třetím stranám má poněkud odlišný charakter, než dva předcházející druhy reportingu, protože se jeho uživatelům jedná primárně o informace o vývoji finanční pozice podniku. Z pohledu státních úřadů se jedná o zjištění daňové povinnosti. Banky sledují zejména rentabilitu, likviditu a zadluženost podniků. Každá z těchto institucí má poměrně konkrétní požadavky jak na obsah výkazů, tak na periodicitu jejich zasílání.

Realizaci controllingových funkcí v podniku umožňují konkrétní controllingové úlohy.

## **2.2 Úlohy controllingu**

Typické činnosti a úlohy controllera jsou definovány v popisu pozice controllera, který uvádí Mezinárodní sdružení organizací činných v oblasti controllingu [5, s. 7]. Podle tohoto popisu mezi úlohy controllera patří:

- Koordinace dílčích cílů a dílčích plánů a organizace výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřené na budoucnost
- Moderování a tvorba procesu řízení hledání cíle, plánování a řízení tak, aby každý s pravomocí rozhodovat mohl cíleně jednat
- Zajišťování transparentnosti strategie, výsledků, financí a procesu a tím i přispívání k vyšší hospodárnosti
- Zajištění služeb potřebných k zabezpečení provozně hospodářských dat a informací
- Vytváření a udržování systémů controllingu

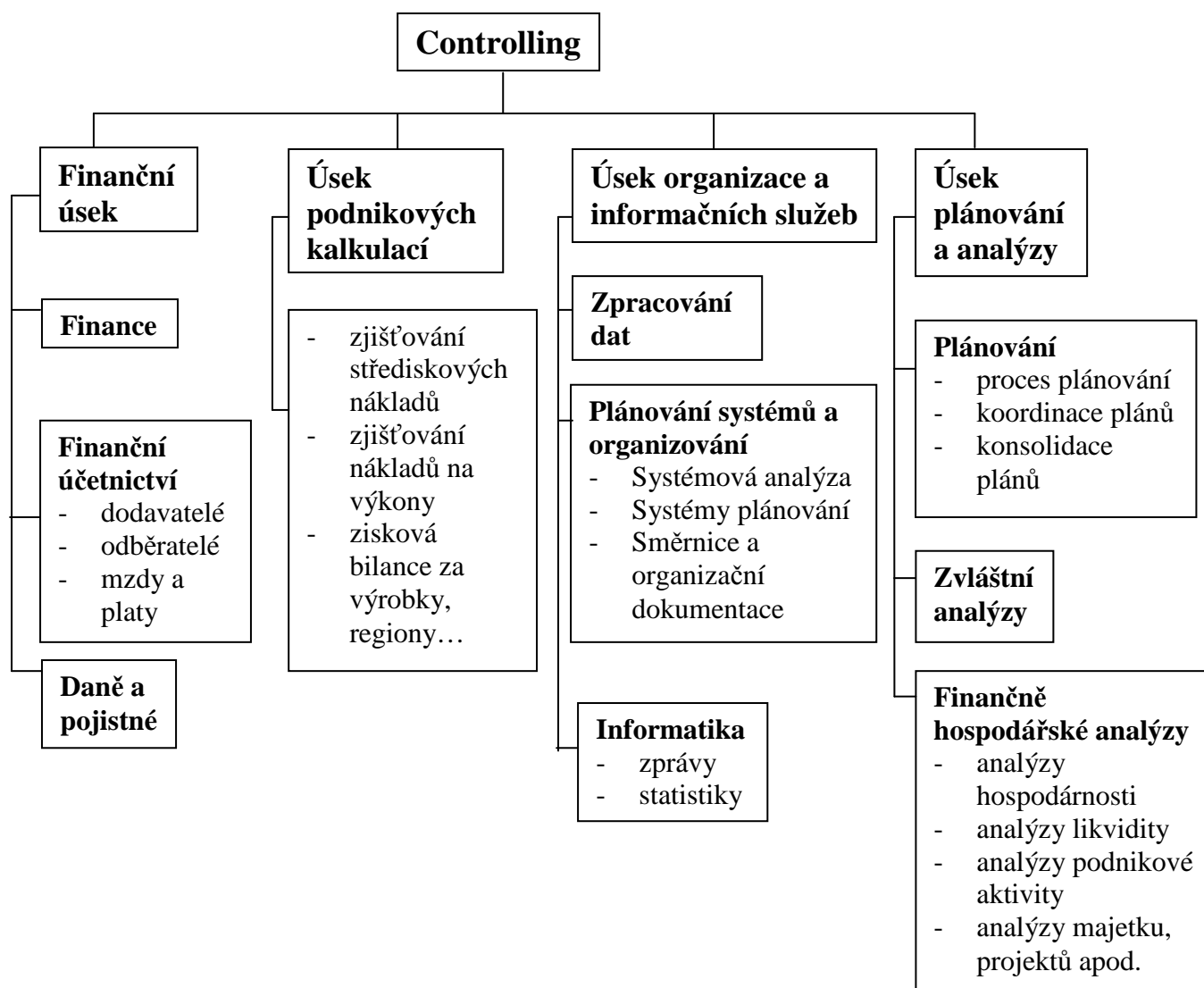
Podle mého názoru je toto vymezení příliš obecné. Konkrétnější pohled na úlohy controllingu nabízí Freiberg, který uvádí dva možné pohledy na soubor controllingových úloh.

**1. První verze se skládá ze šesti okruhů controllingových úloh:**

- a. Plánování a rozpočtování
- b. Nákladové účetnictví a kalkulace
- c. Finanční účetnictví
- d. Vytváření zpráv a informačních systémů
- e. Běžné a speciální analýzy a kontrola
- f. Organizace a správa

**2. Druhá verze uvádí controllingové úlohy v organizačním schématu [3].**

Obr. č. 2: Organizační schéma úloh controllingu



Zdroj: Freiberg, F. *Finanční controlling*. 1. vydání, Praha: Management Press 1996, 200 s., ISBN 80-85943-03-4.

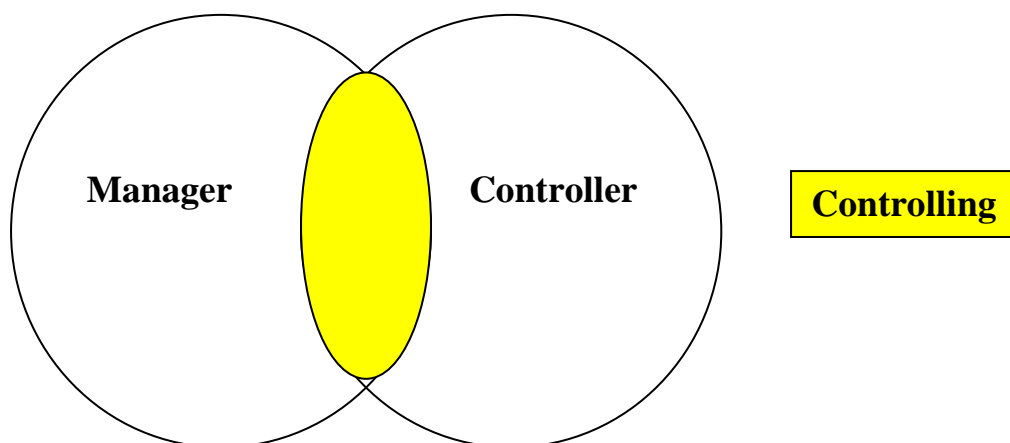


V podnicích, kde existuje pozice controllera, se ideálně zodpovědnost za controllingové úlohy dělí mezi manažery a controllery.

### 2.2.1 Rozdělení úloh mezi controllera a manažera

Controlling patří nebo by měl patřit i do okruhu zájmů manažera (viz. Obr. č. 3). Jednoduše je potřeba, aby vedení podniku mělo odpovídající povědomí o controllingu, aby k jeho využití zaujímalo kladný postoj, a aby jeho fungování podporovalo kooperativním stylem vedení orientovaným na cíle.

Obr. č. 3: Role controllera a manažera v rámci controllingu



Zpracováno podle: International Group of Controlling. *Slovník controllingu česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 395 S., ISBN 80-7261-037-6.

Lze říct, že management přebírá a vykonává funkce controllingu, zatímco controller řídí controlling. Neexistuje však přesná a pevná hranice mezi úlohami manažera a controllera, naopak trendem je velká prostupnost této hranice. Manažeři přejímají úlohy controllerů a často se stávají controllery. Controlleri naopak bývají obsazováni na manažerské posty. Podle Eschenbacha probíhá ideální dělba úloh mezi controllerem a manažerem následovně:

Tab. Č. 2: Rozdělení úloh controllingu mezi controllera a manažera

<b>CONTROLLER</b>	<b>MANAŽER</b>
Koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)	Řídí s orientací na cíle a využívá přítom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

Zdroj: Eschenbach, R. *Controlling*. 2. vydání, Praha: ASPI 2004, 816 s., ISBN 80-7357-035-1.

Na controlling lze pohlížet z různých hledisek, podle kterých ho lze i dělit, například z časového hlediska lze rozlišit dva směry controllingu: operativní a strategický.

### 2.3 Strategický a operativní controlling

Strategický controlling se orientuje na delší časový horizont a zabývá se zejména analýzou možností a rizik podniku a poznatky z obou oblastí pak aplikuje s cílem dosahovat úspěchu. Mezi strategické cíle patří hlavně vývoj nových výrobků a služeb a dále např. výstavba kapacit, využití nových technologií, systém školení zaměstnanců, získávání dostatečného kapitálu nebo vstup na nové trhy [13] a k jejich dosahování napomáhají strategické nástroje jako SWOT analýza, analýza konkurence, řízení jakosti, cílové řízení nákladů nebo vytváření scénářů<sup>4</sup>. Operativní controlling se naproti tomu soustředí na krátkodobé či střednědobé časové období (často se jedná o jeden hospodářský rok) a používá operativní nástroje controllingu s hlavním cílem optimalizovat podnikové činnosti z hlediska věcných, hodnotových a časových parametrů. Operativní controlling se věnuje neustálému srovnávání skutečnosti a plánu

<sup>4</sup> Podrobněji se jednotlivým nástrojům strategického i operativního controllingu věnuje kapitola 3.

a následně navrhuje nápravná opatření, která mají zajistit splnění daných cílů a přispívá tak k aktualizaci podnikové strategie. Náplní operativního controllingu je také řízení nákladů a kontrola plnění kalkulací. Mezi nejpoužívanější operativní nástroje controllingu patří ABC analýza nákladových položek, optimalizace objednávek, break-even analýza (analýza bodu zvratu), analýza úzkých profilů nebo výpočet krátkodobého hospodářského výsledku.

Je tedy patrné, že oba směry controllingu se liší nejen z časového hlediska. Jejich základní charakteristiky a tak i rozdíly shrnuje následující tabulka:

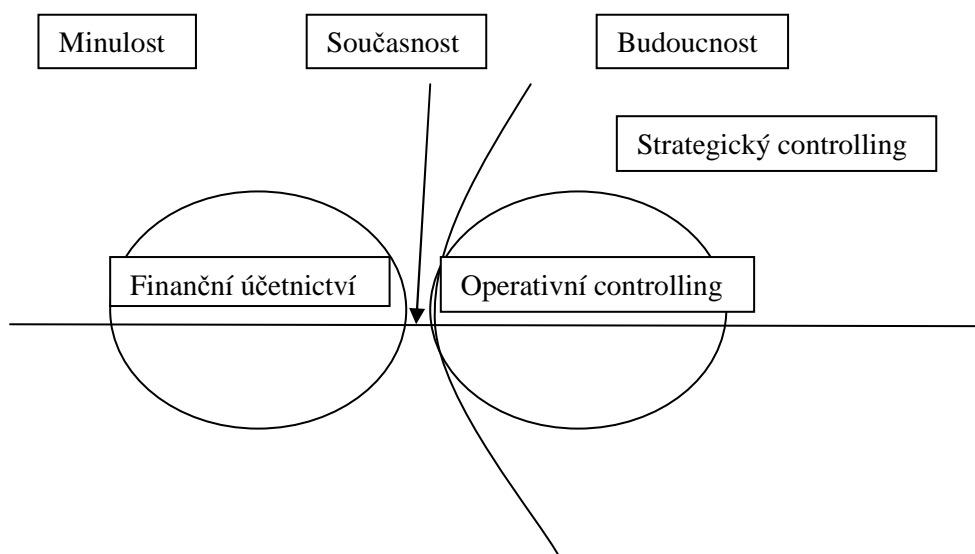
Tab. Č. 3: Srovnání charakteristik operativního a strategického controllingu

<b>Kritérium</b>	<b>Operativní controlling</b>	<b>Strategický controlling</b>
<b>Časový horizont</b>	Omezený	Neomezený
<b>Veličiny</b>	Kvantitativní	Kvalitativní
<b>Okolí</b>	Znamé, předvídatelné	Vyvíjející se, nespojité, obtížně předvídatelné
<b>Počet variant</b>	Nízký	Vysoký
<b>Charakter problémů</b>	Strukturovatelné	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
<b>Stupeň detailizace</b>	Vysoký	Nízký
<b>Hierarchie řízení</b>	Nízká	Vysoká
<b>Míra jistoty</b>	Vysoká	Nízká
<b>Opakovanost</b>	Vysoká	Nízká
<b>Orientace</b>	Prostředí a podnikání, adaptace	Podnikání, Hospodárnost provozních procesů
<b>Stupeň</b>	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
<b>Dimenze</b>	Šance/rizika, přednosti/slabiny	Výdaje/výnosy, náklady/výkony
<b>Cílové veličiny</b>	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zpracováno podle: Horváth, P. a Partners [5], Mikovcová, H. [9], Freiberg, F. [3]

Rozdíl mezi oběma směry controllingu vyjadřuje také tvrzení, že operativní controlling si klade za cíl dělat věci správně, zatímco strategický controlling má za cíl dělat správné věci. Důležitým poznatkem je, že obě tyto oblasti jsou na sobě závislé a nemohou být od sebe striktně odděleny, protože mezi nimi neustále proudí informační toky. Operativní plánování vychází ze strategického a operativní činnosti poskytují stěžejní informace, na jejichž základě se koriguje strategický vývoj podniku. Tato souvislost je vystižena na následujícím obrázku:

Obr. č. 4: Souvislost operativního a strategického controllingu



Zdroj: Vollmuth, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vydání, Praha: Profess Consulting 2004, 359 s., ISBN 80-7259-029-4.

Z obrázku je patrné, že strategický controlling se zaměřuje do vzdálenější budoucnosti, než operativní. Dále je patrná souvislost controllingu s finančním účetnictvím, které se zabývá minulými událostmi a jejich zachycením. Na tomto místě by tedy bylo vhodné podrobněji se zastavit u souvislosti controllingu a jednotlivých oblastí účetnictví.

## 2.4 Význam účetnictví pro controlling

Controlling úzce souvisí s manažerským účetnictvím, které spolu s finančním účetnictvím tvoří účetní systém podniku. Základním posláním účetnictví je evidence veškerých pohybů majetku, s nimi spojených pohybů finančních zdrojů a poskytování informací o tomto dění. V účelově zpracované podobě jsou pak tyto informace poskytovány interním a externím uživatelům. Právě na základě uživatelů, pro které se primárně zpracovává, je účetnictví členěno.

Finanční účetnictví je určené ke zveřejnění a tak adresováno externím uživatelům, mezi které se řadí vlastníci (např. akcionáři), investoři (např. banky, burzy), věřitelé (např. dodavatelé, banky, zaměstnanci), zákazníci nebo orgány státní správy (např. finanční úřad). Finanční účetnictví se věnuje sledování činnosti a zajištění hospodářského výsledku účetní jednotky jako celku, monitoruje styk podniku s okolím a pohyb majetku, jmění, pohledávek a závazků. Charakteristickým rysem finančního účetnictví

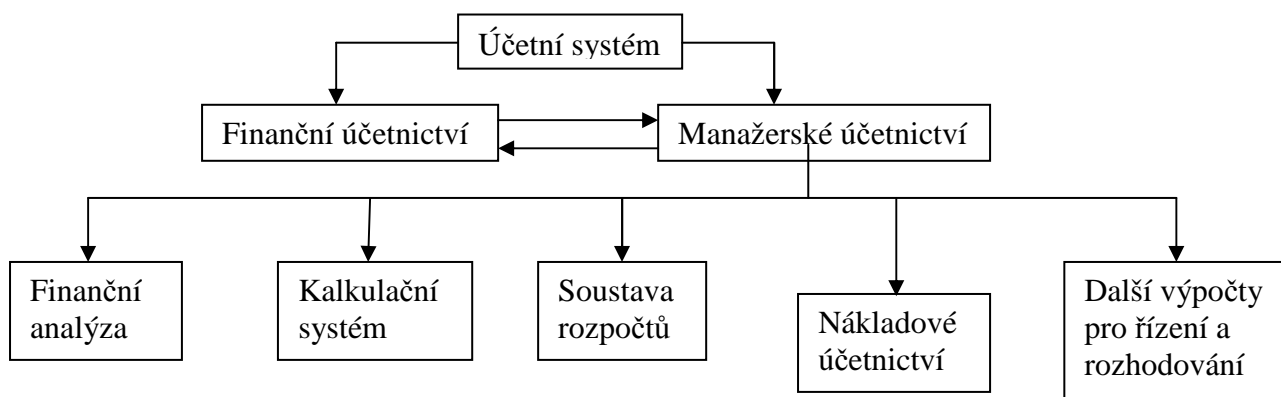
je jeho zákonná regulace, která udává požadavky na jeho minimální výstupy. V popředí zájmu controllingu je však účetnictví manažerské (nákladové, vnitropodnikové), jehož podoba není zákonem omezena, a tudíž je plně v režii podniku.

Manažerské účetnictví čerpá informace z finančního účetnictví a zpracovává je do žádoucí podoby k zajišťování strategického a operativního řízení podniku. Pro manažerské účetnictví je charakteristickou náplní zejména sledování nákladů, výnosů a hospodárnosti a jeho výstupem jsou z velké části informace důvěrného charakteru, jejichž zveřejnění není pro společnost žádoucí. Mezi konkrétní úkoly manažerského účetnictví patří:

- **tvorba kalkulací a rozpočtů**
- **provádění běžné kontroly nákladů**
- **poskytování informací pro odpovědnostní řízení dle útvarů a pro řízení podle činností (procesů) [8].**

Základní oblasti vlivu manažerského účetnictví zachycuje a jeho postavení v rámci účetního systému rekapituluje následující obrázek:

Obr. č. 5: Obsah manažerského účetnictví



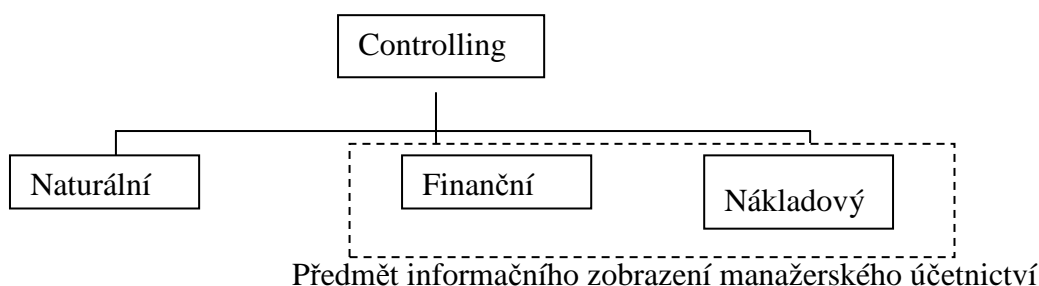
Zdroj: Král, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8.

Po nastínění obsahu manažerského účetnictví lze vymezit jeho vztah ke controllingu.

## 2.4.1 Controlling a manažerské účetnictví

Společná idea controllingu a manažerského účetnictví tkví v chápání účetnictví jako nezbytného nástroje, který umožňuje koordinaci všech funkcí systému řízení na základě informací z rozvahy, výsledovky a výkazu o peněžních tocích. Avšak „zatímco controlling jako metoda řízení nutně integruje úvahy o koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je „jen“ informačním nástrojem systému řízení.“ [8, s. 36] Z toho vyplývá, že manažerské účetnictví zahrnuje pouze informační nástroje controllingu a na rozdíl od controllingu, který využívá i informace nepeněžního charakteru, se opírá hlavně o hodnotové veličiny. Lze říct, že informace manažerského účetnictví určené pro potřeby řízení, jsou pokryty nákladovým a finančním controllingem. Část controllingu orientovaná na informace pro řízení naturální stránky podnikatelského procesu zůstává stranou zájmu manažerského účetnictví (viz. Obr. č. 6).

Obr. č. 6: Vztah controllingu a manažerského účetnictví



Zdroj: Král, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8.

Uvedené členění controllingu je provedeno z hlediska obsahu a z tohoto pohledu lze kromě nákladového a finančního controllingu rozlišit například controlling výroby, prodeje nebo personální controlling a další subsystemy, které jsou souhrnně nazývány naturální controlling. V rámci této práce bude nejprve ve stručnosti charakterizován finanční controlling a následně bude větší pozornost věnována některým náležitostem nákladového controllingu.

## 2.5 Finanční controlling

Finanční controlling se zabývá řízením finanční a kapitálové struktury podniku a peněžních toků a jeho hlavním cílem je zajišťování likvidity podniku. Tento základní cíl se rozpadá na konkrétní úlohy finančního controllingu, kterými je získávání finančních zdrojů, jejich správa a užití. Podnik získává zdroje zejména realizací své činnosti popřípadě z kapitálového trhu. Tyto zdroje částečně využije na provoz, investice, k zaplacení daní a závazků nebo k vyplacení dividend. Nevyužitou část zdrojů má za úkol spravovat jako tzv. rezervu likvidity [3].

## 2.6 Nákladový controlling

Jako první ze součástí komplexního modelu controllingu je v podnicích zaváděn právě nákladový controlling, teprve potom lze uvažovat o zapojení dalších controllingových modulů. Prioritní postavení nákladového controllingu je dáno tím, že jeho hlavní cíl v podstatě pokrývá účel controllingu jako systému – jeho ambicí je výstavba nového systému plánování, který má umožňovat vyhodnocování a ovlivňování vývoje skutečnosti oproti plánu. Teprve na tento plán je možné navázat finanční plánování a řízení finančních prostředků, které spadají do kompetence finančního controllingu [4]. Předpokladem zavedení nákladového controllingu je přesná klasifikace nákladových položek (viz. Kapitola 3.2.1).

Literatura indikuje nasazení nákladového controllingu v podniku na základě toho, zda podnik umí určit následující:

- ✓ *Výkony, které vydělávají a kolik vydělávají, a naopak výkony, na které se doplácí*
- ✓ *Zákaznické skupiny, které jsou zajímavé a perspektivní*
- ✓ *Vliv určitého opatření na změnu zisku (ztráty)*
- ✓ *Podobu hospodářského výsledku pro potřeby řízení a rozhodování, tzn. bez zkrácení regulace finančního účetnictví a daní*
- ✓ *Odchytky od plánu, místo jejich vzniku a odpovědnost za jejich vznik*
- ✓ *Přínos vnitropodnikových útvarů k celopodnikovému výsledku*
- ✓ *Důvody zvyšování režijních nákladů*
- ✓ *Způsob převedení strategie do konkrétních opatření a plánů tak, aby byla jednotlivá střediska zainteresovaná chovat se tak, že budou přispívat k jejímu naplnění [5].*

V případě, že se s problémy tohoto druhu pracuje, znamená to, že v podniku již byl systém controllingu zaveden. Aby bylo možné podobné problémy v podniku řešit, musí být k dispozici odpovídající informace, jejichž podoba se bude opět v závislosti na charakteru podnikatelského subjektu lišit. Obecně však vychází obsah a pojetí informací controllingu (manažerského účetnictví) z koordinace tří relativně samostatných možných přístupů k podnikatelskému procesu:

- 1. kalkulačně-výkonového**
- 2. odpovědnostního**
- 3. procesního,**

a ve výběru jednoho z nich jako dominantního [2].

Důležitými pojmy nákladového controllingu a zejména kalkulačně-výkonového a odpovědnostního přístupu ke zpracování informací jsou nákladové středisko a výkon. Nákladové středisko vzniká při členění podniků na menší celky za účelem oddělení jednotlivých činností a procesů. Nákladovým střediskem je každé středisko podniku, ve kterém dochází ke vzniku nákladů. Na rozčlenění podniku na střediska navazuje vymezení pravomocí a zodpovědnosti středisek za skutečný vývoj ovlivnitelných ekonomických veličin [4]. Střediska jsou vymezena svou činností, která je klíčová z hlediska kalkulace nákladů a řízení dle odpovědnosti. Činnost lze dále rozčlenit na výkony, které mohou odpovídat výrobku, práci nebo službě a které jsou oceněny vnitropodnikovými cenami.

### **2.6.1 Kalkulačně-výkonové účetnictví**

Kalkulačně-výkonové účetnictví je historicky nejstarší z uvedených přístupů a klade si za cíl vyjádřit hodnotovou úroveň nákladů konkrétních výkonů. Náklady se sledují na příslušných účtech podle toho na co a kde byly vynaloženy, tedy sleduje se místo jejich vzniku. Následně se z takto členěných nákladů odvozuje jejich vztah k výkonům, který je buď přímý nebo nepřímý. Nepřímé náklady jsou společné pro skupinu výkonů nebo středisek a je tak otázkou, jak je přiřadit konkrétním výkonům a střediskům. Kalkulačně-výkonové účetnictví souvisí s tzv. kalkulací plných nákladů (viz. Kapitola 3.2.3).



### **2.6.2 Odpovědnostní účetnictví**

Postupně se alfou a omegou řízení stalo zjištění odchylky skutečnosti od plánu a její přiřazení zodpovědnému útvaru a začalo se prosazovat odpovědnostní účetnictví. V odpovědnostním se náklady přiřazují na základě toho, kdo zapříčinil jejich vznik. Místo vzniku nákladů ne vždy odpovídá místu jejich ovlivnitelnosti a proto jsou v tomto pojetí na středisko zúčtovány pouze náklady, které může středisko ovlivnit [4].

### **2.6.3 Procesní řízení**

Pro procesní řízení je určující pojem proces, který je dnes běžně používaný, přesto bude pro úplnost nejprve uvedena jeho definice. „Proces je řada věcně a časově návazných činností, které se standardně uskutečňují v daném pořadí a vedou k realizaci výkonu. Součástí určitého procesu mohou být činnosti různých útvarů.“ [4, s. 69] Inovativní na procesním přístupu je to, že se oproti tradičnímu přístupu k systému informací nákladového účetnictví nezabývá zkoumáním vztahů mezi náklady a konkrétními výkony, činnostmi a útvary, ale hledá příčiny vzniku činností, posuzuje jejich hodnotu pro zákazníka a vytváří návaznosti činností v rámci procesu.

### 3 VYBRANÉ NÁSTROJE A METODY CONTROLLINGU

Mezi controllingové nástroje patří různé druhy analýz a matematických či statistických metod, jejichž účelem je naplnění funkce podpory manažerů při řízení podniku, to znamená primárně poskytování relevantních informací vedoucím pracovníkům podniku. Zpracování analýz je v současné době zajišťováno převážně pomocí výpočetní techniky a informačních systémů. Při výstavbě systému controllingových nástrojů v podniku se jedná zejména o to, aby byly zvoleny vhodné metody a nástroje, které poskytnou odpovídající informace. Zároveň je třeba, aby zvolené nástroje postihovaly všechny fáze a úrovně řízení.

Pro účely systemizace controllingových nástrojů lze vyjít z fází řídicího procesu, kterými jsou plánování, realizace plánu a kontrola. Při bližším pohledu na plánování lze dále rozlišit fázi analytickou a prognostickou a fázi koncepční. V analyticko-prognostické části je cílem získání informací o situaci na trhu, o finančních možnostech, technických postupech apod., které umožní sestavit odhad budoucího vývoje. Na analyticko-prognostickou fázi navazuje koncepční fáze, která zahrnuje vypracování konkrétního postupu k dosažení cílů.

Dál přichází fáze realizační a kontrolní, v jejichž průběhu je realizace plánu pravidelně vyhodnocována a na základě zjištěných odchylek se hledají nápravná opatření [8]. Pro každou z těchto fází je vhodné použití specifických controllingových nástrojů, jejichž přehled uvádí tabulka č. 4.

Tab. Č. 4: Přehled nástrojů controllingu

<b>Fáze analytická</b>
• <i>Analýza globálního okolí, např. PEST a PESTEL analýza</i>
• <i>Analýza odvětví, např. Porterův model 5 sil</i>
• <i>Analýza podniku, zahrnující zejména</i>
○ Analýzu základního strategického postavení podniku – SWOT analýza, strategická bilance
○ Analýzu hodnotového řetězce
○ Analýzu funkčních oblastí
• <i>Analýza produktu, využití např.</i>
○ Analýzy životního cyklu
○ Portfólio techniky
○ Analýzy stáří výrobního programu, analýzy progresivity výrobků
• <i>Analýza cílů podniku (z hlediska jejich hierarchie, významu a vazeb)</i>
<b>Fáze prognostická a koncepční</b>
• <i>Prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru</i>
○ Individuální a skupinové výpovědi (expertní a kreativní techniky)
○ Techniky scénářů
○ Metody analogie
○ Strategické hry
• <i>Prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru</i>
○ Časové řady
○ Kauzální techniky
○ Modelování
• <i>Metody pro hodnocení a výběr z variant</i>
○ Porovnání nákladů, příspěvku na úhradu
○ Analýzy citlivosti
○ Propočty založené na časové hodnotě
○ Simulační postupy
○ Modely
<b>Fáze realizační</b>
• <i>Nákladové modely</i>
• <i>Kalkulační metody</i>
• <i>Kapacitní propočty</i>
• <i>Analýza úzkých profilů</i>
• <i>Tržní analýzy</i>
• <i>Analýza životního cyklu</i>
• <i>ABC analýzy</i>
<b>Fáze kontrolní</b>
• <i>Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti</i>
• <i>Kvantitativní porovnání plánu a očekávání</i>
• <i>Analýza odchylek a analýza příčin odchylek</i>
• <i>Systémy včasné výstrahy</i>

Zdroj: Mikovcová, H. *Controlling v praxi*. 1. Vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9.

Většina autorů využívá základní rozčlenění nástrojů controllingu na strategické a operativní nástroje, toto členění bude dodrženo i v rámci této práce.

Vzhledem k tomu, že existuje nepřehledné množství metod a nástrojů controllingu, budou zde představeny pouze některé z nich. Podrobněji se controllingovým nástrojům věnuje například publikace Vollmutha [13].

### 3.1 Strategické nástroje controllingu

Již v kapitole 2.3 bylo uvedeno, že použití nástrojů strategického controllingu směřuje k udržování současného vývoje podniku a zajišťování vývoje budoucího. Strategické nástroje controllingu jsou orientované dlouhodobě v rozsahu až 5 let a vychází ze strategických cílů společnosti. Mezi nejpoužívanější strategické nástroje patří:

- **SWOT analýza** – výstupem SWOT analýzy je matice, která poskytuje výchozí body pro strategické plánování v podobě přehledu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku, založených na interních a externích analýzách. Podoba matice SWOT analýzy je součástí Přílohy B.
- **Analýza konkurence** – analýza konkurence se provádí na základě vybraných kritérií, jejichž úroveň je hodnocena u vlastního podniku a u konkurentů, bližší analýze pak podléhají údaje o třech až pěti největších konkurentech. Nejlepším způsobem je srovnání vlastního podniku s vedoucím podnikem na trhu. Význam analýzy konkurence se s postupujícími fázemi životního cyklu výrobku obvykle zvyšuje, protože podnik je vystaven neustále rostoucímu ohrožení ze strany jak stávající tak potenciální konkurence. Předvídaní chování konkurentů je určující pro strategii vlastního podniku, systematická analýza největších konkurentů by se tak měla provádět pravidelně a podniková strategie by na její výsledky měla reagovat [13].
- **Analýza potenciálů** – v podstatě se jedná o analýzu silných a slabých stránek podniku a podstatou je vytipování klíčových faktorů úspěchu na trhu a porovnání jejich úrovně v daném podniku s jejich úrovní u leadera trhu. Toto srovnání by mělo vznikat za spolupráce vedoucích pracovníků vlastního podniku. V některých případech je pak doporučeno získávat dodatečné informace např. od zákazníků nebo dalších skupin, jejichž názor je pro danou oblast relevantní. „V praxi se stále znovu ukazuje, že vedoucí podnik na trhu vykazuje v různých odpovědnostních oblastech lepší výkony, než vlastní podnik.“ [13, s. 276] Rozdíl mezi pozicí vedoucího

a vlastního podniku je tzv. žádoucí potenciál. Tam, kde je zjištěna existence žádoucího potenciálu, je třeba přijmout opatření, která povedou ke zlepšení. Pro zajištění vypovídací hodnoty analýzy potenciálů je potřeba provádět ji opakovaně alespoň jednou ročně.

- **Komplexní řízení jakosti (TQM – Total Quality Management)** – jedná se o koncepci řízení, do které jsou zapojeni všichni pracovníci a všechny podnikové činnosti a jejím cílem je zlepšení výrobků, služeb, procesů a potenciálů podniku. Základními principy TQM jsou shoda v provádění úkolů a v odpovědnosti za jejich výsledek, procesní orientace, prevence, chápání pracovníků jako interních zákazníků a neustálé plynulé zlepšování kvality [13].
- **Technika scénáře** – umožňuje integraci nesouvislého okolí podniku do strategického plánování a produktem jsou scénáře, které zobrazují různé varianty možného budoucího vývoje<sup>5</sup>. Obvykle se vypracovává alespoň optimistický, pesimistický a realistický scénář, a čím delší je časové období, které pokrývají, tím větší je zpravidla jejich rozpětí. Ze scénářů se následně mohou vypracovat alternativy plánů, které umožní podnikovému vedení rychlejší a přiměřené jednání v případě, že některá z uvažovaných variant skutečně nastane.
- **Cílové řízení nákladů (Target costing)** – jde o tvorbu nákladů zaměřenou na trh a konkurenci, která se uplatňuje zejména ve vysoce konkurenčních odvětvích, kde tržní cenu určují zákazníci. Při aplikaci cílového řízení nákladů podnik nejprve zjistí cenu, kterou je trh ochoten akceptovat a po odečtení cílového zisku získá tzv. přípustné náklady (cílové náklady). Hodnota cílových nákladů je často nižší, než standardně vykalkulované náklady a podnik se tak snaží s pomocí inovací a zlepšování výrobních procesů náklady snižovat, aby se dosáhlo hodnoty cílových nákladů a tím i zachování konkurenceschopnosti.

Na závěr stručného přehledu některých metod strategického controllingu bude představena metoda Balanced Scorecard, která je v souvislosti s controllinem často skloňována.

---

<sup>5</sup> Tím se technika scénáře liší od prognózy, která uvažuje jeden vývojový trend.

### 3.1.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále jen BSC) je strategická koncepce řízení, která zasahuje do všech funkcí řízení od plánování po kontrolu. Tato koncepce vznikla na základě rozsáhlých výzkumů výkonnosti amerických firem v 90. letech, které provedli Kaplan s Nortonem. Smyslem BSC je především zajištění realizace cílů společnosti v souladu se strategií a kontrola celkového vývoje firmy. V tomto bodě je jasně patrná shoda s controllinem. Hlavním přínosem BSC a zároveň rozdílem oproti tradičním přístupům k řízení je, že v rámci výkonnosti firem hodnotí kromě finančních kritérií i ukazatele nefinanční. Pokud by tedy měl být vyjádřen vztah BSC a controllingu, lze říct, že BSC nabízí širší pohled na věc. Principem BSC je pohled na podnik a jeho cíle ve čtyřech perspektivách (oblastech)<sup>6</sup>:

- ✓ **Finanční perspektiva**
- ✓ **Zákaznická perspektiva**
- ✓ **Perspektiva interních procesů**
- ✓ **Perspektiva interních potenciálů**

Výchozími body pro BSC je sestavení vize, cílů a strategie. BSC následně zajišťuje vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů. Každý cíl je dále vyjádřen jedním nebo více měřítky finančního nebo nefinančního charakteru a následuje plánování konkrétních strategických iniciativ (akcí) ke splnění daných cílů [12]. Důležitou roli v rámci celého systému BSC hraje koordinace a provázanost jednotlivých perspektiv, cílů i plánů. Problematika BSC je značně rozsáhlá a prochází stále vývojem, její podrobnější rozbor je tak nad rámec této práce. Blíže o ní pojednávají právě její autoři Norton a Kaplan ve svých četných publikacích, částečně se jí věnuje i Horváth [5], Knápková s Pavelkovou [7] a popsána je i v publikaci docenta Šuláka [12].

Kromě strategických nástrojů má podnik k dispozici i sadu operativních nástrojů controllingu.

---

<sup>6</sup> Základní schéma BSC je součástí Přílohy D.

## 3.2 Operativní nástroje controllingu

Jak bylo předesláno v kapitole 2.3, operativní nástroje controllingu mají krátkodobý rozsah zpravidla odpovídající hospodářskému roku a jejich použití sleduje zejména optimalizaci podnikové činnosti a zajištění likvidity, rentability a hospodárnosti. Pro dosahování rentability je třeba mít podrobný přehled o nákladech a výnosech. Řízení výnosů je spíše v kompetenci marketingu, v kompetenci controllingového útvaru zůstává řízení nákladů, které je náplní celé řady operativních metod controllingu. Základním prvkem a předpokladem pro aplikaci těchto metod je zavedení klasifikace (členění) nákladů.

### 3.2.1 Klasifikace nákladů<sup>7</sup>

V rámci klasifikace nákladů mohou být náklady rozčleněny z různých pohledů do stejnorodých skupin, což umožní jejich účinné řízení. Lze rozlišit následující způsoby členění nákladů:

- 1. Druhovému členění nákladů** – zobrazuje náklady, které vznikají spotřebou výkonů jiných subjektů. Druhovému členění nákladů typicky odpovídá rozdělení nákladů na spotřebu materiálu a energií, odpisy, mzdové a ostatní osobní náklady atd., přičemž mezi podniky se konkrétní skladba nákladových skupin liší. Využití druhového členění pro řízení nákladů je omezené, zejména proto, že nelze přesně určit příčinu vynaložení nákladů (věcného nositele).
- 2. Účelové členění nákladů** – doplňuje druhové členění nákladů, protože umožňuje náklady sledovat podle příčin jejich vzniku. Základem účelového dělení nákladů je rozlišení nákladů technologických a nákladů na obsluhu a řízení. V praxi vede účelové členění nákladů k rozlišení jednicových a režijních nákladů.
  - a) Jednicové náklady** – mají základ v technologických nákladech a jsou to náklady, které souvisejí s jednotkami dílčích výkonů v technologickém procesu a s rostoucím počtem výkonů rostou. Lze tedy říci, že mají převážně charakter variabilních nákladů.

---

<sup>7</sup> Zpracováno podle [8].

**b) Režijní náklady** – vycházejí z nákladů na obsluhu a řízení, souvisí s technologickým procesem jako celkem a nevyvíjejí se přímo úměrně počtu provedených výkonů. Mají tedy charakter fixních nákladů. Podle funkce, kterou plní při obsluze a řízení lze dále rozlišit:

- i. *Výrobní režii*
- ii. *Správní režii*
- iii. *Zásobovací režii*
- iv. *Odbytovou (prodejní) režii*

**3. Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik** – viz kapitola 2.6

**4. Kalkulační členění nákladů** – je zvláštním typem účelového členění nákladů a početně přiřazuje na základě příčinných vazeb náklady k výkonu, který je objemově, druhově a jakostně přesně specifikován (tzv. kalkulační jednice). V závislosti na účelu (problému, který má přiřazení nákladů určitému výkonu řešit) je vhodné použít odpovídající postup rozvržení nákladů. Z hlediska možnosti, jak přiřadit náklady konkrétnímu výkonu, lze rozlišit:

- a) Přímé náklady** – jsou náklady, které bezprostředně souvisí s konkrétním výkonem.
- b) Nepřímé náklady** – vznikají v širších souvislostech a nelze je tak navázat na konkrétní výkon.

Do skupiny přímých nákladů patří veškeré jednicové náklady, až na jednicové náklady vynakládané v tzv. sdružených výroбах. Kromě toho jsou součástí přímých nákladů i náklady, které souvisí s realizací pouze určitého druhu výkonu a jejichž podíl na jednici tak lze zjistit pomocí prostého dělení. Pod skupinu nepřímých nákladů spadá většina režii, které jsou většinou společné pro více druhů výkonů. Tyto náklady se na jednici výkonu počítají nepřímě.

**5. Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů** – je spíše než jako členění nákladů pro řízení interpretováno jako členění nákladů pro rozhodování na základě zhodnocení budoucích variant podnikání. Toto členění nákladů vychází ze skutečnosti, že se všechny náklady při změně objemu výkonů nechovají stejně. Dle závislosti na změně objemu výkonů lze rozlišit:



- a) **Variabilní náklady** – jsou náklady rostoucí s objemem výkonů. Zahrnují náklady jednicové, ale i část režii, které jsou ovlivněny stupněm využití kapacity.
- b) **Fixní náklady** – jsou náklady, které se v určitém rozsahu prováděných výkonů nemění. Hovoří se o nich také jako o tzv. kapacitních nákladech, protože zajišťují podmínky pro průběh podnikatelského procesu. Je snahou dané kapacity maximálně využít, přičemž na základě jejich ovlivnitelnosti při poklesu využití kapacity zle rozlišit dvě skupiny fixních nákladů:
- i. *Utopené fixní náklady* – jsou náklady, které se vynaloží před zahájením podnikatelského procesu zpravidla jako investice a v průběhu procesu jejich výši nelze ovlivnit.
  - ii. *Vyhnutelné fixní náklady* – jsou spojené s využitím vytvořené kapacity a lze je snížením kapacity omezit.

Přitom je ale třeba rozlišovat, zda jde o krátkodobé nebo dlouhodobé pozorování vztahu nákladů a objemu. V delším období jsou i fixní náklady proměnlivé, přičemž se jedná spíše o skokovou proměnu.

Na základě klasifikace nákladů lze aplikovat různé operativní nástroje controllingu, které mají za úkol v oblasti nákladů odpovědět na dvě základní otázky:

1. **Které nákladové položky budou blíže sledovány a řízeny a jaká pozornost jim bude věnována?** V souvislosti s tím jsou pak na základě nákladových modelů a vertikálních a horizontálních analýz zkoumány nákladové skupiny a jejich závislost na tržbách či objemu produkce.
2. **Jakým způsobem budou náklady přiřazovány jednotlivým nositelům – např. výrobkům, zákazníkům apod.?** V souvislosti s tím se stanovuje kalkulační systém podniku, způsob výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku nebo vhodný systém ukazatelů [9].

### 3.2.2 Analýza nákladů

Mezi nástroje analýzy nákladů patří i Analýza ABC, Break-even analýza (Analýza bodu zvratu) a Analýza citlivosti, jejichž podstata bude dále popsána.

- **Analýza ABC** – je nástrojem, který ve smyslu hospodárnosti uplatňuje diferencovaný přístup k nákladům a umožňuje stanovení priorit na základě srovnání objemů a hodnot. Podstatou této metody je obecná úvaha, že relativně malá množství z celkového objemu mohou tvořit relativně velkou hodnotu. Této dílčí části celku odpovídá písmeno A a měla by jí být věnována pozornost na úkor ostatních částí B a C, které ačkoli mají na celkovém objemu vyšší podíly, tvoří hodnotu nižší. Metoda ABC se nejčastěji aplikuje ve výrobě, odbytu a materiálovém hospodářství. Ve výrobě lze takto sledovat a měnit fixní náklady, v odbytu analyzovat skupiny výrobků, zákazníků a odbytové oblasti a v materiálovém hospodářství metoda umožňuje analyzovat množství a hodnoty dílů a jejich dodavatele. Metoda je ale využitelná i v jiných oblastech, například v time managementu. Zpravidla platí, že lze úkoly manažera rozčlenit na úkoly:
  - *A, které mu zaberou 5% pracovní doby, jsou velmi důležité a jejich splnění přispívá k dosažení stanoveného cíle ze 75%*
  - *B, které zaberou 20% času, jsou důležité a jejich splnění přináší 20% ke splnění cíle*
  - *C, které zaberou 75% času, jsou relativně rutinní a k výsledku přispívají z 5%*

Na základě podobného rozboru by pak mělo dojít k tomu, že se manažer bude prioritně věnovat úkolům A, úkoly C bude delegovat a úkoly B bude delegovat v případě, že nebude schopen zajistit jejich včasné splnění.

- **Break-even analýza** – neboli analýza bodu zvratu patří mezi nákladové modely a umožňuje zjistit kritický bod, který znázorňuje situaci, kdy obrat společnosti kryje celkové náklady a podává tak informaci o tom, jaké množství své produkce nebo jaký objem tržeb musí firma realizovat, aby nebyla ve ztrátě. Vedení podniku může tento digram použít například při určování velikosti objemu výroby, cenové politiky nebo při stanovování cílového zisku či minimálního bezpečného obratu. Pro účel této analýzy je nutná dělitelnost nákladů na jejich fixní a variabilní část a lze ji provést matematicky a graficky, přičemž je často dáována přednost grafické podobě pro její přehlednost. Break-even analýza je podrobněji popsána například v publikaci Vollmutha [13] nebo Krále [8].

- **Analýza citlivosti** – umožňuje modelování situací, které mohou nastat, a zpravidla sleduje citlivost modelu na změnu určitých základních faktorů. Typické využití analýzy citlivosti představuje zkoumání citlivosti zisku konkrétního projektu. Mezi faktory, které ovlivňují zisk, jsou nejčastěji zařazeny výnosy, náklady, velikost trhu nebo tržní podíl atd. Výsledkem analýzy citlivosti je přehled rizikových faktorů projektu, který umožňuje s riziky dále pracovat.

### 3.2.3 Kalkulace

„Kalkulací se v nejobecnějším slova smyslu rozumí propočet 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.“ [2, s. 72] Takto vymezená kalkulace již zahrnuje obě pojetí účetnictví, jak byly popsány v kapitole 2.6 – kalkulačně-výkonové, které zajišťuje zjištění skutečných nákladů výkonu, jejich propočet a přiřazení konkrétnímu výkonu, i odpovědnostní účetnictví, které stanovuje nákladový úkol pro konkrétně vymezený výkon [2].

Jak uvádí Král, pojem kalkulace se využívá ve více významech:

1. **„Jako činnost vedoucí ke zjištění či stanovení nákladů na výkon, který je přesně druhově, objemově a jakostně vymezen**
2. **Jako výsledek této činnosti**
3. **Jako vydělitelná část informačního systému podniku, tvořící sice součást manažerského účetnictví, ale také nezastupitelná informačním obsahem a metodou získávání. V tomto pojetí se o kalkulaci hovoří již nikoliv jako o izolovaném propočtu hodnotových veličin na jednotku výkonu, ale jako o systému vzájemně skloubených propočtů, které jsou obsahově propojeny zejména s účetnictvím pro řízení a rozpočty nákladů odpovědnostních středisek.“ [8, s. 124]**

Metodou kalkulace se rozumí způsob zjištění a stanovení hodnotové veličiny (nákladů) na konkrétní výkon. Metoda kalkulace závisí na:

- **Vymezení předmětu kalkulace** – „Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik vytváří.“ [2, s. 74]

- **Způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace** – při uvažování členění nákladů na přímé a nepřímé vzniká problém s přidělením nákladů nepřímých, které jsou pro více výkonů společné.
- **Struktuře nákladů, ve které se zjišťují náklady na kalkulační jednici** - struktura nákladů, v níž se stanovují náklady výkonu, odpovídá tzv. kalkulačnímu vzorci a liší se podnik od podniku.

V praxi existuje celá řada kalkulačních metod. Z hlediska úplnosti nákladů lze rozlišit tyto metody kalkulace:

### 1. metoda kalkulace úplných nákladů

Při výpočtu nákladů metodou kalkulace úplných nákladů jsou veškeré náklady, které v podniku vzniknou, přiřazovány nositeli nákladů. Pokud se jedná o náklady jednicové (přímé), jsou přiřazeny přímo. Náklady režijní jsou přiřazeny na základě různých metod, např. pomocí tzv. režijních přírážek. Následuje započtení ziskové přírážky a tím stanovení ceny. Tento postup kalkulace je v praxi rozšířený a jeho kalkulační vzorec lze znázornit následovně:

---

**Přímý materiál**

**+ přímé mzdy**

**+ ostatní přímé (výrobní a odbytové režijní) náklady**

**+ (nepřímá) výrobní režie**

**+ (nepřímá) odbytová režie**

**+ správní režie**

**= vlastní náklady**

**+ zisková přírážka**

**= cena**

---

Při rozdělení nákladů, které neuvažuje členění na jejich fixní a variabilní část, jednak nelze využít analýzu bodu zvratu, ale hlavně hrozí zkreslení z hlediska volby nevhodného klíče k přiřazení nepřímých nákladů, jehož následkem může být deformace cenové politiky nebo hodnocení výrobků. Tyto nepřesnosti odstraňují další dostupné metody kalkulace nákladů.

## 2. metoda kalkulace neúplných nákladů

V rámci této metody jsou náklady děleny na fixní a variabilní, přičemž oba tyto druhy nákladů mají část přímo přiřaditelnou výkonu a část společnou více výkonům (nepřímé náklady). Na kalkulační jednici jsou přiřazovány pouze variabilní náklady a náklady fixní tvoří spolu se ziskem tzv. hrubé rozpětí neboli příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Při výpočtu se vychází z ceny a po odečtení variabilních nákladů se získá výše příspěvku na úhradu. Pro podnik je přínosem každý výrobek, který má kladnou hodnotu příspěvku na úhradu, to co zbude po uhrazení fixních nákladů je zisk podniku.

Pro potřeby výpočtu je možné fixní náklady rozdělit do více vrstev (literatura hovoří až o pěti vrstvách). Nejčastěji se fixní náklady dělí na dvě skupiny:

- ✓ **speciální fixní náklady** – mohou být přiřazeny jednotlivým skupinám výrobků (např. náklady na výzkum a vývoj)
- ✓ **všeobecné fixní náklady** – nemají žádný vztah k jednotlivým skupinám výrobků (např. náklady na vedení podniku)

Kalkulační vzorec u metody kalkulace neúplných nákladů začíná u tržeb, což zdůrazňuje tržní přístup, a má následující podobu:

<b>Tržby</b>
–variabilní náklady
– variabilní část režie
= příspěvek na úhradu 1
–speciální fixní náklady
= příspěvek na úhradu 2
– všeobecné fixní náklady
= zisk

Z moderních přístupů ke kalkulaci lze zmínit **Activity based costing (Metoda ABC)**, kterou nelze zaměňovat s již zmíněnou analýzou ABC. Tato metoda kalkulace nákladů je poměrně složitá a je založena na přiřazování nákladů nejprve jednotlivým procesům, následně produktům nebo službám a pak zákazníkům, kteří je využívají. Následně umožňuje eliminovat ty procesy (aktivity), které nejsou efektivní a ve vztahu k zákazníkům nejsou pro podnik přínosem. Další kalkulační metoda **Cílového určení nákladů (Target costing)** byla uvedena již mezi nástroji strategického controllingu.

Kalkulace nákladů má jako informační nástroj manažerů při řízení podniku široké využití. Může sloužit například v následujících pojetích:

- *jako podklad pro rozhodování o sortimentním složení prodávaných výkonů a o způsobu jejich provádění*
- *ve formě vnitropodnikových cen jako nástroj zobrazení vztahů mezi odpovědnostními středisky a k motivování pracovníků těchto středisek k jednání v souladu s podnikovými cíli*
- *jako nástroj řízení hospodárnosti*
- *jako nástroj srovnání cenových variant*
- *jako podklad pro zpracování rozpočtů nákladů, výnosů a zisku*
- *jako nástroj ocenění změny stavu aktivovaných výkonů [8].*

Všechny zmíněné oblasti nelze postihnout v rámci jediné kalkulace a tak se zpravidla v podnicích sestavují v různých časových okamžicích pro účely strategického, taktického i operativního řízení kalkulace různých podob, které se liší i přístupy k přiřazování nákladů a které tvoří tzv. kalkulační systém. Prvky tohoto systému jsou:

## 1. Nákladová kalkulace

### a. Předběžná

- i. Propočtová – dává podklady pro předběžné posouzení efektivnosti např. při zavádění nového výkonu
- ii. Plánová – má význam pro výkony, jejichž výroba nebo realizace se opakuje v průběhu delšího období
- iii. Operativní – vyjadřuje úroveň nákladů pro dané konkrétní podmínky pro určité kratší časové období

### b. Výsledná – znázorňuje skutečně realizované náklady

2. Cenová kalkulace – se liší od nákladové kalkulace hlavní tím, že zatímco nákladová kalkulace se soustředí na znázornění skutečných nebo žádoucích toků nákladů, cenová kalkulace zobrazuje toky výnosů neboli zpětné návratnosti a zisku [8].

### 3.2.4 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek je jednou z veličin, jejichž vývoj je neustále pečlivě sledován a jeho výpočet se tak řadí k nejdůležitějším nástrojům řízení podniku. Podává zřetelný přehled o vývoji podniku a případné odchylky jeho skutečných hodnot od plánu jsou následovány odpovídajícími opatřeními, jejichž účelem je podnik vrátit na úroveň požadovaného vývoje. Ke krátkodobému hospodářskému výsledku lze dojít dvěma způsoby, přičemž každý z výpočtů má jinou vypovídací schopnost a proto je třeba způsob výpočtu v konkrétném podniku volit na základě jeho specifických potřeb.

1. **Výpočet metodou celkových nákladů** – vychází z prodeje a z nákladů vyráběných výrobků nebo výkonů a zohledňuje i změnu stavu zásob nedokončených a hotových výrobků v případě, že se výroba a prodej liší. Pro výpočet lze použít jak plných nákladů tak příspěvku na úhradu. Tato metoda je méně zaměřená na tržní výsledky, spíše se soustředí na hospodářský výsledek. Neumožňuje rozeznat příspěvek jednotlivých výrobků k výsledku a je jí tak vyčítána nedostatečná vypovídací schopnost. Kromě toho je její nevýhodou nutnost provedení komplikované inventury za účelem zjištění zásob nedokončených a hotových výrobků.
2. **Výpočet metodou nákladů prodaného zboží** – umožňuje eliminovat nedostatky, kterými je zatížena metoda celkových nákladů. Výpočet se provádí konfrontací tržeb a nákladů, které jsou vztaženy na konkrétní výrobky (výkony). Stejně jako u metody celkových nákladů lze použít ve výpočtu plné náklady nebo příspěvek na úhradu. Nevýhodou této metody je její administrativní náročnost [13].

### 3.2.5 Analýza odchylek

Analýza odchylek je důležitým nástrojem operativního controllingu a zároveň má klíčovou úlohu v rámci kontroly. V průběhu hospodářského roku dochází ve stanovených časových intervalech k vyhodnocování vývoje skutečných hodnot ve vztahu k hodnotám plánovaným. Pokud jsou při tomto porovnávání zjištěny odchylky (ať se jedná o překročení nebo nenaplnění plánu) přistupuje se k jejich analýze. Analýza odchylek umožňuje přiřazení zodpovědnosti za jejich vznik, nalezení jejich příčiny

a v dalších obdobích tak i prevenci jejich vzniku. Zjištění odchylky následuje jedna ze tří možných alternativ dalšího postupu:

- ✓ **Přijetí opatření směřující k nápravě daného nežádoucího stavu**
- ✓ **Ponechání volného průběhu situaci bez ovlivňování**
- ✓ **Přizpůsobení cílů [2].**

### 3.2.6 Controlling pracovního kapitálu

Řízení pracovního kapitálu je jedním z hlavních úkolů finančního controllingu a spočívá v analýze, plánování a kontrole účinků různých využití kapitálu. V krátkodobém výhledu se controllingový proces soustředí na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku, který je nazýván pracovním kapitálem (working capital). Tento kapitál „pracuje“, tedy proudí zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem podniku. Rozhodující pro výši a strukturu pracovního kapitálu v podniku je zejména objem prodeje, výrobní program, technologie a časové uspořádání výroby, zásobovací, prodejní a cenová politika podniku, přístup podniku k riziku nebo sezónnost [3].

V praxi bývá pojem pracovní kapitál často používán ve smyslu čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK), podle literatury je však ČPK vedle hrubého pracovního kapitálu, který reprezentuje plnou hodnotu oběžných aktiv (dále jen OA) podniku, pouze součástí pracovního kapitálu. Lze říct, že controlling pracovního kapitálu se týká dvou oblastí:

1. **Určení potřebné výše jednotlivých položek OA** – pro tyto účely lze dále vyčlenit například oblast controllingu pohledávek, zásob atd.
2. **Určení způsobu financování oběžného majetku** – v této oblasti se využívá ČPK.

Nalezení vhodného způsobu řešení v obou oblastech je poměrně složitou záležitostí, protože každý posun v úrovni pracovního kapitálu působí jak na zisk, tak na cash flow a rizikovost podnikových aktivit. V následujících subkapitolách bude bližší pozornost věnována oběma oblastem.



### 3.2.6.1 Controlling pohledávek

Controlling pohledávek se soustředí zejména na hodnocení dopadů úvěrové politiky podniku. Podniku vznikají pohledávky zpravidla na základě obchodního úvěru, jehož poskytnutím dochází k vzniku rozdílu mezi účetní a peněžní realizací prodejů. Pro podnik přináší úvěrování kromě pozitivních efektů v podobě vyšších prodejů a zisku také skutečnost, že do doby úhrady musí pohledávky financovat z jiných zdrojů a zároveň musí počítat s rizikem, že k úhradě dojde se zpožděním nebo vůbec.

Hodnotí se zejména dopad úvěrové politiky na:

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

Základním nástrojem controllingu pohledávek je jejich monitoring, který se zaměřuje na evidenci a kontrolu objemu pohledávek. Kromě toho se monitoring zabývá i sledováním stáří pohledávek, lhůt splatnosti, jejich poměrování s objemem prodejů a v návaznosti na to i stanovením úvěrové politiky vůči odběratelům.

V praxi se pro monitoring pohledávek často využívají ukazatele obrátky a doby obratu pohledávek.

#### 1. Obrátka pohledávek (OP)

Ukazatel OP dává do poměru prodeje na úvěr a vázanost kapitálu z těchto prodejů, udává počet obrátek pohledávek za dané období a lze ho vypočítat podle následujícího vzorce:

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

Pro podnik je pozitivní rostoucí hodnota tohoto ukazatele.

#### 2. Doba obratu pohledávek (DOP)

Ukazatel DOP odpovídá opačnému poměru obou veličin a udává počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím uhrazením. Postup výpočtu vypadá následovně:

### **DOP = Pohledávky/denní prodeje na úvěr**

Pro podnik je pozitivní klesající hodnota tohoto ukazatele, která znamená, že jsou podniku pohledávky spláceny v kratším čase. Z výsledků je také patrné, zda jsou splněny požadované lhůty splácení pohledávek.

Ukazatel DOP se také hodí pro srovnání s ukazatelem doby obratu závazků (DOZ), který lze vypočítat stejným způsobem, pouze se záměnou hodnoty pohledávek v čitateli za hodnotu závazků. Pro podnik je pochopitelně žádoucí, aby se mu rychleji „obracely“ pohledávky než závazky.

K oběma ukazatelům je nutné podotknout, že jejich vypovídací schopnost může být narušena například oscilujícím vývojem prodejů.

### **Stáří pohledávek**

Stáří pohledávek je další mírou, s jejíž pomocí lze monitorovat a kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách. „Přehled o věkové struktuře pohledávek se sestaví tak, že se k danému termínu pohledávky uspořádají podle data fakturace do tříd, které vyjadřují intervaly stáří pohledávek.“ [3, s. 27] S jednotlivými skupinami je pak patřičně nakládáno.

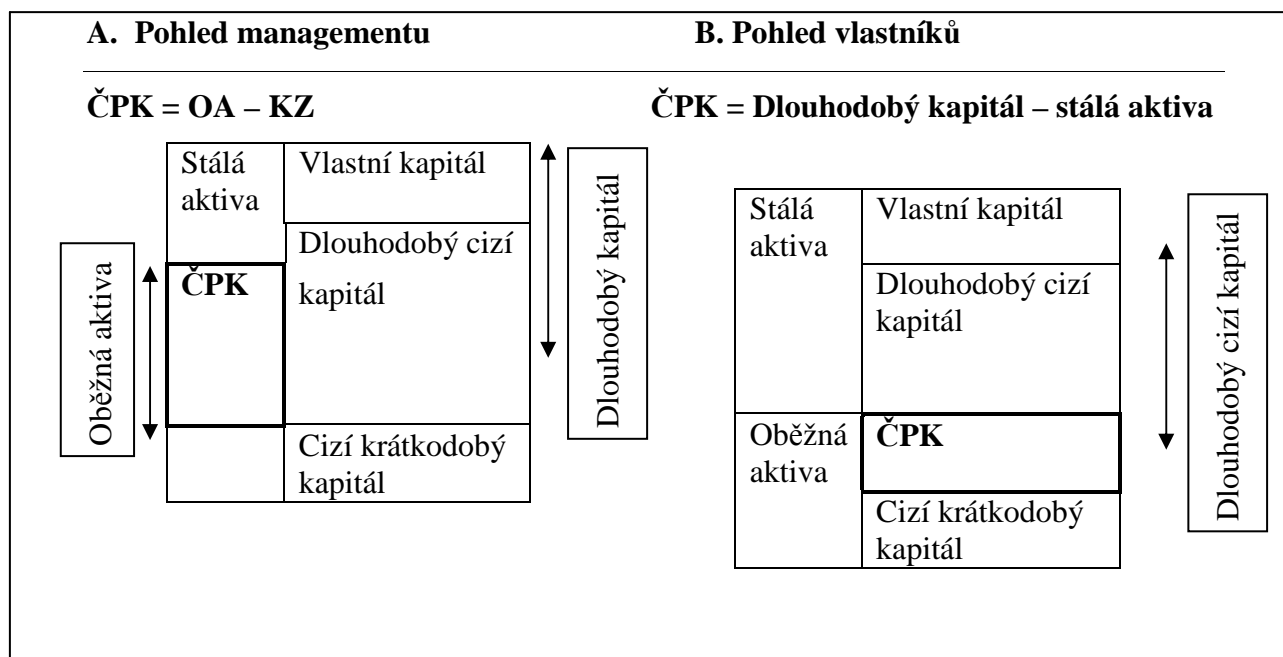
Při poskytování úvěrů by se měly podniky podrobněji zabývat tím, komu a v jaké výši úvěr poskytnou. Úvěrová politika konkrétního podniku vychází z obecných úloh úvěrového managementu, které si podnik přizpůsobuje vlastním potřebám. „Za určitý standard lze považovat následující soubor úloh:

- ✓ **Stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a jejich kontrola**
- ✓ **Kontrola pohledávek po splatnosti a iniciace následných opatření**
- ✓ **Iniciace inkasa (upomínky, sankce apod.)**
- ✓ **Správa dat o odběratelích**
- ✓ **Verifikace důvěryhodnosti odběratele (credit rating)**
- ✓ **Kontrola platebních podmínek objednávek**
- ✓ **Monitorování pohledávek (DOP, OP, stáří pohledávek atd.)**
- ✓ **Analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek**
- ✓ **Komunikace s marketingovým, cenovým aj. oddělením.“ [3, s. 28]**

### 3.2.6.2 Čistý pracovní kapitál

Na problematiku ČPK se lze dívat ze dvou různých pohledů, které naznačuje obrázek č. 7. První a častěji uváděný je pohled managementu podniku, který se na čistý pracovní kapitál dívá ze strany aktiv. ČPK tak odpovídá části oběžných aktiv, která podniku zbude po uhrazení krátkodobých závazků. Jeho kladná hodnota signalizuje, že podnik má dostatek oběžných aktiv k uhrazení krátkodobých závazků a zároveň má k dispozici finanční rezervu (hovoří se doslova o „finančním polštáři“), která by mu umožnila pokračovat v činnosti, i kdyby ho potkala nepříznivá událost, která by si vyžádala neočekávaně vysoký výdej prostředků. Na druhé straně manažeři vidí ČPK také jako majetek, jehož prodejem by se získaly volné zdroje. Dá se tedy říct, že cílem manažera v této dílčí části controllingu je zajistit, aby se hodnota ČPK pohybovala v takové výši, která na jedné straně podpoří plynulý chod podniku, ale na straně druhé nebude zdrojem zdržování nadbytečného objemu prostředků, které by podnik mohl využít hodnotnějším způsobem.

Obr. č. 7: Dva pohledy na čistý pracovní kapitál



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Druhý pohled je z hlediska vlastníka podniku, který pohlíží na ČPK ze strany pasiv. Vidí tak převis relativně dražších dlouhodobých zdrojů nad stálými aktivy a rozsah, v jakém by tyto zdroje mohly být nahrazeny relativně levnějšími krátkodobými zdroji.

Cílem vlastníka je v tomto smyslu optimalizace nákladů kapitálu a tak zvýšení zisku. Nejen z obrázku je patrné, že zdrojem tvorby ČPK je buď nárůst oběžných aktiv, nebo pokles krátkodobých závazků.

ČPK je také jedním ze široké palety ukazatelů, které využívá finanční analýza.

### **3.2.7 Finanční analýza**

Finanční analýzu lze charakterizovat jako soubor ukazatelů, které na jedné straně umožňují posuzovat minulé hospodaření společnosti, a na straně druhé vyhodnocovat její předpokládaný budoucí vývoj. Zdrojem pro zpracování finanční analýzy jsou účetní výkazy společnosti – rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow. Velmi důležitou součástí zpracování finanční analýzy je vyhodnocení a interpretace výsledků, které je vhodné podrobit mezipodnikovému srovnání, srovnání se standardy nebo sledování jejich vývoje v čase. V rámci finanční analýzy lze využít různé druhy ukazatelů, které se liší zejména stavbou. Nejjednodušší jsou ukazatele absolutní, které odpovídají položkám z účetních výkazů. Tyto ukazatele jsou nejčastěji využívány v rámci horizontální analýzy, která zkoumá vývoj ukazatelů v čase, a v rámci vertikální analýzy, která se zabývá zkoumáním podílu dílčích položek na celku. Další ukazatele vždy uvádějí do souvislosti dva nebo více absolutních ukazatelů. Obecně platí, že je nutné uvádět do souvislosti položky, jejichž spojení dává smysl.

Lze rozlišit rozdílové ukazatele, které jsou výsledkem odečtení dvou absolutních ukazatelů a poměrové ukazatele, které vyjadřují vztah mezi dvěma absolutními ukazateli (stavovými, rozdílovými, tokovými) prostřednictvím jejich podílu. Poměrové ukazatele tvoří převážnou většinu ukazatelů finanční analýzy a umožňují rychlý pohled na finanční zdraví společnosti. Dále budou podrobněji popsány vybrané skupiny poměrových ukazatelů, jejichž uvedení bylo pro tuto práci považováno za relevantní.

#### **3.2.7.1 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) poměrují zisk s velikostí zdrojů, které byly k dosažení zisku použity. Údaje pro výpočet těchto ukazatelů lze vyhledat ve výkazech společnosti – zisk ve výsledovce a ostatní údaje v rozvaze. Vzniká zde disproporce v důsledku toho, že ve výsledovce jsou údaje vztaženy ke konci daného účetního období, zatímco v rozvaze lze údaje zjišťovat průběžně. Odstranit ji lze

pomocí průměrování – z hodnot vloženého kapitálu na začátku a na konci účetního období se spočítá aritmetický průměr.

Další úskalí představuje volba odpovídajícího ukazatele zisku. Kromě zisku před zdaněním (EBT – Earnings before Taxes) a po zdanění (EAT – Earnings after Taxes) lze podrobněji rozlišovat další formy zisku:

- ✓ Zisk před odečtením odpisů, úroků a daní (EBDIT – Earnings before Depreciation, Interest and Taxes)
- ✓ Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT – Earnings before Interest and Taxes) – tato forma zisku odpovídá provoznímu výsledku hospodaření

Pro posouzení rentability se využívají následující ukazatele:

### 1) Rentabilita celkového vloženého kapitálu (aktiv) - ROA (return on assets)

Ukazatel rentability aktiv (vloženého kapitálu) ukazuje efektivitu celkového vloženého kapitálu při tvorbě zisku.

$$\text{ROA} = \text{EBIT}/\text{aktiva}$$

Jako čítec se v tomto ukazateli zpravidla využívá EBIT a tím se eliminuje riziko zkreslení výsledného ukazatele mírou zadluženosti či vyšší sazby daně z příjmu, které s provozní činností společnosti nesouvisí.

### 2) Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (return on common equity)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazuje efektivnost (výnosnost) prostředků vložených investory. Ti porovnávají ROE s výnosností jiných finančních aktiv. Pokud jsou stejně riziková finanční aktiva výnosnější, pak je pravděpodobné, že dojde k odlivu kapitálu z podniku směrem k těmto aktivům a naopak.

$$\text{ROE} = \text{EAT}/\text{VK}$$

### 3) Rentabilita tržeb - ROS (return on sales)

Ukazatel rentability tržeb ukazuje, kolik Kč výnosů je nutné získat pro dosažení 1 Kč zisku.

$$\text{ROS} = \text{EBIT}/\text{tržby}$$

Do skupiny ukazatelů rentability lze zařadit i ukazatele nákladovosti, které obecně poměřují náklady na výkony s výkony podniku. Základní vzorec pro výpočet nákladovosti má následující podobu:

$$\text{Nákladovost} = \text{náklady na výkony} / \text{výkony}$$

Analogicky lze vyjádřit řadu dílčích ukazatelů nákladovosti, které vyjadřují vztah daného druhu nákladů (např. náklady na materiál, mzdové náklady atd.) k výkonům podniku.

### 3.2.7.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity hodnotí schopnost firmy splácet své závazky a tak i upozorňují krátkodobé věřitele na riziko nezaplacení jejich pohledávek. Poměřují prostředky - aktiva, kterými je možno platit, se závazky, které je nutné splatit. Nejvíce likvidní aktivum jsou peníze, nejméně pak zásoby případně hmotný majetek.

Žádoucí je obecně vyšší hodnota ukazatelů likvidity, avšak je nutné podotknout, že jejich adekvátní hodnota závisí na struktuře oběžných aktiv, splatnosti krátkodobých závazků (KZ) a je třeba brát v úvahu i odvětví, ve kterém společnost působí, stejně jako strukturu samotného podniku. Pro bližší charakteristiku byly vybrány nejpoužívanější ukazatele:

#### 1) Běžná likvidita (current ratio, L3)

Ukazatel běžné likvidity měří pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy a ověřuje platební schopnost společnosti z hlediska relativně delšího období. Mezi oběžná aktiva jsou zahrnuty peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry, krátkodobé pohledávky a zásoby, proto objektivnost ukazatele závisí na stavu zásob a pohledávek.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{OA} / \text{KZ}$$

#### 2) Pohotová likvidita (quick ratio, L2)

Ukazatel pohotové likvidity odstraňuje nedokonalosti ukazatele běžné likvidity tím, že vylučuje z OA zásoby. Pokud by byla hodnota pohotové likvidity výrazně nižší, než hodnota běžné likvidity, signalizuje to nadměrné množství zásob ve struktuře oběžných

aktiv. Pohotová likvidita v podstatě reflektuje schopnost podniku uhradit splatné dluhy, aniž by bylo nutné prodávat zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{OA} - \text{Zásoby}) / \text{KZ}$$

### 3) Okamžitá likvidita (cash ratio, L1)

Vyjadřuje schopnost firmy uhradit právě splatné závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{peněžní prostředky a ekvivalenty} / \text{KZ}$$

K ukazatelům likvidity tematicky spadá rozdílový ukazatel čistý pracovní kapitál (ČPK), který byl podrobněji popsán v kapitole 3.2.6.2.

### 3.2.7.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy a pomáhají zjistit, jak dlouho má společnost v aktivech vázané prostředky. Pro posouzení aktivity byly vybrány následující ukazatele:

#### 1) Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)

Ukazatel obratu celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva za daný časový interval (rok) obrátí.

$$\text{OA} = \text{tržby} / \text{aktiva}$$

#### 2) Doba obratu závazků (payables turnover ratio)

Ukazatel doba obratu závazků udává, jak dlouho trvá společnosti zaplacení faktur.

$$\text{DOZ} = \text{závazky z obch. styku} / \text{denní tržby}$$

Stejným způsobem je možné zkonstruovat ukazatel doby obratu pohledávek, který již byl rozebrán v kapitole 3.2.6.1.

### 3.2.7.4 Ukazatele zadluženosti a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti podávají informaci o rozsahu, ve kterém podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Struktura kapitálu má vliv na výnosnost vlastního

kapitálu, protože cizí kapitál vytváří tzv. pákový efekt. Pákový efekt způsobuje, že při zvýšení podílu cizích zdrojů na celkovém kapitálu dojde ke zvýšení ROE<sup>8</sup>.

**1) Pákový ukazatel = celková pasiva/vlastní kapitál**

**2) Zadluženost**

Pro výpočet zadluženosti lze použít různé postupy, v každém případě je ale smyslem ukazatele vyjádřit vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Základní ukazatele jsou:

**a. Celková zadluženost (věřitelské riziko) = cizí zdroje/celková aktiva**

Ukazatel věřitelského rizika ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji a jeho vyšší hodnoty signalizují možné riziko pro věřitele. Literatura hovoří [7] o doporučené hodnotě ukazatele 30 – 60%, je však nutno respektovat specifika odvětví.

**b. Koeficient samofinancování = vlastní kapitál/celková aktiva**

Koeficient samofinancování je opakem předchozího ukazatele (jejich součet je roven 100%) a ukazuje finanční stabilitu a samostatnost firmy ve smyslu pokrytí jejích potřeb z vlastních zdrojů. Všeobecně se má za to, že vlastní kapitál by měl pokrýt alespoň financování dlouhodobého majetku, přičemž lze říct, že podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu by neměl přesáhnout 50%.

**c. Míra zadluženosti = cizí zdroje/vlastní kapitál**

Optimální stav u míry zadluženosti je ten, kdy je hodnota cizích zdrojů nižší, než hodnota vlastního kapitálu, tedy je ukazatel menší než jedna.

### 3.2.7.5 Další ukazatele finanční analýzy

Jak již bylo výše uvedeno, ukazatelů finanční analýzy je celá řada a s jejich pomocí lze zkoumat různé oblasti podnikových zájmů. Pro příklad lze uvést další frekventovaně využívané skupiny ukazatelů:

- **Ukazatele produktivity**, které vztahují výkon podniku na zaměstnance.
- **Ukazatele kapitálového trhu**, které hodnotí podnik z pohledu akcionářů.

---

<sup>8</sup> Platí, jestliže ROA je vyšší, než úroková sazba přijatých úvěrů.



- **Ukazatele na bázi ekonomického zisku** – tato skupina ukazatelů je také napojena na kapitálový trh a vychází z tzv. Value Based Managementu jako všeobecného názorového směru ekonomického řízení, jehož hlavním cílem je maximalizace přínosu pro vlastníky. Základním ukazatelem je ekonomická přidaná hodnota - Economic Value Added (EVA), na jejímž základě lze posoudit, zda podnik tvoří hodnotu a uspokojuje očekávání vlastníků. Postup získání ukazatele EVA je poměrně složitý, v základní verzi vychází z porovnání čistého provozního hospodářského výsledku podniku s náklady (požadovanou výnosností) vloženého kapitálu. Podrobněji se celou problematikou sestavení ukazatele EVA zabývá např. Horváth [5] nebo Knápková s Pavelkovou [7].

### 3.2.8 Sestavy poměrových ukazatelů

Sestavy poměrových ukazatelů pomáhají ilustrovat vzájemné souvislosti mezi ukazateli finanční analýzy. Lze zvolit dva typy sestav ukazatelů:

1. **Paralelní soustava ukazatelů** – využívá ukazatelů řazených vedle sebe, které mohou mít stejnou důležitost.
2. **Pyramidová soustava ukazatelů** – vyznačuje se použitím jednoho vrcholového ukazatele, který se rozkládá na ukazatele dílčí [7].

## 4 ČESKÝ VODÁRENSKÝ TRH

Vodárna Plzeň a.s. působí ve specifickém odvětví, jehož charakteristiky se promítají ve fungování podniku a veškerých jeho činnostech. Proto je tato kapitola věnována popisu vodárenského trhu v České republice a fungování vodárenských společností.

Specifika na vodárenském trhu začínají již u samotného produktu - voda i další poskytované služby jsou pro zákazníky nezbytné a kromě hlediska vody jako prostředku k dodržování pitného režimu zpravidla nemají zákazníci možnost volby mezi produkty a ani nemají možnost v případě nespokojenosti změnit dodavatele, protože trh má charakter regionálního monopolu.

Klíčovým produktem na trhu je voda, která převážnou většinou veřejnosti není jako produkt v pravém slova smyslu vnímána. Narozdíl od klasických produktů, které mohou svým vzhledem, vlastnostmi a kvalitou zákazníky oslnit, jsou podobné vlastnosti u vody samozřejmostí. Kvalita vody je sledována po celý průběh procesu ve vodárenském systému a právní předpisy přesně stanovují místa provozu, kde se povinně provádí kontrola. Je dána i minimální četnost a rozsah kontroly a stejně tak předpisy uvádí, jaké množství žádoucích i jaké maximální množství nežádoucích látek by se ve vodě mělo vyskytovat. Kromě toho je trh regulován i cenově.

Díky charakteru trhu do jeho fungování zasahují některé státní orgány.

### 4.1 Zodpovědné orgány

Oblast vodárenství spadá v první řadě do kompetence Ministerstva zemědělství ČR a Ministerstva životního prostředí ČR. Dalšími zodpovědnými orgány jsou Ministerstvo zdravotnictví ČR, Ministerstvo financí ČR a Ministerstvo pro místní rozvoj. Právě fakt, že kompetence jsou rozděleny mezi jednotlivá ministerstva, přináší do celého procesu zásobování spotřebitelů pitnou vodou (PV) komplikace, které vyplývají zejména z problematické právní úpravy.

Primární kompetence Ministerstva zemědělství se týkají využití vodních zdrojů, výroby pitné vody a její dopravy spotřebitelům. Tuto oblast upravuje zákon o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu č. 274/2001 Sb. a jeho prováděcí vyhláška (vyhláška č. 428/2001 Sb.).

Ministerstvo životního prostředí má na starosti zejména problematiku ochrany zdrojů pitné vody s cílem zajistit kvalitu, vydatnost a bezpečnost vodních zdrojů. Tato oblast je upravena zákonem č. 254/2001 Sb. a prováděcími vyhláškami.

Ministerstvo zdravotnictví spravuje hygienické stanice a dohlíží na kvalitu vody, která je vymezena právními předpisy v souladu s evropskou legislativou. Základní právní normou této oblasti je zákon č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví. V jeho prováděcích vyhláškách jsou uvedeny konkrétní požadavky jako například právě rozsah a četnost kontroly kvality PV.

Ministerstvo financí má v kompetenci regulaci ceny vodného a stočného. Zveřejňuje závazné postupy kalkulace cen a definuje oprávněné náklady a přiměřený zisk, které do kalkulace vstupují. Určující je pro tuto oblast zákon o cenách č. 526/1990 Sb. a vyhláška č. 580/1990 Sb., která obsahuje seznam zboží s regulovanými cenami. V působnosti Ministerstva financí jsou dále evropské fondy, které souvisí s agendou Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Výčet legislativních opatření vztahujících se k dané problematice zahrnuje velké množství zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a dalších předpisů (jejich výběr je součástí Přílohy E). Dozor nad dodržováním legislativy na nižších správních úrovních drží podřízené instituce. Na dodržování vodního zákona a zákona o vodovodech a kanalizacích dbají vodoprávní úřady, na dodržování zákona o ochraně veřejného zdraví dohlíží krajské hygienické stanice a konečně kontrolu nad stanovováním cen provádějí finanční ředitelství příslušných krajů. Tyto instituce usměrňují činnost klíčových subjektů na trhu – vlastníků vodárenské infrastruktury a vodárenských společností.

V 90. letech proběhla v České republice transformace vodárenství a majetková práva tak přešla na obce, které ve většině případů zůstaly vlastníky vodohospodářské infrastruktury dodnes. Samotný provoz infrastruktury může být zajištěn různými způsoby, které se liší účastí vlastníků a vodárenských společností anebo způsobem, kterým oba subjekty vstupují do vzájemných interakcí. Lze tak rozlišit různé tzv. provozní modely vodárenství.

## 4.2 Provozní modely českého vodárenství

Provozní modely představují různé způsoby realizace dodávek vody a vodohospodářských služeb a lze rozlišit celkem čtyři:

### 1. Oddílný model provozování

Jedná se o variantu, kdy si jeden subjekt, zpravidla z veřejného sektoru - například město, ponechává v majetku vodárenskou infrastrukturu a pouze svěřuje aktivitu spojenou s výrobou PV a jejím odkanalizováním a čištěním provozovateli, kterým je zpravidla společnost ze soukromého sektoru. Provozovatel platí vlastníkovvi nájemné za užívání infrastruktury a vybírá vodné a stočné, jehož cenu schvaluje vlastník. Vodárenskou infrastrukturu vlastník pronajímá provozovateli většinou na základě dlouhodobé smlouvy o pronájmu. Hodnota infrastruktury se neprojevuje v aktivech provozovatelské společnosti, ale do finančních výkazů se promítá ve formě nájmu, který je součástí nákladů na služby. Výnosy z vodného a stočného jsou příjmem provozovatele, který z nich hradí provozní náklady a tvoří přiměřený zisk. Pronájem infrastruktury provozní společnosti umožňuje vlastníkovvi (městu) kromě dohlížení na výši ceny vodného a stočného také přenést zodpovědnost za spolufinancování velkých investic na provozní společnost například formou předplaceného nájemného, smluvně určených investic či záruk za bankovní úvěry. Provozovatel také může výrazně pomoci v získávání finančních prostředků na další rozvoj infrastruktury z fondů Evropské unie.

### 2. Smíšený model provozování

V tomto případě infrastrukturu vlastní i provozuje jediný subjekt.

### 3. Vlastnický model provozování

V rámci tohoto modelu bývá klíčový veřejný sektor jakožto vlastník infrastruktury, který je zároveň stoprocentním majitelem provozní společnosti.

### 4. Model samostatného provozování

Jedná se o situaci, kdy obce a města provozují vodohospodářskou infrastrukturu samostatně na základě rozhodnutí krajského úřadu.

Nejobvyklejší variantou je oddílný provozní model, který pokrývá 67% českého vodárenského trhu. S 18% podílem na trhu je druhým nejvyužívanějším smíšený model.

Vlastnický model a model samostatného provozování se na českém trhu příliš nevyskytují. Zřídka je také k vidění využití kombinace všech čtyř variant.

Oddílný provozní model aplikují i mezinárodní koncerny, které prostřednictvím svých dceřiných společností působí v regionech ČR a v současné době i ovládají český vodárenský trh.

### **4.3 Společnosti na českém vodárenském trhu**

Na českém vodárenském trhu vystupuje velký počet provozovatelů, z nichž největších 150 společností pokrývá více než 95% trhu. Většina z nich patří do skupiny jednoho ze čtyř mezinárodních gigantů - Ondeo Services CZ, Aqualia, Energie AG Bohemia a Veolia Voda, které dominují českému trhu prostřednictvím svých dceřiných společností. Sdružování do skupin probíhá i napříč mezi obory, výsledkem je tak příslušnost těchto společností k poměrně složitým a rozsáhlým strukturám. Regionálně působící dceřiné společnosti jako je i Vodárna Plzeň a.s., mají charakter regionálních monopolů.

Jako první se na území ČR objevila společnost Ondeo Services CZ (dříve Lyonnaise des Eaux), která zde založila svoji pobočku Lyonnaise Česká republika, s.r.o. v roce 1991. Po několika fúzích je součástí skupiny GDF Suez, která je celosvětově činná v oblasti energetiky, plynárenství, vodárenství a odpadového hospodářství. V současné době je společnost Ondeo přítomna celkem v šesti vodárenských společnostech provozního typu působících ve velkých městech jako Brno, Ostrava, Karlovy Vary, Šumperk a Benešov a desítkách dalších měst a obcí nacházejících se v regionech, které zpravidla k těmto městům přiléhají. Společnosti skupiny ONDEO zásobují vodou kolem 1,6 milionu obyvatel ČR.

Obr. č. 8: Územní působnost Skupiny ONDEO v ČR



Zdroj: Interní materiály Skupiny Ondeo

V roce 1996 expandovala na český trh rakouská společnost Energie AG Wasser a založila na našem území dceřinou firmu Energie AG Bohemia. Jejím prostřednictvím a formou majetkových účastí ve vodárenských společnostech Energie AG Bohemia postupně rozšířila svoji působnost do více regionů ČR (viz. Obr. č. 9) a v současnosti obsluhuje kolem 1 milionu zákazníků.

Obr. č. 9: Územní působnost Energie Wasser v ČR



Zdroj: Interní materiály Energie AG Bohemia

Od roku 2006 je dalším silným hráčem na trhu španělská společnost Aqualia, která se stala vlastníkem společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace a.s. Svoji činnost

soustředí na Moravě a ve Slezsku, kde zajišťuje vodohospodářské služby pro asi 1, 2 milionu obyvatel.

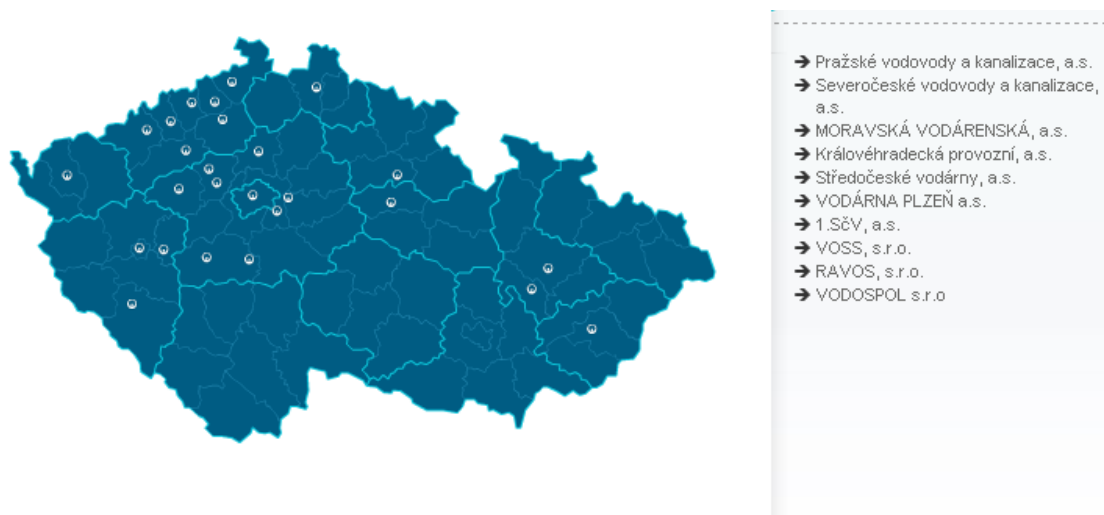
Nejvýraznější postavení na trhu má společnost Veolia Voda, která je mateřskou společností Vodárny Plzeň a.s.

### 4.3.1 Koncern Veolia Voda

Veolia Voda působí v ČR od roku 1996, kdy byla založena dceřiná společnost Veolia Voda Česká republika a.s. Veolia Voda Česká republika náleží ke skupině Veolia Water (viz. Struktura koncernu v Příloze C), která je největší společností v rámci koncernu Veolia Environment.

S téměř čtyřmi miliony zásobovaných obyvatel je Veolia Voda největším výrobcem a distributorem PV a poskytovatelem čištění a odvádění odpadních vod (OV) na českém trhu. V ČR i ve světě uplatňuje oddílný provozní model, na který přešla většina měst a obcí v ČR. Společnost působí v regionech prostřednictvím dceřiných společností (viz. Obr. č. 10), kterým poskytuje know-how v oblasti správy vodohospodářské infrastruktury.

Obr. č. 10: Územní působnost skupiny Veolia Voda v ČR



Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Další dceřiné společnosti vznikají za účelem zajišťování některých aktivit pro jednotlivé členy napříč koncernem.

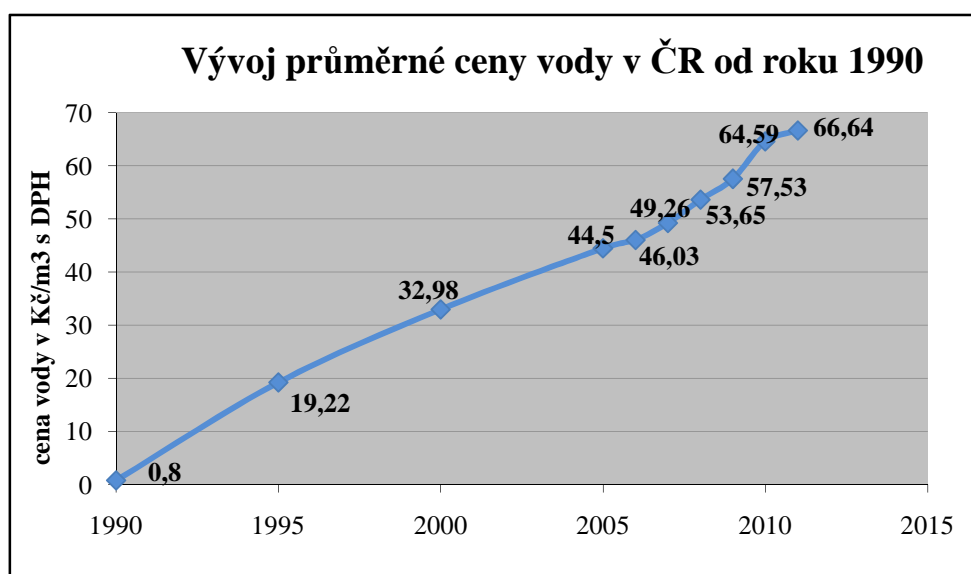
Lze říct, že v současné době všechny vodárenské společnosti čelí potřebě modernizace vodohospodářské infrastruktury. S tím souvisí dotační politika a neustálý tlak na zefektivňování a zprůhledňování cenové politiky ze strany státních orgánů. Naproti tomu ovlivňuje společnosti fenomén poklesu spotřeby vody a nárůstu nákladových položek, které společně mají za následek neustálý nárůst cen vody. Problematikou cen a cenotvorby se podrobněji zabývá následující subkapitola.

#### 4.4 Cenotvorba a vývoj cen vody

Cena pitné i odpadní vody je v ČR regulována od roku 1991. Regulace nejprve probíhala formou stanovování maximálních cen, které byly diferencovány pro jednotlivé odběratele. Od roku 1993 se uplatňuje regulace formou tzv. věcného usměrňování, která vychází z kontroly odpovídajících nákladů a zisku provozovatelů vodohospodářských sítí. Posléze se začala uplatňovat tzv. dvousložková cena vodného a stočného. Tato cena zahrnuje pevnou částku, placenou podle kapacity vodoměru, profilu přípojky nebo ročního množství odebrané vody, a variabilní částku placenou dle množství odebrané vody nebo vypouštěných odpadních vod.

Ačkoli cena podléhá regulaci, neustále roste (viz. Obr. č. 11). Na tomto růstu má kromě liberalizace cen, zdražování energií apod. svůj podíl i nárůst DPH z 5% v roce 2006 na 10% platných od roku 2010.

Obr. č. 11: Vývoj průměrné ceny vody v ČR od roku 1990



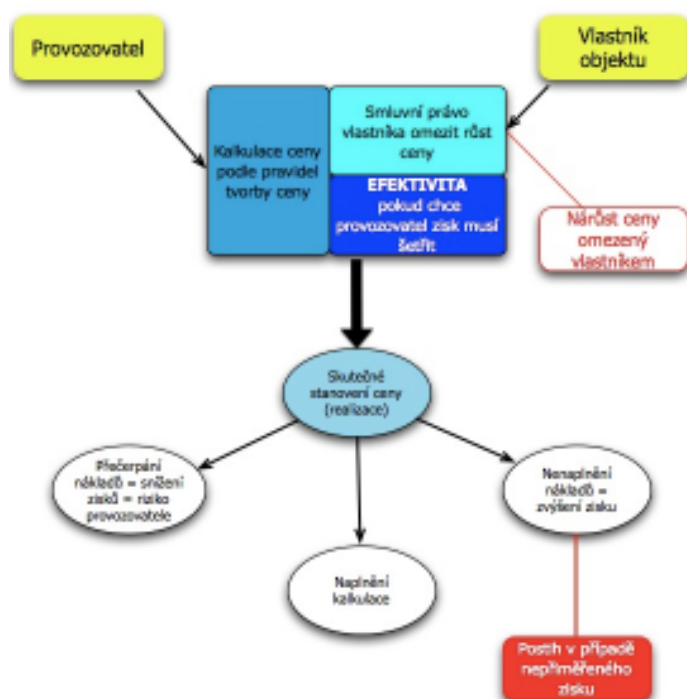
Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.



Do budoucna lze počítat s pokračováním nastoleného vývoje cen. Kromě setrvalého nárůstu položek nákladů se do ceny vody promítne právě fakt, že je třeba postupně revitalizovat zastaralou vodárenskou infrastrukturu. Očekává se, že zdrojem prostředků pro tuto revitalizaci bude téměř výhradně zisk vodárenských společností a rostoucí ceny vody tak budou logickou reakcí jak na zvyšování jejich nákladů, tak na nutnost udržení přiměřené výše zisku.

Cena vody je dána závaznými pravidly, která platí pro všechny provozovatele vodárenské infrastruktury. Stanovuje se vždy na následující rok na základě kalkulačí vycházejících ze skutečnosti a očekávání, které jsou pod dohledem Ministerstva financí ČR, stejně jako změna výše ceny, ke které může dojít pouze na základě dodržení daných předpisů. Navrženou cenu vody pak musí schválit příslušní vlastníci vodohospodářského majetku, kteří mohou omezit růst ceny a vést provozovatele k úsporným opatřením. Kromě toho Světová zdravotnická organizace a Světová banka doporučují dodržovat cenový strop tarifu za vodné a stočné do výše 2% průměrného příjmu domácností. V ČR je dodržování tohoto sociálně orientovaného doporučení bez problémů. Proces cenotvorby, který určení ceny vodného a stočného předchází, je nastíněn na obrázku číslo 12.

Obr. č. 12: Postup stanovení ceny vody



Zdroj: [www.vodarenstvi.cz](http://www.vodarenstvi.cz)

Pro tvorbu ceny vody jsou výchozí tři položky: oprávněné náklady, přiměřený zisk<sup>9</sup> a kalkulační objemy.

Tzv. ekonomická oprávněnost nákladů je určena Cenovým výměrem MF ČR. Tento výměr stanovuje, které náklady lze do kalkulačního vzorce započítat a které ne.

Největší položku nákladů tvoří nájemné placené vlastníkovi majetku, případně odpisy vodohospodářského majetku (v závislosti na používaném provozním modelu), které činí cca 40% všech nákladů. Další významné položky představují opravy a další provozní náklady, mezi nimi především spotřeba elektrické energie, laboratorní práce, nákup chemikálií či poplatky za vypouštění odpadních vod. Velká část nákladů vodárenských společností má charakter fixních nákladů, které mají až 80% podíl na celkových nákladech. Tyto náklady nelze ani při poklesu výroby a spotřeby vody výrazně snížit. Z toho logicky vyplývá, že důsledkem snížení spotřeby vody<sup>10</sup> je nárůst její ceny.

Kalkulační objemy představují očekávané množství fakturované PV a OV. Přiměřený zisk slouží z velké části ke generování zdrojů na obnovu a rozvoj vodohospodářského majetku. V případě, že skutečnost neodpovídá kalkulaci, hrozí provozovateli finanční postih v případě realizace vyššího, než přiměřeného zisku z důvodu nenaplnění plánovaných nákladů, anebo realizace ztráty v případě jejich přečerpání.

Právě obnova a rozvoj infrastruktury z důvodu možnosti jejich financování z prostředků Evropské unie značně ovlivňují cenotvorbu a tím i dění na vodárenském trhu obecně.

#### **4.4.1 Dotace z EU a jejich vliv na cenotvorbu**

V rámci Operačního programu Životní prostředí mají vodárenské společnosti možnost ucházet se v období 2007 – 2013 o finanční prostředky z evropských fondů (Fond soudržnosti, Evropský fond pro regionální rozvoj) na financování modernizace vodárenské infrastruktury. Celkem je k dispozici částka 2 miliardy eur (asi 55 mld. Kč).

---

<sup>9</sup> Obvyklý průměrný zisk vodárenských společností v ČR se pohybuje v rozmezí 6 - 10%.

<sup>10</sup> Obecně je trendem na vodárenském trhu růst ceny vody a pokles množství fakturované vody, zejména pitné. Podle údajů vodárenských společností je spotřeba v ČR na úrovni 90 – 103 l/os./den, což představuje 60% úrovně z konce 80. let.

Podmínky pro čerpání dotace jsou poměrně komplikované a striktní a některá města a obce zcela vylučují ze hry o tuto podporu, protože čerpání prostředků může proběhnout pouze tam, kde je praktikován oddílný model provozování. Lze čerpat až 85% z celkových výdajů projektu, přičemž platí, že čím kratší je provozní smlouva, která upravuje vztahy mezi provozovatelem a vlastníkem vodohospodářské infrastruktury, tím vyšší dotace může být udělena. S délkou provozní smlouvy klesá výše dotace, například při smlouvě trvající do roku 2020 lze čerpat dotaci do výše 60% nákladů, zatímco při smlouvě platné do roku 2022 už jen dotaci ve výši 30% nákladů. Pokud smlouva trvá déle, nemůže být vlastníkově udělena žádná dotace. Další problém představuje předfinancování, tedy fakt, že dotace je udělována zpětně a vlastník tak musí nejprve realizovat výraznou část dotačního projektu z vlastních zdrojů. Náklady těchto investic vlastníci sice přenášejí na provozovatelské společnosti formou zvýšení nájmu, ale i tak pro ně znamenají obrovskou zátěž.

Ze strany Evropské unie byly ČR vytýkány nedostatky týkající se systému cenotvorby, jejichž úpravy byly vyžadovány jako podmínka pro čerpání prostředků. Jako odpověď na tyto výtky byly na základě požadavku Ministerstva životního prostředí vytvořeny dva nástroje, které mají podpořit zvýšení efektivity provozování a zajištění zdrojů na obnovu infrastruktury vlastníka. Jedná se o tzv. Finanční model pro vlastníky a provozovatele vodohospodářské infrastruktury (dále jen Finanční model), který slouží primárně k výpočtu cen ex ante (plánovaných cen) a tzv. Vyrovnávací nástroj pro tvorbu cen pro vodné a stočné (dále jen Vyrovnávací nástroj), který zajišťuje, aby ceny ex post (skutečné ceny) byly v souladu s tzv. Zásadami cenotvorby pro OPŽP v oboru vodovodů a kanalizací (dále jen Zásady cenotvorby), jejichž splnění je spolu s provozní smlouvou náležitostí žádosti o dotace.

K Zásadám cenotvorby patří:

- **Strop na příjem provozovatele** – příjem provozovatele, který vstupuje do cenové kalkulace (tj. součet nákladů a přiměřeného zisku) nesmí překročit dopředu stanovenou výši = strop. Náklady se při určování stropu následujícího období započítávají v současné výši (upravit lze zdůvodnitelné položky) a pro budoucí období se pro jejich úpravu používají cenové indexy. Je možné náklady rozdělovat na fixní a variabilní a variabilní složku indexovat kromě cenových indexů také

předpokládanými objemy. Systém pevné výše nákladů a jejich indexování je závazný na 5 let = Cenová fixace<sup>11</sup>.

- **Periodické přezkoumání** – je potřeba periodicky přezkoumávat ceny za účelem zjištění, na kolik odpovídá skutečnost plánu. Pokud provozovatel v jednom období Cenové fixace realizuje úspory v podobě trvalého snížení provozních nákladů, promítne se to do snížení ceny (snížení stropu na příjem provozovatele) v období následujícím, naopak pokud nákladové položky rostou rychleji, než zvolená indexace, má provozovatel možnost obhájit si pro nadcházející období navýšení nákladových položek.
- **Dělení úspor v průběhu období Cenové fixace** – pokud skutečné náklady provozovatele za ukončený rok přesáhnou kalkulovanou výši, jedná se o ztrátu, kterou provozovatel nemůže promítat do cen dalšího období. Naopak pokud dojde k úspoře nákladů oproti kalkulovaným, úspora se dělí mezi provozovatele a odběratele – část je tedy zvýšením zisku provozovatele a část se projeví jako snížení ceny.
- **Výše zisku** – výše zisku je určena ex ante na základě Finančního modelu, přičemž na základě výkonnosti provozovatele může zisk ex post být jak vyšší tak nižší než zisk ex ante.
- **Výše nájemného** – nájemné musí prokazatelně vytvářet zdroje pro obnovu a rozvoj infrastruktury, avšak zároveň musí být konzistentní s prognózovaným vývojem cen pro vodné a stočné.

Cenotvorba tedy probíhá tak, že jsou na základě metodiky Finančního modelu (povinně) ex ante vykalkulovány ceny, které jsou fixovány. Zjednodušené schéma této kalkulace má následující podobu:

---

<sup>11</sup> Podle metodiky Ministerstva životního prostředí cenová fixace „představuje mechanismus zajišťující, že existuje smluvně závazný a matematicky přesně daný způsob pro výpočet ceny na základě některých hodnot, které jsou dané dopředu (ex ante) a některých hodnot, které jsou dané dle skutečnosti (ex post). Cenová fixace tedy v kontextu tohoto dokumentu neznámá, že cena je pevně daná dopředu.“

---

<b>nájemné</b>
<b>+ provozní náklady</b>
<b>+ účetní odpisy</b>
<b>+ <u>přiměřený zisk ex ante</u></b>
= požadovaný příjem
⇒ Požadovaný příjem = strop na příjem provozovatele
<b>Strop na příjem provozovatele</b>
<b>: <u>objem vody dodané/odvedené</u></b>
= Cena pro vodné/stočné (v Kč/m <sup>3</sup> )

---

Následuje srovnání odhadu (ex ante) se skutečností (ex post) na základě použití Vyrovňovacího nástroje (doporučeně, lze použít vlastní metodiku). Smyslem srovnání je formou úpravy cen kompenzovat pro další období dopady, které nemůže provozovatel ovlivnit.

Dále se sleduje, zda projekt negeneruje větší příjem, než byl prognózován a smluvně zajištěná je i kvalita služeb, v jejímž rámci musí provozovatelé naplnit požadovaná výkonnostní kritéria ustanovená v tzv. Příručce výkonnostních ukazatelů. Plnění těchto náležitostí je monitorováno a případné pochybení sankcionováno.

V ČR převládá kritika procesu cenotvorby požadovaného ze strany EU, zejména Finančního modelu, ve smyslu přílišné náročnosti a složitosti zpracování, které znesnadňuje již tak složitý dotační proces.

## 5 PROFIL SPOLEČNOSTI VODÁRNA PLZEŇ A.S.

V této kapitole jsou nejprve uvedeny základní informace o společnosti Vodárna Plzeň a.s. a následně je provedena její obecná SWOT analýza.

### 5.1 Základní informace

Vodárna Plzeň a.s. je od roku 1996 provozovatelem vodohospodářské infrastruktury na území Plzně, v bývalých okresech Plzeň-sever a Plzeň-jih, v lokalitách Starý Plzenec, Čižice, Stod, Břasy, Plešnice a Štěnovice. Společnost je také vlastníkem společnosti Vodospol s.r.o. Klatovy a svojí činností pokrývá celkem 84 obcí v Plzeňském kraji. Zákazníky Vodárny Plzeň a.s. jsou obyvatelé na území Plzeňského regionu, podle oficiálních informací společnost dodává vodu asi pro 220 tisíc obyvatel. Kromě běžných zákazníků má Vodárna Plzeň a.s. zákazníky z řad podniků, z nichž nejvýznamnějším je největší odběratel Plzeňský Prazdroj a.s. Pro Vodárnu Plzeň a.s. je právě město Plzeň klíčové z hlediska jejího fungování – právě v Plzni distribuuje na 90% veškeré fakturované vody.

Vodárna Plzeň a.s. využívá celkem 24 úpraven vody, téměř 1 300 km vodovodní sítě a 35 000 přípojek. Součástí distribučního systému je 37 čerpacích stanic a 76 vodojemů.

Kromě základních činností – zabezpečování výroby a dodávky pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod – poskytuje společnost další služby, například opravy a ověřování vodoměrů, provoz laboratoře pitných a odpadních vod, vyhledávání tras potrubí a úniků vody moderními diagnostickými přístroji, monitoring kanalizace atd.

Tab. Č. 5: Základní údaje o společnosti Vodárna Plzeň a.s.

<b>Den vzniku:</b>	31. prosince 1996
<b>Obchodní jméno:</b>	VODÁRNA PLZEŇ a.s.
<b>Sídlo společnosti:</b>	Plzeň, Malostranská 2, čp. 143, PSČ 31768
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>IČ :</b>	25205625
<b>DIČ:</b>	CZ25205625
<b>Obchodní rejstřík:</b>	Krajský soud v Plzni, oddíl B, vložka 574
<b>Základní kapitál společnosti:</b>	5 000 000 Kč
<b>Obrat společnosti:</b>	871,1 mil. Kč
<b>Počet zaměstnanců:</b>	401

Zdroj: Výroční zpráva Vodárny Plzeň a.s. 2010

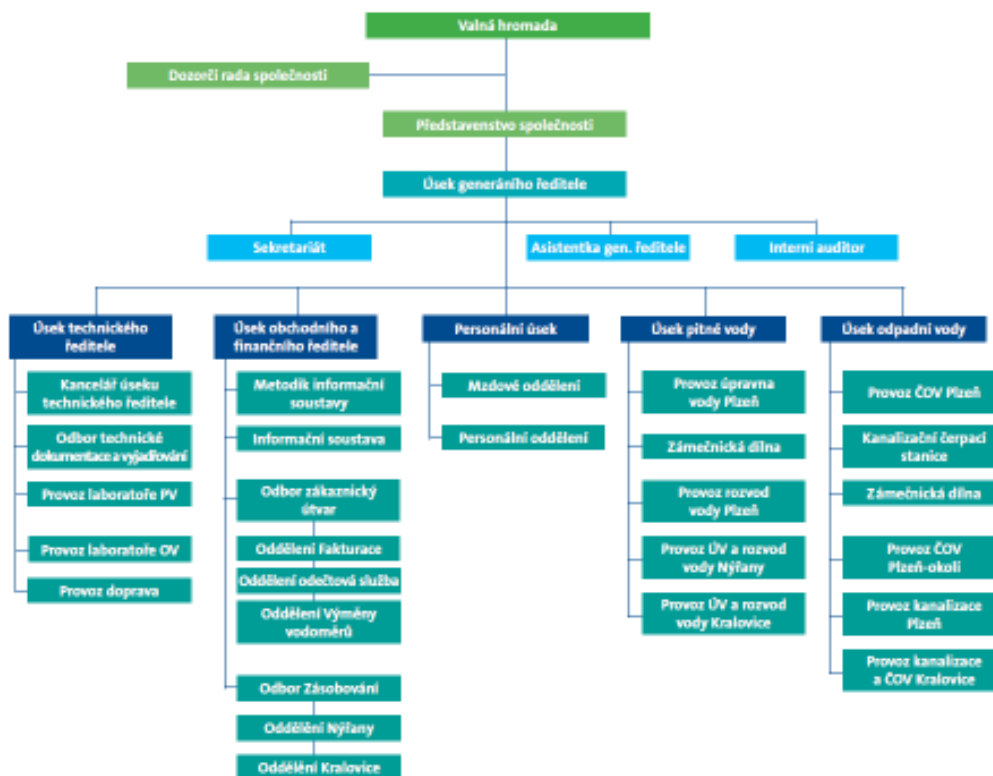
Mateřská společnost Veolia Voda Česká republika a.s. vlastní více než 98% akcií Vodárny Plzeň. Jako akcionář dále vystupuje město Plzeň, které je významným vlastníkem vodohospodářské infrastruktury v regionu, náleží mu zbylá necelá 2% akcií.

## 5.2 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem Vodárny Plzeň a.s. je valná hromada, která spolu s představenstvem a dozorčí radou stojí v čele společnosti. Vedením společnosti je pověřen generální ředitel, jehož úsek dále tvoří Asistentka, Interní auditor a Sekretariát. Dále je společnost organizována do pěti podřízených úseků (viz. Obr. č. 13):

1. Úsek technického ředitele
2. Úsek obchodního a finančního ředitele
3. Personální úsek
4. Úsek pitné vody
5. Úsek odpadní vody

Obr. č. 13: Organizační struktura společnosti Vodárna Plzeň a.s.



Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Organizační struktura odpovídá funkcionálnímu uspořádání, které je výhodné z hlediska jednoduchosti řízení a kontroly a také z pohledu logiky funkcí a odpovědností.

V sídle společnosti v Malostranské ulici v Plzni se kromě administrativní budovy nachází úpravna vody pro oblast Plzeň-město a jeho okolí, které zásobuje pitnou vodou z řeky Úhlavy. V administrativní budově sídlí vedení společnosti a další útvary, mimo sídlo společnosti se nachází dvě střediska, Čistírna odpadních vod, která zodpovídá za kvalitu vody, která je po vyčištění odváděna zpět do řeky, a Rozvody vody, které zabezpečují realizaci přípojek, opravy a havárie na vodovodním potrubí. Oblast Plzně-jihu a Plzně-severu kompletně zabezpečují střediska v Nýřanech a Kralovicích.

V rámci práce bude nejčastěji zmiňován Úsek obchodního a finančního ředitele (dále jen Úsek OFŘ). Úsek OFŘ se skládá z:

- Úseku informační soustavy (dále jen Úsek IS)
- Úseku materiálně-technického zásobování (MTZ)
- Zákaznického úseku
- Metodika informační soustavy

### 5.3 SWOT analýza

V rámci této kapitoly budou rozebrány nejprve silné a slabé stránky a následně příležitosti a hrozby společnosti. SWOT analýza jako celek pak poskytne komplexní pohled na společnost.

#### **Silné stránky**

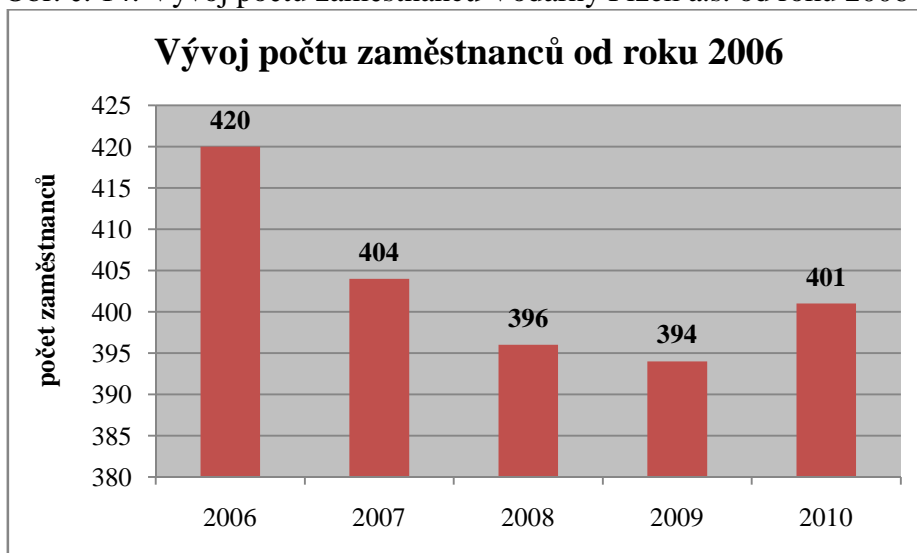
- ***Monopolní postavení na trhu*** - Vodárna je přirozeným monopolem na své části trhu a dá se říct, že nehrozí snahy konkurence o vstup na tento trh. Zároveň pro Vodárnu není z hlediska požadavku dosahování alespoň minimálního zisku zajímavé rozšiřovat svoji působnost dále za hranice Plzeňského regionu. Z tohoto výsadního postavení vychází i relativně stabilní ekonomické zázemí společnosti.
- ***Příslušnost ke koncernu*** – Stabilní ekonomické zázemí je podpořeno i ze strany mateřské společnosti, ve které má Vodárna oporu i díky poskytování know-how. Dále jsou některé činnosti vyčleňovány a v rámci skupiny centrálně outsourcovány,



umožňuje to tak dceřiným společnostem včetně Vodárny soustředit své prostředky a úsilí na tzv. core business aktivity.

- **Financování** – podle zásad společnosti nejsou využívány cizí úročené zdroje jako zdroj financování, Vodárna zvládá financovat svoji činnost z vlastních zdrojů a pomocí krátkodobých závazků, což představuje velmi bezpečnou formu financování.
- **Personální obsazení** – Vodárna má stabilizovaný stav zaměstnanců s nízkou fluktuací, řada zaměstnanců působí ve společnosti dlouhodobě, jedná se tedy o zkušené odborníky. Celkem Vodárna Plzeň a.s. zaměstnává stabilně kolem 400 zaměstnanců (viz. Obr. č. 14). Důvodem nárůstu počtu zaměstnanců v roce 2010 byla potřeba větší kapacity díky aplikaci Finančního modelu.

Obr. č. 14: Vývoj počtu zaměstnanců Vodárny Plzeň a.s. od roku 2006



Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Společnost má péči o zaměstnance jako jednu ze svých priorit.

- **Moderní technologie** – Vodárna má v současné době poměrně nedávno modernizovaný Zákaznický informační systém a Finanční informační systém. Finanční informační systém Helios Green byl implementován v roce 2008 a je neustále aktualizován a doplňován. Zákaznický informační systém IS Usys.net byl implementován v roce 2009 a pomohl nastavit jednotné standardy a postupy, které přispěly k plynulému chodu Zákaznického útvaru a tak i k vyšší kvalitě

zákaznických služeb. Oba systémy napomohly ke zrychlení zpracování a k přehlednosti dat. Důležitým krokem bylo propojení mezi oběma systémy, které umožnilo kromě jiného zobrazování jednotného salda.

Ve výrobní oblasti prošel inovací filtrační proces na úpravně vody a neustále se pracuje na zlepšování technologií jak při úpravě pitné vody a tak při odvádění a zpracování odpadních vod.

- **Nadstandardní služby** – Vodárna neustále rozšiřuje sortiment poskytovaných služeb, mezi ně patří například zákaznický internet, služba SMS info, datové služby pro bytová družstva, osazování podružných vodoměrů pro odpočet na stočném pro zálivku a osazování vodoměrů na vlastní zdroj, aktivní formuláře pro zákazníky na webových stránkách, elektronická fakturace. V roce 2009 spustila Vodárna stejně jako ostatní společnosti skupiny Veolia projekt Závazky zákaznických služeb, jehož cílem je garantovat zákazníkům vysokou kvalitu služeb. Bylo stanoveno deset konkrétních závazků, kterým byly přiřazeny limity plnění. Například v oblasti zodpovídání zákaznických dotazů se Vodárna zavázala odpovědět na dotazy zákazníků telefonicky okamžitě, e-mailem do konce následujícího pracovního dne a poštou do osmi pracovních dní. Účelem těchto aktivit bylo hlavně zrychlení a zjednodušení komunikace se zákazníky s cílem zajištění jejich komfortu a pohodlného řešení požadavků.
- **Integrovaný systém řízení** - společnost se soustředí na kvalitu zákaznických služeb, minimalizaci dopadů své činnosti na životní prostředí a péči o zaměstnance a jejich rozvoj. Svůj přístup k těmto oblastem dokumentuje společnost prostřednictvím integrovaného systému řízení, který zasahuje do všech tří dílčích směrů zájmu a sleduje zvyšování kvality služeb, pozitivního společenského působení společnosti a dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Proces certifikace začal v roce 2000, kdy se Vodárna stala držitelem certifikátu o splnění podmínek ČSN EN ISO 9002: 1995 pro poskytování služeb a informací v oblasti dodávky pitných vod a odvádění odpadních vod, které zahrnovaly uzavírání smluv, vodoměrnou službu, odečty vodoměrů, fakturaci a řešení pohledávek. Platnost certifikátu byla v ročních intervalech obhajována. Při recertifikačním auditu v roce 2003 byla v souvislosti se změnou legislativy (vstoupila v platnost norma EN ISO 9001: 2000) jako základ pro ověření způsobilosti systému řízení jakosti použita zmíněná nová norma a platnost

certifikátu byla prodloužena do roku 2006. Při dalším recertifikačním auditu byla platnost prodloužena do roku 2009. V souvislosti se snahou minimalizovat negativní dopad činnosti na životní prostředí byl zaveden systém environmentálního managementu v Úpravně vody Plzeň a Čistírně odpadních vod Plzeň. V roce 2006 byl získán certifikát dle normy ČSN EN ISO 14001: 2005. Platnost certifikátu skončila v roce 2009. Ve snaze o další zlepšování se vedení společnosti rozhodlo rozšířit působnost obou již získaných certifikátů na celou společnost a navíc připravit společnost na certifikaci v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001: 2008. Po auditu v lednu 2010 byl získán certifikát pro celou společnost (včetně provozů Nýřany a Kralovice) tzv. zlatý certifikát - osvědčení, že integrovaný systém řízení je v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001: 2009, ČSN EN ISO 14001: 2005 a ČSN OHSAS 18001: 2008. Tento certifikát je platný do února 2013 a platí pro výrobu a rozvod PV, odvádění a čištění OV a pro poskytování zákaznických služeb.

- **Kvalita vody** - Vodárna vykazuje dlouhodobě výborné výsledky v oblasti ukazatelů kvality vody, standardy fyzikální, chemické, biologické i mikrobiologické splňuje s rezervou (viz. Tabulka č. 6).

Tab. Č. 6: Výsledky kráceného rozboru kvality vody z 12/2010

ukazatel		jednotky	hygienický limit	distribuční síť
chemický	mikrobiologický			
barva		mg/l Pt	20	5
zákal		NTU	5	0,46
reakce vody (pH)			6,5–9,5	7,98
CHSKMn		mg/l	3	0,65
amonné ionty		mg/l	0,5	0,05
dušičnany		mg/l	50	9,2
tvrdost		mmol/l	2–3,5 (dopot. h.)	1,21
hliník		mg/l	0,2	0,018
železo		mg/l	0,2	0,05
	Escherichia coli	KTJ/100ml	0	0
	koliiformní bakterie	KTJ/100ml	0	0

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

### **Slabé stránky**

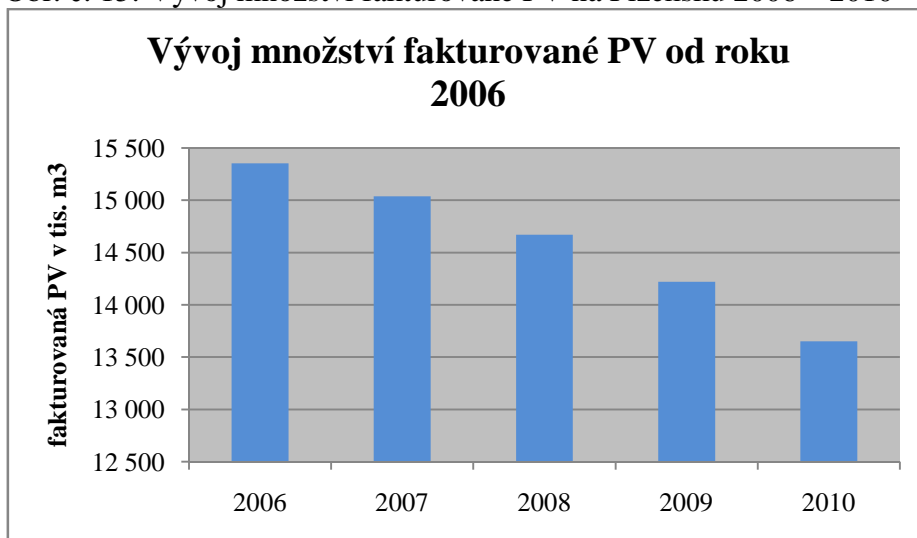
- **Vývoj hospodářského výsledku** – společnost zažívá hluboký propad hospodářských výsledků. Mezi roky 2008 a 2010 byl zaznamenán propad o více než polovinu z 85, 5 milionu Kč na 38, 09 milionu Kč.

- **Plánování a kalkulace** – tyto činnosti jsou jedny z klíčových pro společnost a její prosperitu. Ve slabých stránkách jsou uvedeny, protože je zde potenciál na zlepšení, které by mohlo mít ambice významně přispět k čelení nepříznivému vývoji hospodářských výsledků.
- **Komunikace s veřejností** – z prováděných průzkumů je patrné, že komunikace s veřejností je nedostatečně efektivní, protože zákazníci v průměru nemají přehled o vodárenských procesech, cenotvorbě, potřebě modernizace infrastruktury, a nejsou si vědomi kvalitativních vlastností vody.
- **Vnitropodniková komunikace** – mezi některými provozy a středisky probíhá komunikace zdlouhavě, a ačkoli jsou postupně přijímána opatření a nástroje za účelem zlepšování komunikace napříč společností, nejsou dostatečně využívána.
- **Členitý systém kalkulací** - Vodárna Plzeň vydává zvláštní ceník pro Plzeň-město a pro další obsluhované oblasti – Břasy, Město Touškov, Plzeň-sever, Starý Plzenec, Stod a další – jsou platné odlišné ceníky. Složitost kalkulačního systému pak zvyšuje i náročnost zpracování kalkulací.

### Hrozby

- **Pokles množství fakturované PV** - v souladu s vývojem na vodárenském trhu i u Vodárny Plzeň a.s. docházelo v posledních 5 letech ke každoročnímu poklesu fakturované PV v průměru asi o 3% (viz. Obr. č. 15).

Obr. č. 15: Vývoj množství fakturované PV na Plzeňsku 2006 – 2010

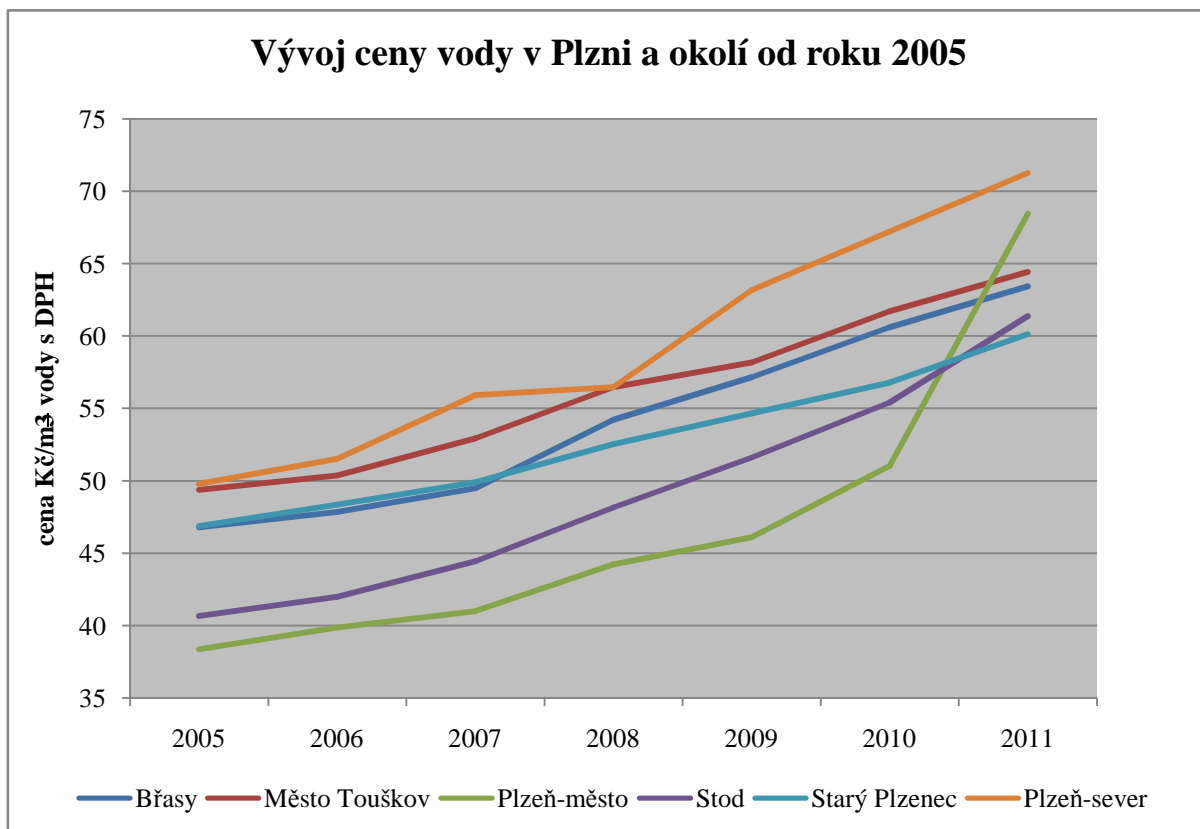


Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Podpořit spotřebu vody mají za úkol marketingové aktivity společnosti, které v návaznosti na kampaň v režii Veolie směřují k apelu na využívání kohoutkové vody jako prostředku k dodržování pitného režimu. Je však třeba podotknout, že od této kampaně lze očekávat spíše dílčí výsledky, protože ze spotřeby vody připadá na pitný režim zanedbatelná část.

- **Růst ceny energií** – navyšování energií by mělo za důsledek i zvýšení ceny za vodné a stočné.
- **Čerpání evropských dotací** – čerpání evropských dotací na rozvoj infrastruktury má v konečném důsledku dopad na navýšení ceny vody. To lze demonstrovat například na projektech Čistá Berounka a Čistá Plzeň, jejichž následkem je prudké zvýšení ceny vody v Plzni v roce 2011. Vývoj cen vody na Plzeňsku je zobrazen na obrázku č. 16.

Obr. č. 16: Vývoj ceny vody na Plzeňsku 2005 – 2011



Zdroj: ČSÚ a interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Výrazný výkyv na obrázku zachycuje více než 30% nárůst ceny, který pro rok 2011 postihl Plzeň-město. Tento nárůst byl letos vůbec největší v ČR, nutno však podotknout, že i přesto je cena vody v Plzni 68,64 Kč/m<sup>3</sup> stále jen mírně nad průměrem ceny ČR, který činí 66,64 Kč/m<sup>3</sup>. Dlouhodobý vývoj na Plzeňsku odpovídá obecnému trendu – v jednotlivých zmíněných oblastech ceny vody rostou, dlouhodobě nejvyšší cena vody je pak v oblasti Plzně-severu. Kromě toho je třeba říct, že zvýšení ceny bylo z hlediska situace, ve které se společnost nachází, téměř nezbytné. Došlo totiž k situaci, kdy přes tlak na efektivnost a realizaci rostoucích objemů tržeb postupně převážilo tempo růstu nákladových položek. Došlo tak k zastavení pozitivního vývoje provozního hospodářského výsledku a mezi roky 2008 a 2010 dokonce k jeho propadu o více než polovinu.

- **Výběrové řízení na provozovatele infrastruktury v roce 2015** – v souvislosti s žádostí o dotace z evropských fondů byla ustavena platnost provozovatelské smlouvy společnosti s městem Plzní do roku 2015. V tomto roce město Plzeň odkoupí infrastrukturu zpět a proběhne výběrové řízení na nového provozovatele.
- **Plzeňský Prazdroj, Plzeňská teplárenská** - tyto dvě společnosti patří mezi největší odběratele. Jejich snahy o snížení nákladů se promítají i ve sníženém odběru vody.
- **Kontroly finančních úřadů, cenové kontroly města Plzně**
- **Nárůst DPH** – od roku 2007, kdy činila DPH u vodného a stočného 5%, dochází k postupnému nárůstu DPH přes 9% na 10% od roku 2010. Pro rok 2012 by měla DPH zaznamenat nárůst na 14% a následně se ustálit na 17,5% v roce 2013. Tyto změny se opět promítnou do nárůstu ceny vodného a stočného<sup>12</sup>.
- **Vnímání společnosti veřejností** – s pravděpodobností dalšího nárůstu cen společnosti reálně hrozí, že zákazníci tento vývoj budou vnímat jako rozmar monopolního výrobce.

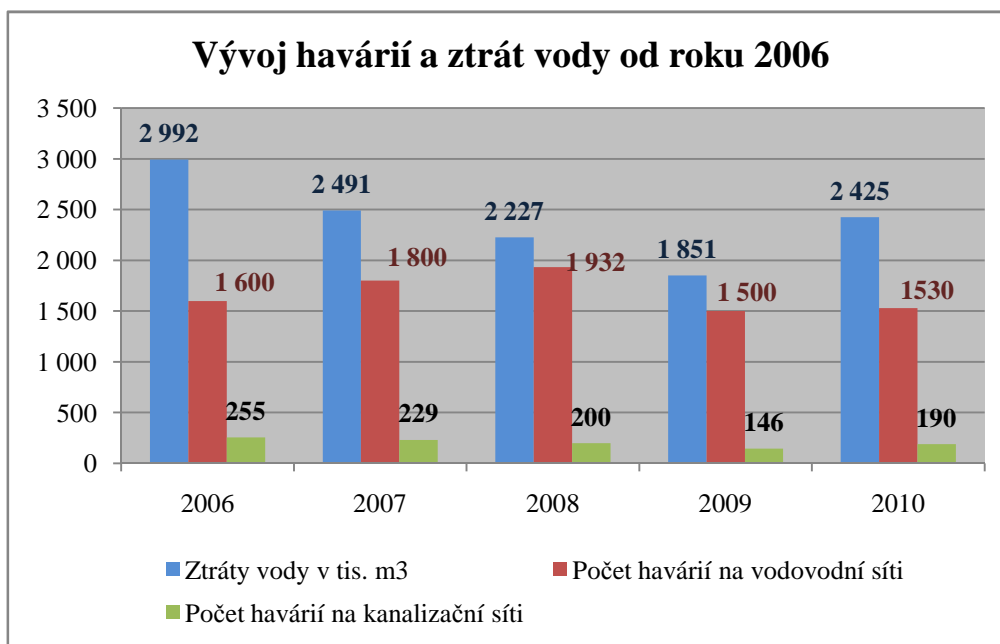
---

<sup>12</sup> Podle propočtů MF ČR přinese zvýšení DPH na 14% nárůst ceny vodného a stočného asi o 3 Kč na m<sup>3</sup>.

## Příležitosti

- **Modernizace a rozvoj vodohospodářské infrastruktury** – postupná modernizace je příležitostí mj. i k další minimalizaci havárií a ztrát vody. Na následující obrázku je vidět, že se Vodárně daří dlouhodobě snižovat počty havárií na vodovodní i kanalizační síti stejně jako ztráty vody.

Obr. č. 17: Vývoj havárií a ztrát vody od roku 2006



Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Investice do modernizace infrastruktury by znamenaly další zvyšování cen vody, Vodárna Plzeň a.s. má však příležitost využít některé vlivy z vnějšího prostředí, díky kterým by měla být schopna minimalizovat negativní reakce na tento vývoj.

- **Vývoj ceny vody v ČR** (i po zvýšení cen pro rok 2011 je Vodárna na průměru ceny vody v ČR) – Vodárna by mohla nenásilně poukazovat na skutečnost, že v Plzeňském kraji byly ceny vody dosud velmi příznivé ve srovnání se zbytkem ČR a stále nebudou patřit k nejvyšším.
- **Propagace kohoutkové vody** – zákazníci v současnosti vnímají vodu jako běžnou věc a ne jako produkt v pravém slova smyslu. Příležitostí je změnit pohled veřejnosti a naučit obyvatelstvo vnímat vodu jako produkt, který je jedinečný. Ve prospěch propagace kohoutkové vody hovoří i vysoká cena balené vody (až 125krát

dražší, než voda z kohoutku)<sup>13</sup>. Dál lze poukázat na absenci plastových obalů a tak výhod kohoutkové vody v oblasti ochrany životního prostředí. Mateřská společnost Veolia již rozjela kampaň v tomto duchu, Vodárna by tedy mohla na tyto aktivity navázat a využít je více ve svůj prospěch.

- **Lépe informovaní zákazníci** – nabízí se lepší komunikování vodárenských procesů a vlastností vody, které by podpořilo propagaci kohoutkové vody. Kromě toho by měly být více komunikovány důvody nárůstu cen, který by více informovaní zákazníci měli snáze přijmout.
- **Požadavky a přirozené tendence ve vývoji zákazníků dle průzkumu<sup>14</sup>** – pro Vodárnu hovoří i níže uvedené požadavky zákazníků na služby a další trendy patrné z výzkumu:
  - Preference personalizace služeb a služeb na míru
  - Neustálá dostupnost služeb
  - Trend elektronické komunikace
  - Pohodlnost zákazníků

Na tyto trendy může Vodárna reagovat upravováním a přizpůsobováním svých služeb tak, aby zákaznickým požadavkům šla i dále naproti. Pokud budou služby poskytovány na nejvyšší úrovni, dá se předpokládat, že zákazníci budou mít na nárůst cen vody méně kritický pohled.

- **Budování dobrého jména společnosti** – Vodárna se již v současnosti podílí na podpoře veřejně prospěšných aktivit a využívá k tomu mj. prostředky z Nadačního fondu Veolia, rozvíjí i sponzorské aktivity a buduje tak dobré jméno společnosti. Podobné aktivity by mohly být realizovány s větší intenzitou a mohly by být více komunikovány a tak využívány ve prospěch společnosti a jejího vnímání veřejností.
- **Udržování a obnovování certifikátů ISO**
- **Účtování srážkových vod odváděných do veřejné kanalizace** – dle zákona o vodovodech a kanalizacích mají podnikající subjekty povinnost platit za odvádění

---

<sup>13</sup> Zákaznický časopis Veolia Voda „Voda pro Vás“, ročník 2010.

<sup>14</sup> Zdroj interní materiály Vodárny Plzeň a.s.



srážkových vod dle výpočtu stanoveným vyhláškou určený roční objem, který je jim fakturován navíc k odběru vodného a stočného. Díky revizím odběrných míst by společnost získala m<sup>3</sup> na stočném pro fakturaci.

Shrnutí prvků SWOT analýzy obsahuje tabulka č. 7:

Tab. Č. 7: SWOT analýza Vodárny Plzeň a.s.

<b>S – silné stránky</b>	<b>W – slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>Monopolní postavení na trhu</i></li> <li>+ <i>Příslušnost ke koncernu</i></li> <li>+ <i>Financování</i></li> <li>+ <i>Personální obsazení</i></li> <li>+ <i>Moderní technologie</i></li> <li>+ <i>Nadstandardní služby</i></li> <li>+ <i>Kvalita vody</i></li> <li>+ <i>Integrovaný systém řízení</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Vývoj hospodářského výsledku</i></li> <li>– <i>Plánování a kalkulace</i></li> <li>– <i>Komunikace s veřejností</i></li> <li>– <i>Vnitropodniková komunikace</i></li> <li>– <i>Členitý systém kalkulací</i></li> </ul>
<b>O – příležitosti</b>	<b>T – hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>Modernizace a rozvoj vodohospodářské infrastruktury</i></li> <li>+ <i>Vývoj ceny vody v ČR</i></li> <li>+ <i>Propagace kohoutkové vody</i></li> <li>+ <i>Lépe informovaní zákazníci</i></li> <li>+ <i>Požadavky a přirozené tendence vývoje zákazníků dle průzkumu</i></li> <li>+ <i>Udržování a obnovování certifikátů ISO</i></li> <li>+ <i>Účtování srážkových vod odváděných do veřejné kanalizace</i></li> <li>+ <i>Budování dobrého jména společnosti</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Růst ceny energií</i></li> <li>– <i>Čerpání evropských dotací</i></li> <li>– <i>Plzeňský Prazdroj, Plzeňská Teplárenská</i></li> <li>– <i>Kontroly finančních úřadů, cenové kontroly města Plzně</i></li> <li>– <i>Nárůst DPH</i></li> <li>– <i>Výběrové řízení na provozovatele infrastruktury v roce 2015</i></li> <li>– <i>Vnímání společnosti veřejností</i></li> <li>– <i>Pokles množství fakturované PV</i></li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

## **6 CONTROLLING VE SPOLEČNOSTI VODÁRNA PLZEŇ A.S.**

Z organizační struktury společnosti Vodárna Plzeň a.s. je patrná absence samostatného controllingového útvaru. Vzhledem k tomu, že je Vodárna Plzeň a.s. dceřinou společností Veolia Vody, řeší převážně operativní úlohy controllingu, které přebírá Úsek OFŘ, zejména Úsek IS a dále vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů a interní auditor společnosti.

V čele Úseku IS stojí Vedoucí účtárny a lze říct, že klíčovou úlohu z hlediska controllingových aktivit mají v rámci úseku čtyři zaměstnanci, jejichž funkce jsou označovány Metodik IS (2 zaměstnanci) respektive Plánovač (2 zaměstnanci). Úsek IS má obecně v kompetenci ekonomické a účetní aktivity společnosti, přičemž do kompetence Metodiků IS spadá zejména: řízení účetní agendy, tvorba plánů a rozpočtů včetně přípravy pokladů pro kalkulace, vyhodnocování plnění rozpočtů a sestavování výkazů pro statistické účely a akcionáře (externí reporting). Plánovači nesou zodpovědnost zejména za: konkretizaci plánu na dílčí plány útvarů, sledování průběžného plnění plánu (interní reporting) a cenovou kalkulaci. Interní auditor společnosti mj. sleduje plánování a plnění naturálních ukazatelů, které jsou v rámci společnosti nazývány jako „ukazatele přidané hodnoty“.

Co se týká obsahového zaměření controllingových aktivit, lze říct, že je sledována převážně oblast nákladů, ačkoli v souvislosti s náklady je pochopitelně pozornost věnována i výnosům. Dále se společnost zabývá controllingem pracovního kapitálu, zejména pohledávek, a v rámci sledování likvidity a množství volných prostředků má své místo i řízení pracovního kapitálu.

### **6.1 Plánování a rozpočtování**

Plánování je nosnou podnikovou činností a pilířem controllingu obecně. Jak bylo popsáno v kapitole 4, vodárenství je specifické systémem stanovování cen, kdy provozovatel na základě plánů a odhadů a se souhlasem vlastníka infrastruktury stanovuje cenu vody vždy na rok dopředu. Do cenové kalkulace vstupují zejména údaje z ročních plánů a rozpočtů nákladů. Fakt, že v případě přečerpání nákladů bude realizována ztráta a naopak při nenaplnění nákladů bude realizován vyšší než přiměřený

zisk, což povede k sankci, naznačuje, že plánování (stejně jako následná kontrola plnění plánu) a zejména pak plánování nákladů má ve Vodárně Plzeň a.s. zásadní význam.

Plánovací proces napříč společností probíhá shora dolů, přičemž strategické plánování je převážně v rukou mateřské společnosti, Vodárny se týká spíše jeho operativní část. Pro plánování shora dolů je charakteristické, že top management společnosti stanoví obecný plánovací rámec, který je na nižších organizačních stupních detailizován. Kladem tohoto způsobu plánování je zajištění souladu cílů dílčích plánu s cílem společnosti, avšak může se stát, že cíle dané top managementem budou pro podřízené nesplnitelné.

Nosnými úkoly plánovacího procesu Vodárny Plzeň a.s. je sestavení ročního rozpočtu a cenové kalkulace. Jejich důležitost vyplývá z nutnosti plnění požadavků akcionáře neboli mateřské společnosti, což má být zajištěno plněním daného rozpočtu, a vlastníků infrastruktury, což by měla zajistit cenová kalkulace. Kromě toho zdůrazňuje důležitost kalkulace odpovědnost společnosti vůči státním orgánům.

Plánovací proces probíhá tak, že Vodárna Plzeň a.s. (konkrétně Metodici IS) obdrží od mateřské společnosti šablonu, která určuje strukturu budoucího rozpočtu, zejména podobu výsledovky. Součástí šablony jsou i instrukce, které vymezují některé náklady a výnosy, které do rozpočtu vstoupí, případně postup, kterým se mají plánovat. Při plánování výsledovky se zpravidla vychází z plánu tržeb, u Vodárny Plzeň a.s. se však uplatňuje přesně opačný postup – nejprve je třeba mít představu o nákladech a následně se náklady v míře povolené předpisy uplatňují při kalkulaci cen a spolu s odhadem množství fakturované vody pak lze vykalkulovat tržby.

Návrh rozpočtu na rok následující se sestavuje v letních měsících přítomného roku a vstupují tak do něj odhady vývoje položek rozpočtu na základě jejich dosavadního vývoje v přítomném roce a na základě předpovědi jejich vývoje do konce přítomného roku. Rozpočet se sestavuje pro jednotlivé nákladové účty v druhovém členění a v členění na činnosti, přičemž důraz je kladen na oddělení hlavní činnosti<sup>15</sup> a režijních činností. Plánovači sestavují předběžnou kalkulaci vodného a stočného, která vstupuje do rozpočtu následujícího roku v rámci rozpočtu tržeb. Výsledný návrh rozpočtu se

---

<sup>15</sup> Hlavní činností se rozumí veškeré činnosti související s výrobou, dodávkou PV a s odváděním a čištěním OV.

pošle ke schválení mateřské společnosti, a pokud je odsouhlasen, stává se východiskem pro následující rok jako tzv. centrální plán. Ten je jednak Metodiky IS rozpracován na měsíční plány za celou společnost a kromě toho je Plánovači rozdělen na dílčí plány jednotlivých nákladových středisek. Centrální plán se pak dvakrát ročně aktualizuje, nejprve v březnu jako tzv. ACTU1 a následně v září jako tzv. ACTU2, s cílem upravit plán o případné prokazatelné změny, které se udály po dokončení plánů. Centrální plán může například obsahovat odhad nákladů na elektrickou energii na základě cen elektrické energie, které se v době tvorby plánu předpokládaly v jiné výši, než ve které nabyly platnosti ve skutečnosti. Právě v rámci ACTU1 by se skutečná cena do plánu dodatečně promítla. Aktualizace opět podléhá schválení mateřské společnosti. K úpravám dílčích plánů dochází již pouze v rozdělení na střediska, měsíční plány za celou společnost jsou ponechány v původní podobě. ACTU2 je podkladem pro vypracování plánu na rok následující.

Plán rozvahy vychází v případě investičního majetku z požadavků vedoucích jednotlivých útvarů na potřebu majetku, zatímco položky oběžných aktiv jsou provázané s předpokládaným vývojem tržeb za vodné a stočné.

### **6.1.1 Pojetí nákladů**

Základní pohled na náklady ve Vodárně Plzeň a.s. vychází z druhového pojetí. Podle účetní osnovy lze setřídít následující základní skupiny nákladů:

**Spotřebované nákupy (účtová skupina 50)**

**Služby (51)**

**Osobní náklady (52)**

**Daně a poplatky (53)**

**Jiné provozní náklady (54)**

**Odpisy, rezervy (55)**

**Finanční náklady (56)**

**Daně z příjmu a převodové účty (59)**

Důležitým nástrojem je přiřazování nákladů činnostem, lokalitám a útvarům, protože právě na základě těchto informací jsou náklady přiřazovány do kalkulačního vzorce a mezi kalkulace jednotlivých lokalit.

## 6.1.2 Přiřazování nákladů

V rámci přiřazování nákladů se sleduje nárůst nákladových položek ve vztahu se středisky, která za vznik nákladů zodpovídají. Za každé nákladové středisko má odpovědnost jeho vedoucí a na plnění měsíčního plánu nákladů a případně výnosů (ne všechna střediska realizují výnosy) je navázána jeho odměna. Jak ukazuje následující tabulka, například v rámci Úseku OFŘ je rozlišeno celkem deset nákladových středisek, která jsou identifikována jedinečnými kódy. Některá připadají pod zodpovědnost totožného vedoucího, přičemž je vidět, že za středisko zodpovídá kromě přímo stanoveného vedoucího i jeho nadřízený.

Tab. Č. 8: Příklad nákladových středisek a zodpovědných vedoucích

Číslo útvaru = nákladové středisko				Zodpovědný vedoucí
1300	OFŘ			Kačírek
	1310	IS		Raisová
	1320	obchodní		Pajtl
		1321	odd. fakturace	
		1322	odečtová služba	
		1323	vodoměrové služby	Štěpán
	1330	MTZ		Král
		1331	MTZ Plzeň	
		1332	MTZ Nýřany	
		1333	MTZ Kralovice	

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Procesní pohled přiřazuje náklady jednotlivým činnostem. Činnosti a jejich označení uvádí následující tabulka:

Tab. Č. 9: Příklad činností

Číslo činnosti	Název činnosti
7	Reklamace záruky
8	Stavební výroba
10	Úpravny vody
15	Přečerpávací stanice
20	Rozvody vody
21	Rozvody vody provozování
30	Kanalizace
35	Čerpací stanice na kanalizaci
40	Čistírna odpadních vod
50	Výrobní režie
60	Práce dílen
64	Laboratoře
69	Zásobování
71	Doprava
82	Služby IT
83	Obchodní režie
84	Vodoměrové služby
88	Civilní obrana
89	Rekreace
90	Správa-režie
96	Správa-VV
99	Neutrální

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Vzhledem k tomu, že kalkulace probíhá odděleně pro vodné a stočné, rozdělení činností je klíčové, protože do dílčích kalkulací jsou položky přiřazovány právě na základě tohoto rozdělení. Kromě toho je rozdělení činností důležité z hlediska sledování plnění plánu vůči akcionáři, protože v plánu se vyčíslují odděleně náklady na hlavní činnost a správní režie.

Dále se uplatňuje rozlišení podle nákladového okruhu neboli podle lokality, kde náklady (výnosy) vznikají. Toto dělení je opět klíčové z hlediska kalkulace, která se provádí pro dané lokality zvlášť právě na základě nákladů lokalitě přiřazených. Kromě toho tento mechanismus umožňuje v menších obcích, které jsou nákladovým okruhem, sledování množství fakturované vody, které se následně také projeví v kalkulaci. Výňatek ze seznamu lokalit a jejich označení ukazuje tabulka č. 10.

Tab. Č. 10: Příklad nákladových okruhů

Kód	Název
1000	Plzeň
2000	Plzeň - sever
2001	Babiná
2002	Bezvěrov
2003	Bdeněves
2004	Březín

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

A konečně výkonový pohled zobrazuje náklady a výnosy vzhledem k jednotlivým službám, které ve Vodárně Plzeň a.s. odpovídají pojmu zakázka. Zakázka je nejkonkrétnější úkon, který je charakterizován všemi výše zmíněnými atributy. Pojem zakázka je však nutné chápat ze širšího hlediska. Jako zakázka může být evidována například montáž vodovodní přípojky v Plzni. Bude jí přiřazeno jedinečné číslo zakázky a veškeré náklady s ní související budou evidovány s odkazem na tuto zakázku (materiál, práce, doprava). Zakázce se přiřadí atributy s ohledem na to, jakým útvarem (nákladové středisko => Rozvod vody Božkov), v rámci jaké činnosti (procesní pohled => rozvod vody) a v jaké lokalitě byla realizována.

Problematika přiřazování nákladů je stěžejní kromě oblasti kalkulací i pro reporting (viz. Kapitola 7), protože z takto vedených údajů vychází reporty, jejichž účelem je podávat informace o plnění plánu.

## 6.2 Kalkulace ceny pro vodné a stočné

Již v předchozích kapitolách byl věnován prostor popisu cenotvorby ve vodárenství a jejího omezení zákonem. V rámci této kapitoly se pozornost soustředí na konkrétní postup kalkulace ve společnosti z hlediska používané metody a kalkulačního vzorce.

Plánovači zpracovávají nejprve kalkulaci plánovou a následně kalkulaci skutečnou a dochází k jejich neustálému porovnávání. Plánová kalkulace se využívá jako podklad ke zpracování rozpočtu, zejména rozpočtové výsledovky. Obě kalkulace dohromady pak slouží jako nástroj řízení hospodárnosti a vymezují úkoly jednotlivých útvarů a následně vyhodnocují jejich splnění.

Využívaný kalkulační vzorec odpovídá metodě kalkulace plných nákladů a jeho závazná podoba je dána v tzv. Opatření obecné povahy, které je součástí Cenového

výměru MF a které konkrétně definuje, jaké nákladové položky lze do jednotlivých řádků vzorce zahrnout. Struktura vzorce vypadá následovně:

---

**Přímý materiál**

+ **přímé mzdy**

+ **ostatní přímé náklady**

+ **finanční náklady**

+ **výrobní režie**

+ **správní režie**

= **úplné vlastní náklady (ÚVN)**

---

Pokud se ÚVN podělí kalkulačním objemem vody, jsou výsledkem jednotkové náklady na m<sup>3</sup> PV nebo OV.

---

**ÚVN/kalkulační objemy**

= **jednotkové náklady v Kč na m<sup>3</sup>**

---

Výpočet pokračuje přičtením kalkulačního zisku a výpočtem ceny za m<sup>3</sup> PV nebo OV.

---

**(ÚVN + kalkulační zisk)/kalkulační objemy**

= **cena pro vodné/stočné v Kč za m<sup>3</sup>**

---

Pro získání finální ceny pro vodné nebo stočné je ještě třeba zahrnout DPH.

Nákladová kalkulace Vodárny Plzeň a.s. se provádí odděleně pro PV a OV. Z použití metody kalkulace plných nákladů vyplývá pro Vodárnu Plzeň a.s. riziko nesprávného přiřazení nepřímých a režijních nákladů k PV nebo OV a tak i nastavení neodpovídajícího poměru jejich cen.

Kromě rozdělení kalkulace na PV a OV se kalkulují zvlášť ceny pro jednotlivé lokality nebo jejich soubory, které Vodárna Plzeň a.s. obsluhuje<sup>16</sup>, a v lokalitách, kde se čerpají evropské dotace, se kalkulace zpracovává dle metodiky Finančního modelu. Podoba kalkulace pro lokalitu Plzeň-město je součástí Přílohy A.

Z kalkulačního vzorce lze vyčíst, že kromě druhového členění se ve společnosti uplatňuje kalkulační členění nákladů, které se proplétá s účelovým členěním nákladů.

---

<sup>16</sup> Vodárna Plzeň vydává zvláštní ceník pro Plzeň-město, Břasy, Město Touškov, Plzeň-sever, Starý Plzenec, Stod a některé další lokality.



Již bylo řečeno, že z hlediska kalkulace je nezbytná přiřaditelnost každé nákladové položky k PV nebo OV na základě činnosti do příslušného řádku vzorce a na základě nákladového okruhu k lokalitě.

Při konkrétnějším pohledu na kalkulační vzorec lze říct, že hlavní položky přímých nákladů jsou náklady na odběr surové vody z řeky Úhlavy, náklady na chemikálie používané při výrobě PV a čištění OV a náklady na energie. Tyto položky přímých nákladů lze ztotožnit s jednicovými náklady. Další položky přímých nákladů již na kalkulační jednici nelze vyjádřit tak snadno, protože svým charakterem odpovídají režijním nákladům. Jedná se o přímé mzdy, do kterých se kalkulují mzdy a sociální náklady na pracovníky provozů. Dále jde o ostatní přímé náklady, které sestávají z odpisů a obnovy infrastrukturního majetku, nájemného, nákladů na opravy a poplatky za vypouštění odpadních vod a ostatních provozních nákladů, a na celkových nákladech mají nejvyšší podíl. Položka výrobní režie zahrnuje kromě jiného další část odpisů, dopravu nebo opravy dopravních a stavebních prostředků. Výrobní režii lze zahrnout do přímých nákladů, protože díky systému přiřazování nákladů jsou její dílčí součásti vykazovány vždy ve spojení s činností, která souvisí buď s PV nebo s OV. Správní režie zahrnuje zbytkovou část odpisů, náklady na mzdy a sociální náklady na pracovníky mimo provozní činnost atd. a odpovídá nepřímým nákladům.

Je patrné, že systém kalkulací společnosti je rozsáhlý a složitý a klade na zodpovědné osoby vysoké nároky.

Vodárna Plzeň a.s. se v rámci svých controllingových aktivit věnuje také controllingu pohledávek.

### **6.3 Controlling pohledávek**

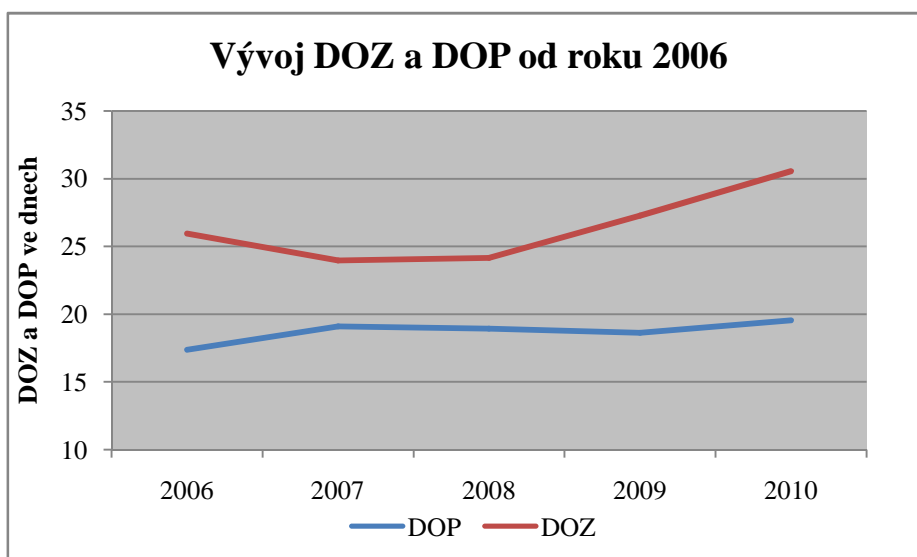
Controlling pohledávek je pro Vodárnu důležitý, protože převážná většina jejích prodejů je realizována na obchodní úvěr. Vodárna sleduje jednak dobu, která uplyne mezi prodejem a platbou, ale kromě toho se chrání před hrozícím rizikem nezaplacení pohledávek i stanovováním lhůt splatnosti pohledávek kratších, než lhůt splatnosti svých závazků dodavatelům. Většina pohledávek Vodárny Plzeň a.s. má splatnost 14 dní, zatímco závazky hradí Vodárna až na výjimky do 30 dní. Pravidelně se sestavují a porovnávají ukazatele DOP (doby obratu pohledávek) a DOZ (doby obratu závazků). Vývoj ukazatelů od roku 2006 zobrazuje následující tabulka č. 11 a obrázek č. 18.

Tab. Č. 11: Ukazatele DOZ a DOP

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>DOP</b>	17,379	19,107	18,940	18,624	19,544
<b>DOZ</b>	25,948	23,955	24,144	27,258	30,543

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011, 2011

Obr. č. 18: Ukazatele DOZ a DOP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Je patrné, že se daří dodržovat požadavek na kratší dobu splácení pohledávek. Kromě toho je vidět, že zatímco Vodárna splácí své závazky včas, jsou jí pohledávky hrazeny po lhůtě splatnosti. Jedná se však o zkreslení, které způsobuje fakt, že důležitým odběratelům Vodárna Plzeň a.s. zpravidla poskytuje komfortnější obchodní podmínky a tak i přes to, že těchto odběratelů je relativně menší počet, se právě obchody s nimi promítají v nežádoucí absolutní hodnotě ukazatele DOP.

## **7 REPORTING**

Reporting je základním controllingovým nástrojem, který Vodárna Plzeň a.s. používá. Reportuje se jak mateřské společnosti (externí reporting), tak managementu společnosti (interní reporting) a dále také orgánům státní správy (externí reporting třetím stranám).

### **7.1 Reporting mateřské společnosti**

Mateřská společnost požaduje zasílání měsíčních reportů, které mají stejně jako rozpočet standardizovanou strukturu. První složkou reportu je pohled na vývoj krátkodobého hospodářského výsledku společnosti.

#### **7.1.1 Krátkodobý hospodářský výsledek**

Report obsahuje plánované a skutečné kumulativní hodnoty položek nákladů a výnosů v členění, které odpovídá účetní osnově. Ukázka reportu do září 2011 je v následující tabulce, přičemž údaje v něm jsou smyšlené.

Z tabulky je patrné, že v reportu jsou uvedeny i ekonomické ukazatele, které budou vysvětleny v dalších subkapitolách, a několik naturálních ukazatelů.

Tab. Č. 12: Reporting krátkodobého hospodářského výsledku

<b>Vodárna Plzeň</b>		F211 / FORECAS T 2 2011	Kumulace skutečnost / Cumulation actual
1	(+) Vodné	577 894	546 257
2	(+) Stočné	505 202	449 607
3	(+) Tržby za prodej elektrické energie	0	0
4	(+) Tržby za stavební práce	0	0
5	(+) Tržby za poskytované služby	184 414	174 708
6	(+) Ostatní tržby	0	0
9	<b>OBRAT</b>	<b>1 267 509</b>	<b>1 170 572</b>
10	(+) Aktivace, změna stavu	0	0
11	(-) Materiál - nakupovaná voda	64 493	57 646
12	(-) Spotřeba energie výroba	92 834	88 582
13	(-) Spotřeba chemikálií výroba	32 099	28 589
14	(-) Služby výroba	16 994	14 139
15	(-) Daně a poplatky výroba	13 978	3 418
16	(-) Nájemné infrastruktury	429 924	435 324
17	(-) Opravy a údržba výroba	31 987	28 135
18	(-) Ostatní náklady a výnosy	178 993	174 761
19	(-) Osobní náklady	225 084	194 997
20	(-) Ostatní náklady a výnosy	63 901	45 649
21	(-) Odpisy, Opravné pol., Rezervy	29 570	24 176
22	<b>(-) CELKEM náklady</b>	<b>1 179 855</b>	<b>1 095 416</b>
23	(+) Přefakturace	593	495
30	<b>RESOP</b>	<b>88 246</b>	<b>75 651</b>
31	<b>% z OBRATU</b>	<b>8,6%</b>	<b>6,6%</b>
32	(+) Finanční výnosy	7 233	1 867
33	z toho přijaté dividendy	6 173	511
34	(-) Finanční náklady	185	153
36	<b>VÝSLEDEK PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>95 294</b>	<b>77 365</b>
37	(-) Daň ze zisku odložená	1 409	1 844
38	(-) Daň ze zisku splatná	17 907	13 703
39	<b>HV PO ZDANĚNÍ</b>	<b>75 979</b>	<b>61 818</b>
40		0	0
41	<b>CF z provozní činnosti</b>	<b>117 219</b>	<b>99 623</b>
42	Investice / Capex	50 617	21 833
43	WCR / BFR	-13 216	-12 902
44	NFI / NFD - konečný stav	-233 149	-214 882
45	Volné CF	67 223	73 108
46		0	0
47	<b>Provozní marže</b>	<b>88 246</b>	<b>75 651</b>
48	<b>% provozní marže</b>	<b>8,6%</b>	<b>6,6%</b>
49		0	0
50	<b>HV z prodeje invest.majet.</b>	<b>580</b>	<b>204</b>
51	<b>Nefinanční ukazatelé (tis m3):</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
52	Vodné - fakturované (bez vody předané)	15 821	12 352
53	Vodné - voda předaná	280	204
54	Stočné - fakturované	20 196	16 269
55	Vodné - vyrobené objemy	18 518	14 907
56	Vodné - voda distribuovaná	18 358	14 785
57	Stočné - voda čištěná	30 864	25 526
58		0	0
59	<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců (od prvního do</b>	<b>481</b>	<b>400</b>
60	<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců (od 1.1. do konce</b>	<b>481</b>	<b>400</b>

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Poznámka: RESOP odpovídá EBIT, WCR/BFR je pracovní kapitál, NFD je čistá finanční zadluženost

Tento způsob výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku zhruba odpovídá tzv. metodě celkových nákladů při použití plných nákladů, která je podle Vollmutha pro výpočet nejjednodušší. Základní vzorec, ze kterého se vychází, se uvádí v následující podobě:

Tržby za období
+ konečná zásoba nedokončených a hotových výrobků a objem nezúčtovaných výkonů
– počáteční stav nedokončených a hotových výrobků a nezúčtovaných výkonů
–aktivované vlastní výkony
= celkový výkon za období
– náklady za období
= výsledek podniku za období

Autoři hovoří o nevýhodách použití této metody, mezi které patří například nerozeznatelnost příspěvku jednotlivých výrobků k HV nebo těžkosti s inventurou ke zjištění zásob nedokončených a hotových výrobků.

Plnění hodpodářského výsledku se do jisté míry dotýká všech zaměstnanců Vodárny Plzeň, protože se od něj odvíjejí jejich odměny.

Druhou složkou měsíčního reportu k mateřské společnosti jsou vybrané ekonomické ukazatele.

## 7.1.2 Ekonomické ukazatele

Součástí plánu a následně i reportu společnosti jsou následující ekonomické ukazatele:

- **Čistá finanční zadluženost (NFD)**
- **Pracovní kapitál (WCR/BFR)**
- **Free cash flow (FCF)**

Souhrnně lze říct, že se jedná o modifikované pohledy na likviditu a vázanost a pohyb volných peněžních prostředků ve společnosti.

### 7.1.2.1 Ukazatel čisté finanční zadluženosti (NFD)

Ukazatel čisté finanční zadluženosti sleduje vývoj dluhu společnosti v rámci určitého období, přičemž dluh je chápán jako rozdíl mezi krátkodobými závazky a oběžnými aktivy společnosti, které mají shodně finanční charakter. Aktiva jsou pro účel tohoto ukazatele zaznamenávána se záporným znaménkem stejně jako jejich přírůstek, protože znamenají snižování dluhu. Naopak závazky zvyšují dluh a proto jsou přičítány. Vodárna nedisponuje krátkodobými půjčkami ani pasivy na vnitroskupinových účtech,

proto se ani v jedné z tabulek se nevyskytují. V případě jejich vzniku by byly v rámci výpočtu čisté finanční zadluženosti uváděny s kladným znaménkem. Výpočet ukazatele naznačuje následující tabulka č. 13:

Tab. Č. 13: Ukazatel čisté finanční zadluženosti (údaje jsou smyšlené)

<b>NFD v Kč</b>		
-	Fin. majetek zahrnutý do peněžních ekvivalentů	-100
-	Peníze a účty v bankách	-200
-	Vnitroskupinové běžné účty, aktiva	-300
	<b>NFD - otevírací stav</b>	<b>-600</b>
-	Fin. majetek zahrnutý do peněžních ekvivalentů	-100
-	Peníze a účty v bankách	-300
-	Vnitroskupinové běžné účty, aktiva	-500
	<b>NFD - konečný stav</b>	<b>-900</b>
	<b>Změna NFD</b>	<b>-300</b>

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Jedná se o přímou metodu výpočtu, která v podstatě kopíruje výpočet cash flow (dále jen CF) přímou metodou (viz. tab. č. 14), pouze všechny položky započítává s opačným znaménkem.

Tab. Č. 14: Cash flow (údaje jsou smyšlené)

<b>CF - přímá metoda v Kč</b>		
+	Fin. majetek zahrnutý do peněžních ekvivalentů	100
+	Peníze a účty v bankách	200
+	Vnitroskupinové běžné účty, aktiva	300
+	<b>Čistá hotovost - otevírací</b>	<b>600</b>
+	Fin. majetek zahrnutý do peněžních ekvivalentů	100
+	Peníze a účty v bankách	300
+	Vnitroskupinové běžné účty, aktiva	500
+	<b>Čistá hotovost - zavírací</b>	<b>900</b>
+	<b>ČISTÁ ZMĚNA STAVU HOTOVOSTI</b>	<b>300</b>

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Lze tedy říct, že pokud se v daném období zvýší množství volných peněžních prostředků, dojde zároveň i k poklesu čisté finanční zadluženosti. Stejně jako CF lze ukazatel NFD vypočítat i nepřímou metodou.

### 7.1.2.2 Ukazatel pracovního kapitálu (WCR, BFR)

Ukazatel pracovního kapitálu (Work Capital Ratio) podává mateřské společnosti informaci o výši kapitálu, která je vázána v oběžných aktivech společnosti. V případě výpočtu v rámci plánu tak ukazatel určuje potřebnou výši pracovního kapitálu pro zajištění plynulého chodu společnosti. Výpočet ukazatele začíná u oběžných aktiv bez zahrnutí peněžních prostředků a pokračuje přičtením časového rozlišení a odložené daňové pohledávky. Následným odečtením krátkodobých závazků včetně časového rozlišení a odloženého daňového závazku se získá hodnota ukazatele WCR, jak znázorňuje následující tabulka č. 15.

Tab. Č. 15: Ukazatel pracovního kapitálu (údaje jsou smyšlené)

<b>WCR / Pracovní kapitál v Kč</b>		
+	Zásoby a nedokončená výroba	200
+	Provozní pohledávky	100
-	Provozní závazky	-100
+	<b>Provozní pracovní kapitál</b>	<b>200</b>
-	Daňové závazky	-50
+	<b>Daně zahrnuté v pracovním kapitálu</b>	<b>-50</b>
+	Odložená daňová pohledávka	20
-	Odložený daňový závazek	-40
+	<b>Odložená daň</b>	<b>-20</b>
+	<b>Potřeba pracovního kapitálu</b>	<b>130</b>

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

### 7.1.2.3 Ukazatel Free cash flow (FCF)

Ukazatel Free Cash Flow (dale jen FCF) se využívá, protože podává přehled o skutečné hotovosti, která společnosti zůstane po realizaci nutných investičních výdajů a výdajů na pracovní kapitál. Prvním krokem při výpočtu FCF je výpočet provozního CF. Postupuje se od HV po zdanění, ke kterému se přičítají rezervy, opravné položky, daň z příjmu a odečítají se položky související s finanční činností. Výsledkem je pomocný ukazatel CAF. Po odečtení investic do pracovního kapitálu a splatné daně se získá hodnota tzv. čistého provozního CF. Následuje zmiňované očištění o investiční CF, tedy odečtení výdajů spojených s pořízením stálých aktiv a naopak přičtení příjmů z jejich prodeje, příjmů z dividend a výnosů z čisté finanční zadluženosti neboli čistých úrokových

výnosů (výnos z krátkodobé směny). To lze jednoduše vyčíslit pomocí připočtení nehotovostních nákladů k zisku před zdaněním. Lze tedy říct, že FCF se liší od CF v podstatě tak, že při použití nepřímé metody k výpočtu slouží místo zisku po zdanění jako výchozí položka zisk provozní. Postup výpočtu FCF ve Vodárně Plzeň a.s. naznačuje následující tabulka:

Tab. Č. 16: Ukazatel Free Cash Flow (údaje jsou smyšlené)

<b>Free Cash Flow v Kč</b>	
PROVOZNÍ CF	2000
FINANČNÍ CF	-200
<b>CAF</b>	<b>1800</b>
Změna pohledávek	-200
Změna závazků	400
<b>Změna provozního pracovního kapitálu</b>	<b>200</b>
Daně zahrnuté v pracovním kapitálu	-100
Daně ze zisku a ztráty	-200
<b>Splatná daň</b>	<b>-300</b>
<b>Čisté provozní CF</b>	<b>1700</b>
Průmyslové investice	-1000
Prodej majetku (mimo finančních investic)	100
Náklady a výnosy NFD	200
Přijaté dividendy (nekonsolidované společnosti)	100
	<b>1100</b>
Přijaté dividendy (nekonsolidované společnosti)	-100
<b>FCF bez přijatých dividend</b>	<b>1000</b>

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Pokud ukazatel nabývá dlouhodobě vysokých hodnot, signalizuje to, že nejsou dostatečně vyhledávány a využívány investiční příležitosti, na druhou stranu to ale také znamená, že volné prostředky mohou být vyplaceny akcionářům. Naopak pokud jsou realizovány rozsáhlé investice, může být vykazováno záporné FCF. K realizaci záporného FCF by však mělo docházet pouze krátkodobě, z dlouhodobého hlediska je žádoucí vykazovat kladné FCF.



### 7.1.3 Analýza odchylek

Po sestavení reportu je jeho upravená verze zaslána na centrálu celé skupiny Veolia do Paříže, kde jsou data přezkoumávána a zpět se vrátí tzv. finanční analýza. Ta ukazuje položky v rámci výsledovky nebo v rámci ekonomických ukazatelů, které musí být podrobeny dalšímu zkoumání, protože u nich došlo k výraznějšímu výkyvu oproti plánu. Hranicí významnosti je hodnota 0, 2 milionu eur a pokud se položka odchyluje od plánu o více, než tuto částku ať už do mínusu či plusu, musí být odchylka zdůvodněna. Kromě toho jsou u položek, u kterých to lze, odchylky skutečností od plánu děleny na tzv. Volume effect (efekt změny množství) a tzv. Price effect (efekt změny ceny). Například pokud dojde k odchylce skutečných tržeb za vodné od plánu, odchylka se rozpadne na:

⇒ **Volume effect**

Velikost volume effectu se vypočítá podle vzorce:

**(skutečné množství fakturované pitné vody v m<sup>3</sup> – plánované množství) \* cena za vodné v Kč za m<sup>3</sup> platná pro minulý rok**

⇒ **Price effect:**

Velikost price effectu se vypočítá podle vzorce:

**(cena vodné v Kč za m<sup>3</sup> přítomného roku – cena za rok minulý) \* plánované množství fakturované PV v m<sup>3</sup>**

## 7.2 Interní reporting

Obsahem interního reportingu je měsíční vyhodnocování plnění dílčích plánů zodpovědnými útvary, které je předkládáno generálnímu řediteli společnosti. Podkladem pro interní reporting jsou dílčí plány sestavené Plánovači pro jednotlivé útvary a zodpovědnost za plnění plánu (respektive za plnění plánu ovlivnitelných položek) nese vždy vedoucí útvaru, který je na plnění plánu zainteresován kvartálními odměnami. Interní reporting má podobu tzv. sestav hospodaření, které nejsou ničím jiným, než strukturovaným pohledem na náklady a výnosy z účetnictví společnosti. Každý vedoucí si může odpovídající sestavu hospodaření kdykoli vygenerovat z informačního systému společnosti. Na obrázku č. 19 je uveden výňatek ze sestavy hospodaření Úseku OFŘ a dílčích útvarů tohoto úseku. V hlavičce sestavy je uveden

údaj o procentu plnění plánovaného zisku případně ztráty útvaru. Některé útvary společnosti (zejména režijní útvary) a mezi nimi i Úsek OFŘ nevykazují výnosy nebo je alespoň nevykazují v takové výši, aby mohly dosahovat kladného hospodářského výsledku, jejich plánem je proto dosáhnout určité výše ztráty. Dále je uvedeno období, za které jsou uvedené hodnoty kumulovány a dále již následují konkrétní sledované položky počínaje náklady.

Obr. č. 19: Sestava hospodaření (údaje jsou smyšlené)

Rozbor hospodaření OFŘ										
procento plnění (plánovaný zisk)	66,67%									
procento plnění (plánovaná ztráta)	-66,67%									
rok	2011									
mesic	8									
skupina_utvaru_2	13									
	Popisky sloupců									
	130 - OFŘ					131 - IS				
Popisky řádků	Skutečnost	Rozpočet	ACTU1	ACTU2	%plnění	Skutečnost	Rozpočet	ACTU1	ACTU2	%plnění
5 - NÁKLADY	667 900,70	623 397,44	623 397,44	0,00	107,14%	6 228,20	13 463,90	13 463,90	0,00	46,26%
50 - SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY	6 636,17	2 647,98	2 647,98	0,00	250,61%	90,12	465,81	465,81	0,00	19,35%
501 - Spotřeba materiálu	19 202,63	1 602,56	1 602,56	0,00	1198,24%	152,45	1 090,00	1 090,00	0,00	13,99%
501100 - Materiál zakázky										0,00%
501102 - Materiál reže	5 367,37	4 629,63	4 629,63	0,00	115,94%	521,64	615,38	615,38	0,00	84,77%
501103 - Materiál reže MTZ					0,00%	338,25	0,00	0,00	0,00	0,00%
501104 - Materiál zakázky-externí					0,00%					0,00%
501105 - Materiál - auta	23,87	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	3 000,00	0,00	0,00	0,00%
501150 - Ochranné pomůcky					0,00%					0,00%
501160 - DrDHM 20000					0,00%	407,12	1 590,91	1 590,91	0,00	25,59%
501161 - DrDHM 3000					0,00%	0,00	20 000,00	20 000,00	0,00	0,00%
501170 - Vodoměry					0,00%					0,00%
501171 - Vodoměr z nového nákupu					0,00%					0,00%
501400 - Paliva-benzin, ostatní					0,00%					0,00%
501401 - Paliva-nafta					0,00%	0,00	3 000,00	3 000,00	0,00	0,00%
501410 - Paliva tankomat					0,00%	298,27	1 600,00	500,00	0,00	59,65%
501600 - Materiál subdodávky vodoměrné služby					0,00%					0,00%
501998 - Materiál reže-NML	-389,10	0,00	0,00	0,00	0,00%					0,00%
502 - Spotřeba energie	27 896,05	7 894,74	7 894,74	0,00	353,35%					0,00%
502100 - Elektrická energie-přímá	3 484,14	0,00	0,00	0,00						0,00%
502101 - Elektrická energie-ostatní	244 371,00	4 477,61	4 477,61	0,00	5457,62%					0,00%
502201 - Plyn - ostatní					0,00%					0,00%
502998 - Spotřeba energie-NML					0,00%					0,00%

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Sestava hospodaření pak uvádí další údaje přes výnosy k vnitropodnikovým nákladům a výnosům a na jejím konci je vypočten dílčí hospodářský výsledek útvaru. V jednotlivých sloupcích jsou údaje rozděleny podle dílčích útvarů, například vybraná sestava hospodaření ukazuje hodnoty za celý Úsek OFŘ a za jeho dílčí Úsek informační soustavy. V prvním sloupci je uvedena kumulovaná hodnota dané položky od začátku

účetního období a ve sloupci posledním je údaj o plnění plánu, tedy srovnání vývoje skutečného s plánovaným. Kromě toho jsou za každý útvar uvedeny hodnoty plánované ve sloupci rozpočet a jejich případná aktualizovaná hodnota v rámci ACTU1 (je patrné že například u položky paliva tankomat došlo v rámci aktualizace ke snížení plánovaných nákladů). Vzhledem k tomu, že uvedená sestava hospodaření je ze srpna 2011, ještě neobsahuje ACTU2. Dále sestava hospodaření umožňuje zobrazení údajů za jednotlivé měsíce, za požadovanou část předcházející účetního období ale i v podrobnějším členění, v případě potřeby až na jednotlivé zakázky.

### **7.2.1 Ukazatele přidané hodnoty**

Kromě plnění plánu nákladů a výnosů jsou reportovány tzv. ukazatele přidané hodnoty. Jednotlivé ukazatele jsou charakterizovány popisem, jednotkami, období, za které jsou reportovány (měsíc, čtvrtletí nebo rok), plánovanou hodnotou a označením, zda tato plánovaná hodnota je požadovaným maximem či minimem. Ukazatele jsou přiřazeny jednotlivým útvarům, oddělením nebo dalším dílčím organizačním jednotkám, jejichž vedoucí jsou za plnění plánovaných hodnot zodpovědní. Report má následující podobu:



		ÚSEK TŘ								
1	70	náklady úseku TŘ	tis.Kč	Q	max.	8 800	5 400			
	58	spotřeba PHM								
2	59	celkem ujeté km	lit./km	Q	max.	5	4			
		rozdíl mezi skutečně dosaženou dobou pro vydání stanoviska na vodovodní a kanalizační přípojku a referenční hodnotou								
3	62		den	Q	max.	8	2			
		INFORMAČNÍ SOUSTAVA								
1	71	náklady IS	tis.Kč	Q	max.	1 000	870			
2	72	nesplnění zákonných povinností ve vztahu k orgánům státní správy	počet	Q	=	0	0			
3	73	splnění reportovacích povinností ve vztahu k VV ČR, a.s.	%	Q	=	100%	100%			
		ZÁSOBOVÁNÍ								
1	74	náklady provozu	tis.Kč	Q	max.	25 000	18 000			
2	75	skladové zásoby	tis.Kč	Q	max.	2 174	1 748			
3	76	nízkoobrátkové zásoby	tis.Kč	Q	max.	2 000	500			
		ZÁKAZNICKÝ ÚTVAR								
1	77	náklady ZÚ	tis.Kč	Q	max.	8 500	3000			
	78	(stav pohledávek >60 dnů) běžné období								
2	79	(stav pohledávek >60 dnů) minulé období	%	Q	max. nárůst o	5,00%	1,00%			
	80	počet dnů na vyřízení stížností a reklamaci								
3	81	počet došlých stížností a reklamaci	den	Q	max.	2	0			
		OBCHODNÍ A FINAČNÍ ŘEDITEL								
1	82	pracovní kapitál	tis.Kč	R	max.	5 166	x	x	x	
2	83	provozní HV (RESOP, EBIT)	tis.Kč	R	min.	1 000	x	x	x	
3	84	čistá finanční zadluženost	tis.Kč	R	min.	5 000	x	x	x	
		GENERÁLNÍ ŘEDITEL								
	85	celkový obrat								
1	86	průměrný přepočtený stav zaměstnanců	tis.Kč/PP	R	min.	8 000	x	x	x	
2	87	celkové mzdové náklady	tis.Kč	R	max.	10 000	x	x	x	

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Zákaznický útvar navíc měsíčně reportuje plnění Zákaznických závazků, které je ve většině případů uváděno v procentech a požadavek je plnění alespoň na 95%.

## 7.3 Reporting ke státní správě

Vodárna Plzeň a.s. musí Statistickému úřadu předkládat měsíční, čtvrtletní a roční výkazy v požadované podobě. Kromě toho je reporting i jednou z náležitostí využití evropských dotací v podobě reportování Smluvních výkonových ukazatelů.

### 7.3.1 Reporting Smluvních výkonových ukazatelů

Monitorování a reporting tzv. Smluvních výkonových ukazatelů k orgánům státní správy reprezentovaným prvotně vlastníkem infrastruktury má za cíl nahradit chybějící přirozený tlak ze strany konkurence na monopolním trhu a zajistit tak přirozené zkvalitňování služeb a jejich poskytování za dostupnou cenu. Kompletní přehled ukazatelů obsahuje tzv. Praktická příručka – Smluvní a výkonové ukazatele v oboru vodovodů a kanalizací, která se soustředí na postihnutí oblastí, jež může provozovatel v rámci oddílného modelu provozování ovlivnit.

System reportingu se fakticky skládá ze tří pilířů: výkonových ukazatelů a navrženého rozpětí požadovaných hodnot, způsobu jejich monitorování a prvků finanční motivace

k dosažení požadovaných standardů. Report obsahuje šestnáct výkonových ukazatelů pro oblast zásobování PV a patnáct pro odvádění a čištění OV. Některé ukazatele jsou shodné pro obě oblasti, jiné jsou specifické. Dále lze rozlišit tzv. ukazatele základní (deset pro OV a jedenáct pro PV) a zbývající tzv. dodatečné ukazatele, které se uplatňují u větších provozních smluv jako je například i ta, na jejímž základě je činná Vodárna Plzeň a.s. Kromě toho jsou ukazatele členěny do tří oblastí: kvalita základních služeb, tedy zásobování PV a odvádění a čištění OV, kvalita základní preventivní údržby a kvalita služeb odběratelům. Ukazatele kvality základních služeb jsou zaměřeny kromě kontroly kvality vody na zajištění dodávek PV s minimem přerušování a snížení úrovně ztrát vody v síti. Ukazatele kvality základní preventivní služby mají zajistit, aby provozovatelé věnovali přiměřenou pozornost údržbě infrastruktury, protože její dlouhodobé zanedbávání by vedlo k nežádoucím efektům v podobě zvýšených nákladů obnovy. Hlavním účelem ukazatelů kvality služeb odběratelům je pak zajistit včasné a zároveň vyhovující řešení odběratelských stížností a stejně tak v dané časové lhůtě poskytnout dokumentaci přípojek, vodovodu a kanalizace a tak podporovat stavební činnosti. Přehled ukazatelů zobrazuje následující obrázek č. 21:

Obr. č. 21: Smluvní výkonové ukazatele

Kategorie ukazatele		PV	OV
Kvalita základních služeb (zásobování, odvádění)	základní	Jakost dodávané PV	Počet nevyhovujících vzorků vypouštěných OV
		Havarijní přerušování dodávek pitné vody - domácnosti	Doba pro obnovení služby odvádění OV
		Limity vývoje ztrát PV	Porucha čerpadel na stokové síti
		Havarijní přerušování dodávek vody - vybraní odběratelé	
	dodatečný	Jakost dodávané PV - vzorky	
		Plánované přerušování dodávky PV	
Kvalita základní preventivní údržby	základní	Čištění akumulčních nádrží, údržby vodojemů	Revitalizace kanalizace - stokové sítě
		Preventivní kontrola úniku na vodovodní síti	Čištění kanalizace - stokové sítě
		Preventivní údržba významných zařízení	
	dodatečný	Revize požárních hydrantů pro odběr požární vody	Zatápění nemovitostí (přípojek) vlivem kanalizace
			Kalibrace měřicích přístrojů k řízení ČOV Kontrola odlehčovacích komor na jednotné kanalizaci Kontrola zpětných klapek na volných kanalizačních výustích
Kvalita služeb odběratelům	základní	Vyřizování stížností odběratelů	
		Neprávem zamítnuté stížnosti odběratelů	
		Stanovisko nebo vyjádření k dokumentaci přípojek	
		Stanovisko nebo vyjádření k dokumentaci vodovodu a kanalizace	
	dodatečný	Doba potřebná k instalaci nového vodoměru u odběratele	Čištění septiků a žump
	Oznamovací doba plánovaného omezení nebo přerušování dodávky služeb		

Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

Monitorování ve smyslu Příručky znamená poskytování informací pro vlastníka o výkonnosti provozovatele při současném plnění povinností. Smluvní ustanovení standardů výkonnosti a potrestání jejich případného neplnění umožňuje, že monitorování provádí sám provozovatel. Provozovatel poskytuje vlastníkově čtvrtletně a ročně zprávy o plnění smluvních povinností ve standardizované podobě. Kromě toho jsou informace poskytovány vlastníkově v případě mimořádných událostí.

Pro zajištění potřebných informací nejen pro reporting společnost potřebuje kvalitní informační systém.

## 8 INFORMAČNÍ SYSTÉM

Vodárna Plzeň a.s. využívá více informačních systémů, které mají široké využití, např. některé se používají pro výrobní a technologické účely. Pro tuto práci jsou relevantní Zákaznický informační systém (dále jen ZIS) a Finanční informační systém (dále jen FIS), proto se bude tato kapitola zabývat pouze jejich charakteristikou.

Oba informační systémy jsou propojené, což umožňuje zobrazení jednotného salda, a obsahují velké množství klíčových informací. Z toho důvodu je řízen přístup jednotlivých uživatelů k menu a s ohledem na pracovní pozici je nastavena úroveň přístupu každého uživatele tak, aby se předešlo úniku informací neoprávněným osobám.

### 8.1 Zákaznický informační systém

ZIS IS Usys.net byl implementován v roce 2009, je využíván primárně Zákaznickým úsekem a je důležitým nástrojem k zajištění kvalitních služeb zákazníkům. ZIS obsahuje informace o smluvních vztazích se zákazníky a informace související s fakturací vodného a stočného (způsob placení záloh a faktur, četnost placení záloh, zpracovávání agendy vystavení plateb a faktur apod.). Dále se do něj zaznamenávají informace o nových přípojkách, odečtech a výměnách vodoměrů, ale i o poruchách. ZIS je Zákaznickým útvarem využíván zejména jako podpora pro činnosti v kompetenci útvaru, mezi něž patří zejména:

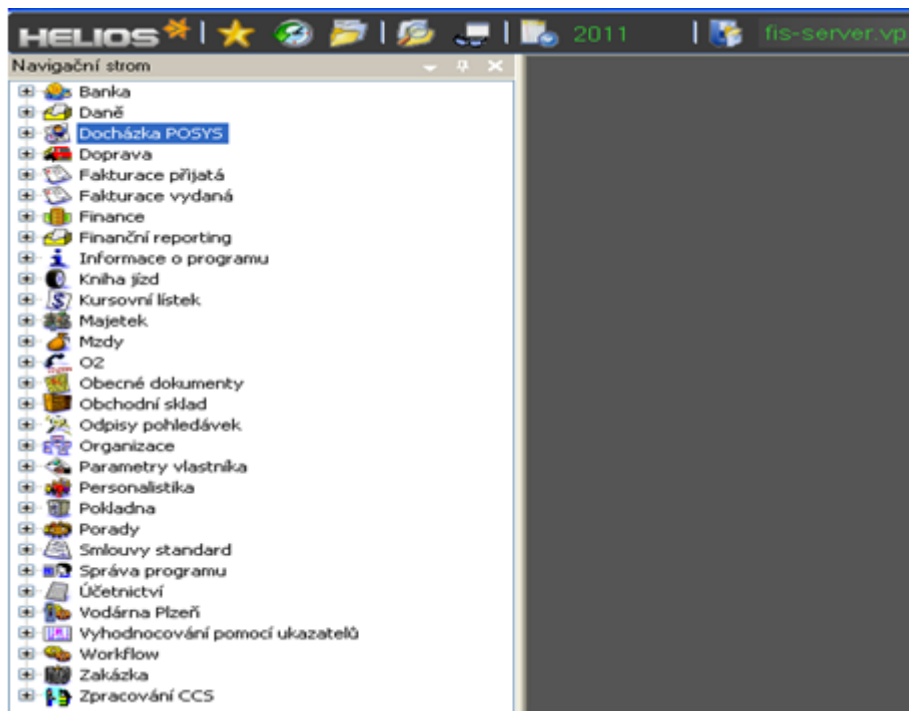
- ✓ komunikace se zákazníkem, od realizace vodovodní a kanalizační přípojky po sepsání smlouvy
- ✓ poskytování veškerých informací odběratelům
- ✓ zpracování podkladů pro fakturaci za vodné a stočné
- ✓ montáž a výměna vodoměrů (vodoměrná služba)
- ✓ správa pohledávek (vymáhání pohledávek, uzavírání splátkových kalendářů, uzavírání vody, právní řešení)
- ✓ platební styk s klientem – saldo
- ✓ revize srážkových vod



## 8.2 Finanční informační systém

FIS Helios Green, který Vodárna využívá od roku 2008, je modulární ERP<sup>17</sup> systém, který je přizpůsoben společnosti na míru. Vodárna využívá vzájemně provázané moduly, jejichž přehled je patrný z hlavního menu systému (viz. Obr. č. 22).

Obr. č. 22: Moduly FIS



Zdroj: Interní materiály Vodárny Plzeň a.s.

FIS je účetním systémem společnosti, obsahuje obchodní případy vyjma fakturace vodného a stočného. Úsek IS využívá FIS zejména pro vedení účetnictví, výkaznictví, rozpočtování a kalkulace společnosti, což zahrnuje:

- ✓ zpracování faktur došlých a faktur vydaných
- ✓ vedení pokladny
- ✓ zpracování platebních příkazů a bankovních výpisů

---

<sup>17</sup> Enterprise Resource Planning (ERP) je informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku. Typicky se jedná o výrobu, logistiku, distribuci, správu majetku, prodej, fakturaci, a účetnictví.

- ✓ zpracování účetních dokladů a podkladů pro daňové výkazy
- ✓ sestavení účetní závěrky
- ✓ komunikaci s bankou
- ✓ zpracování výkaznictví společnosti a zpracování této agendy pro společnost Vodospol s.r.o.
- ✓ vypracování rozpočtů společnosti, rozpracování a příprava plánů hospodaření jednotlivých organizačních jednotek a hodnocení jejich plnění
- ✓ zpracování kalkulací pro ceny vodného a stočného v jednotlivých provozovaných lokalitách

Controllingové aktivity společnosti jsou zajištěny převážně třemi moduly FIS, jsou to: Modul Účetnictví, Modul Finanční reporting a Modul Vyhodnocování pomocí ukazatelů.

### **1. Modul Účetnictví**

Modul Účetnictví podporuje vedení účetní agendy. Aktivity společnosti jsou v něm evidovány na základě účetních dokladů, ve formě tzv. účetní věty neboli zpravidla v souvislosti s určitým útvarem, zakázkou, nákladovým okruhem, okruhem činnosti, smlouvou, organizací a investičním majetkem, přičemž podobu účetní věty lze přizpůsobit momentální potřebě. Provázanost modulů pak umožňuje informace z účetnictví využívat i v dalších modulech a tak kromě toho, že modul Účetnictví umožňuje jednoduše zobrazit základní účetní sestavy (předvaha, rozvaha, výsledovka atd.) za požadované časové období, za společnost jako celek nebo za její dílčí útvary, je právě tento způsob účtování základem pro plánování, kalkulace i reporting. Dále modul umožňuje i sledování stavu pohledávek a závazků.

### **2. Modul Finanční reporting**

Modul Finanční reporting byl Vodárně Plzeň a.s. vytvořen na zakázku a je podpůrným nástrojem pro zpracování reportu mateřské společnosti. Jeho prostřednictvím je report vytvářen na základě definic jednotlivých řádků, s jejichž pomocí jsou v účetním deníku společnosti v modulu Účetnictví vybrány příslušné údaje, které jsou již ve výsledné podobě dotaženy do reportu.

### **3. Modul Vyhodnocování pomocí ukazatelů**

Modul Vyhodnocování pomocí ukazatelů byl využit jako zakázkové řešení controllingu ve společnosti. Tento modul slouží jako podpora pro zpracování kalkulací a interního reportingu. Obě oblasti vyžadují v podstatě totožný obsah dat jen s odlišnou strukturou. V obou případech se opět jedná o dotažení údajů z účetnictví buď do sestav hospodaření sloužících k internímu reportingu nebo do kalkulace. Rozdílem je dimenze, podle které jsou údaje seskupovány. V rámci kalkulace je rozhodující nákladový okruh neboli lokalita, zatímco u interního reportingu je rozhodující útvar.

## 9 VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT A NÁVRHY NA JEJICH ZLEPŠENÍ

Po důkladném zkoumání a provedení analýzy controllingových aktivit společnosti lze přistoupit k vyhodnocení a porovnání praxe ve společnosti s teoretickými východisky. V první části této kapitoly bude vyhodnocena současná situace v oblasti controllingu ve Vodárně Plzeň a.s. Ve druhé části kapitoly budou navrženy postupy ke zlepšení zjištěných nedostatků controllingového systému.

### 9.1 Současný stav controllingu

Stav controllingu a úroveň controllingových aktivit Vodárny Plzeň a.s. lze shrnout v následujících bodech:

- Ve společnosti se prosazuje samocontrolling a controllingové aktivity jsou přiděleny pracovníkům v rámci Úseku OFŘ, zejména pracovníkům jeho součástí Úseku IS a dále internímu auditorovi a vedoucím pracovníkům jednotlivých útvarů. Lze tak říct, že controlling je implementován do všech úrovní podnikového řízení. Zároveň je možné požadavek na controlling jako podporu pro rozhodování vedoucích pracovníků hodnotit jako splněný.
- Controllingové aktivity společnosti mají spíš operativní charakter, strategický controlling je zajišťován mateřskou společností. Z toho pramení určitá nekonzistentnost, protože některá strategická rozhodnutí přesto spadají pod pravomoc Vodárny.
- Controllingové aktivity společnosti se z velké části věnují oblasti nákladového controllingu.
- Controllingové aktivity se angažují i ve finančním řízení společnosti, konkrétně v řízení pracovního kapitálu, pohledávek a likvidity.
- Controllingové aktivity v podstatě vstupují do všech podnikových činností a pokrývají celý proces od plánování po kontrolu.
- Controllingové aktivity mají podporu v informačním systému Helios Green a v jeho specializovaných modulech.
- Controllingové aktivity se věnují i sledování nefinančních ukazatelů výkonnosti.

Controlling ve společnosti plní své funkce – informuje vrcholové vedení o vývoji klíčových ukazatelů, koordinuje plány a činnosti podnikových útvarů, reportuje plnění plánů a tak i radí vedoucím pracovníkům, jaká opatření mají přijímat, a zároveň získává z okolního prostředí náměty pro budoucí činnost. Jako problematickou lze označit spíše strukturu, záběr a rozsah informací, které jsou předávány k dalšímu využití. Z výše uvedených ilustrací reportů, které představují zlomek reálného rozměru informací, je patrné, že jejich struktura je poněkud složitá.

Z hlediska kalkulací je problematická složitost metodiky jejich zpracování, její změna však není v kompetenci společnosti. V současné době i přesto, že funguje systém přiřazování nákladů dle odpovědnosti za jejich vznik, musí být některá data za účelem použití do kalkulací nejprve upravena a do kalkulace doplněna ručně. Proto by bylo vhodné se alespoň pro interní účely pokusit o dosažení nejvyšší možné míry sjednocení kalkulací a jejich zautomatizování.

Na základě provedené analýzy byly v oblasti informačního zajištění zjištěny i nedostatky, které byly vyhodnoceny jako závažnější a bylo by tak vhodné je odstranit. Na základě toho budou navrženy aktivity, které by mohly vhodně doplnit systém controllingu Vodárny Plzeň a.s.

## **9.2 Doplnění systému controllingu**

Pokud podniky hledají vhodné controllingové nástroje, aby s jejich pomocí mj. co nejdříve zjistily, zda v podniku vznikají nebo již vznikly problémy, pak u Vodárny Plzeň a.s. je nalezení vhodných nástrojů controllingu naprosto nezbytné. Pokud totiž v případě Vodárny nastanou „problémy“, může to mít pro společnost z hlediska specifik odvětví, ve kterém se profiluje (viz. zejména kapitola 4), daleko závažnější následky. Nově navržené nástroje by měly podpořit komplexnější pohled na řízenou realitu a podpořit její plánování a řízení poskytováním nových informací z hlediska obsahu, struktury a v případě potřeby i periodicity.

Prvním návrhem na zlepšení controllingových aktivit společnosti je zavedení kapacitního členění nákladů, tedy členění nákladů na variabilní a fixní. Přínosy tohoto rozdělení nákladů souvisí zejména s tím, že umožňuje výpočet příspěvku na úhradu. S možností výpočtu příspěvku na úhradu souvisí zpřesnění kalkulací a tak i plánování, efektivnější sledování a řízení čerpání nákladů, ale i alternativní výpočet krátkodobého

výsledku hospodaření. Jako největší benefit pro společnost při použití tohoto dělení nákladů se jeví možnost využití rozhodovacích úloh na existující kapacitě a mezi nimi zejména break-even analýzy a analýzy citlivosti.

Další návrh pramení ze zjištění, že ve společnosti není nikdo pověřen zpracováním finanční analýzy. V rámci finanční analýzy se pouze v rámci reportingu mateřské společnosti zpracovává přehled ukazatelů, které z různých pohledů hodnotí likviditu a vázanost finančních prostředků. Vzhledem k tomu, že finanční analýza poskytuje řídicím pracovníkům důležité informace pro rozhodování a rychlý náhled na finanční zdraví společnosti, bude sestavena analýza účetních výkazů a budou navrženy a vypočteny vybrané ukazatele finanční analýzy.

V návaznosti na tyto návrhy je také třeba zvážit organizační zařazení controllingu ve společnosti. V rámci Úseku IS jsou controllingové činnosti rozprostřeny mezi jednotlivé pracovníky a v rámci zodpovědnosti za plnění střediskových plánů náleží část plnění controllingových úloh i do kompetence vedoucích útvarů. Plnění controllingových úloh je pouhý zlomek náplně práce těchto pracovníků a zejména na některých pozicích ještě přispívá k jejich již tak enormnímu vytížení. Je tedy nasnadě, že společnost v současnosti nemá kapacitu na realizaci změn a zavádění nových metod v oblasti controllingu. Proto je v rámci zlepšení controllingových aktivit společnosti navrženo i zřízení nové pozice controllera.

### **9.2.1 Zřízení štábní pozice controllera**

S ohledem na charakteristiky společnosti se jeví jako ideální nesestavovat nově celý controllingový útvar, ale pouze zřídit štábní pozici controllera. Přítomnost controllera v podniku by jednak napomohla komplexnímu a efektivnímu pojetí controllingových úloh, ale také by přispěla k odbourání případného zvyšování pracovního zatížení zodpovědných osob při implementaci nových nástrojů controllingu. Kromě toho by controller mohl přispět k dosažení vyšší míry koordinace s controllingovým systémem koncernu.

Nový controller by mohl vzejít z řad vedoucích pracovníků podniku a pak by s největší pravděpodobností musel projít řadou školení v oblasti controllingu. Druhou možností je vyhledání controllera s požadovanou kvalifikací a zkušenostmi na trhu práce. Controller získaný z externích zdrojů by byl pravděpodobně schopen rychleji realizovat

controllingové metody v podniku, na druhé straně by však mohl být do určité míry handicapován nedokonalou znalostí podniku a jeho specifik. Výhodou však je, že případná rizika pramenící z přijetí nového controllera lze eliminovat precizní specifikací požadavků na jeho profil. Minimální požadavky na controllera by měly být následující:

- *Vysokoškolské vzdělání ekonomického směru*
- *Praxe v controllingu minimálně 2 roky, praxe v utility výhodou*
- *Pokročilá znalost MS Excel, Helios*
- *Znalost účetnictví*
- *Analytické myšlení, komunikační schopnosti*
- *Znalost světového jazyka*

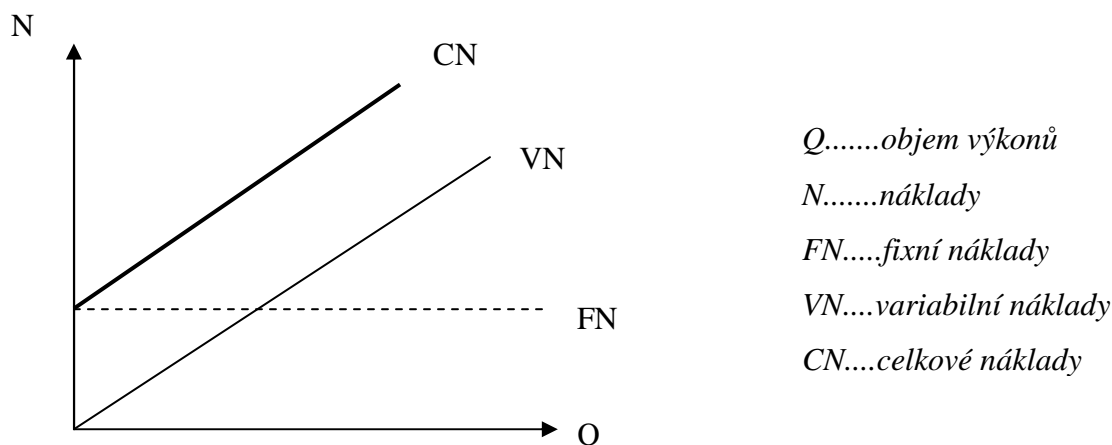
Controller by měl plnit úlohu poradce vedení podniku a při rozhodování jej podporovat relevantními informacemi. Úkoly pomyslných decentralizovaných oddělení controllingu by zůstaly v kompetenci vedoucích útvarů, kteří by v ideálním případě s příchodem controllera do podniku prošli odborným školením za účelem nastartování nově vznikajícího controllingového systému. Controller by měl přispět i lepší orientaci vedoucích útvarů v informacích a celkově by mělo dojít ke zlepšení oběhu a využití informací pro řízení podniku a předvídání a ovlivňování budoucího vývoje.

Přítomnost controllera umožní aplikaci nových nástrojů controllingu.

### **9.2.2 Kapacitní členění nákladů a úlohy založené na existující kapacitě**

Jak bylo uvedeno již v kapitole 3.2.1, kapacitní členění nákladů znamená členění nákladů podle jejich závislosti na objemu výkonů a jeho účelem je kromě jiného poskytování informací o alternativách budoucího vývoje. Základem pro kapacitní členění nákladů je rozlišení nákladů na variabilní náklady závislé na objemu výkonů a na fixní náklady nezávislé na objemu výkonů. Jejich průběh graficky znázorňuje obrázek č. 23:

Obr. č. 23: Grafické znázornění kapacitního třídění nákladů



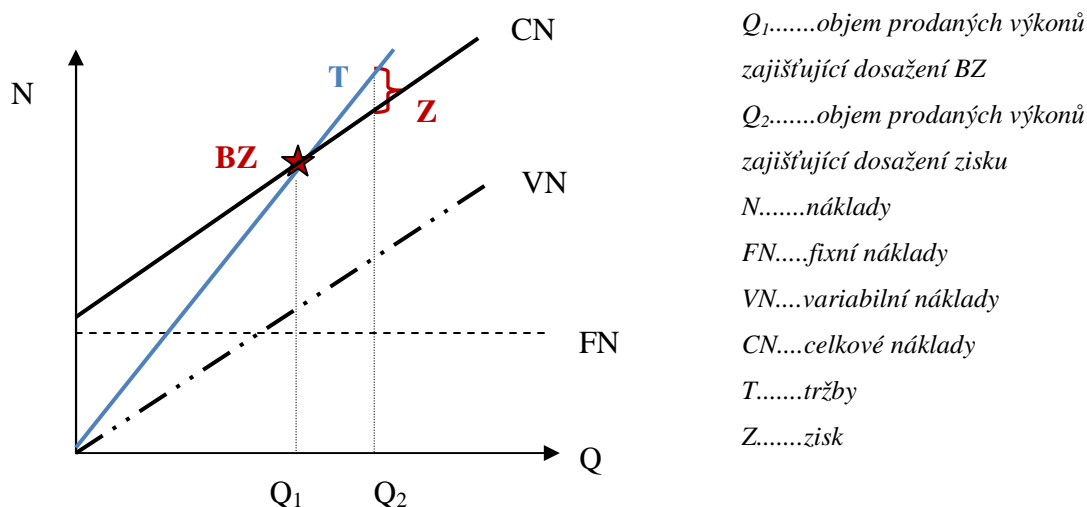
Zdroj: Král, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8.

Na obrázku je zachycen průběh variabilních nákladů jako proporcionalní, což znamená, že se VN vyvíjejí stejným tempem jako výkony. Pokud by VN narůstaly rychleji, než výkony, jednalo by se o nadproporcionalní náklady a jejich křivka by se postupně stáčela ke svislé ose, naopak pokud by VN narůstaly pomaleji, než objem výkonů, šlo by o podproporcionalní náklady a jejich křivka by se stáčela k ose vodorovné.

V návaznosti na rozdělení nákladů na VN a FN lze provést break-even analýzu. Cílem break-even analýzy (analýzy bodu zvratu) je určit objem prodaných výkonů, při kterém dosažené výnosy uhradí vynaložené náklady. Grafické řešení této úlohy naznačuje obrázek č. 24. Z obrázku je vidět, že návratnost proporcionalních VN, které souvisejí s prodanou jednotkou produkce, je za racionálních okolností (jednotková cena převyšuje úroveň VN na jednotku) zajištěna prodejem každé jednotky. Naopak fixní náklady vynaložené na zajištění výroby a prodeje výkonů jsou hrazeny z rozdílu mezi cenou a proporcionalními náklady. Prodané výkony tak od určitého okamžiku přispívají k reprodukci FN. Až poté, co je zajištěna návratnost FN přispívá rozdíl mezi cenou a proporcionalními náklady k zisku podniku. Tento rozdíl mezi cenou a proporcionalními náklady odpovídá příspěvku na úhradu neboli marži a může sloužit jako základní kritérium posuzování ziskovosti jednotlivých výkonů.



Obr. č. 24: Grafické znázornění bodu zvratu



Zdroj: Král, B. a kol. *Manažerské účetnictví*.

3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8.

Matematicky lze bod zvratu vypočítat dle následujícího vzorce:

$$Q_1 = FN / (c_j - v_j), \quad \text{kde } c_j \dots \text{jednotková cena, } v_j \dots \text{variabilní proporcionální náklady na jednotku výkonu}$$

Úlohu lze modifikovat mj. pro výpočet objemu produkce, který zajistí dosahování požadované úrovně zisku. V obrázku č. 24 této situaci odpovídá objem produkce  $Q_2$  a matematický výpočet by měl analogickou podobu se vzorcem pro výpočet BZ, pouze by se k hodnotě FN přičetla hodnota požadovaného zisku. Při úvaze požadovaného zisku ve výši 200 000 Kč by měl vzorec následující podobu:

$$Q_2 = (FN + 200\,000) / (c_j - v_j)$$

Při rozčleňování nákladů by mělo dojít k vyčlenění skupiny nákladů fixních zcela nezávislých na objemu (v krátkém období), nákladů variabilních ve vztahu k jednotce výkonu a variabilních nákladů společných více výkonům. Lze říct, že v případě Vodárny Plzeň a.s. by výrazná část nákladů byla zahrnuta do skupiny fixních nákladů. Jak již bylo řečeno výše, zásadně neměnný charakter fixních nákladů se prosazuje spíše

krátkodobě, proto se zdá, že pohled na náklady Vodárny Plzeň a.s. prostřednictvím jejich kapacitního členění společně s analýzou bodu zvratu je opodstatněný. S ohledem na cenotvorbu je zřejmé, že se nebude jednat o využití klasické analýzy bodu zvratu, ale spíš o její modifikaci s určitým požadovaným objemem zisku. Dále by bylo žádoucí využití analýzy citlivosti.

V kapitole 3.2.1 byla analýza citlivosti charakterizována jako prostředek pro modelování různých situací, které sledují vliv měnících se hodnot základních faktorů nejčastěji na hodnotu zisku. Jinými slovy tato analýza nevymezuje výchozí předpoklady staticky, ale v určitém rozpětí, a umožňuje tak integraci neurčitosti vývoje trhu do plánů podniku. Prvním krokem analýzy je stanovení optimistické a pesimistické varianty rozpočtovaného zisku. Pokračuje se propočtem optimistické varianty za účelem vyjádření objemu prodeje, průměrné ceny a žádoucí úrovně variabilních a fixních nákladů. Následně je z takto stanovené hodnoty faktorů kalkulováno procento změny, které povede k zajištění alespoň minimální výše zisku. Analýza citlivosti tak umožňuje pro všechny zmíněné faktory – cenu, objem prodeje, variabilní a fixní náklady – vymezení rozpětí, ve kterém se mohou měnit, aniž by došlo k poklesu zisku pod minimální požadovanou úroveň. Zároveň analýza umožňuje zjistit, které faktory jsou pro výslednou úroveň zisku nejrizikovější [8]. Všechny zmíněné funkcionality by ve Vodárně Plzeň a.s. měly uplatnění zejména při rozboru vývoje PHV a při plánovacích činnostech.

### **9.2.3 Využití běžných ekonomických ukazatelů**

Finanční analýza vychází z účetních výkazů společnosti za roky 2006 – 2010 a nejprve bude v jejím rámci provedena analýza rozvahy.

#### **9.2.3.1 Analýza rozvahy**

Pohled do následujících tabulek č. 17 a 18 umožňuje sledování vývoje struktury aktiv, respektive vývoje vybraných položek aktiv v čase.

Tab. Č. 17: Struktura aktiv

V tis. Kč	Podíl v %				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>A. Dlouhodobý majetek</b>	25,3%	25,2%	28,5%	28,3%	28,5%
<b>A. II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	23,8%	23,1%	21,8%	22,4%	23,5%
<b>B. Oběžná aktiva</b>	61,9%	63,7%	61,8%	61,5%	65,8%
<b>B. III. Krátkodobé pohledávky</b>	55,3%	62,4%	60,7%	60,1%	63,4%
<b>B. 1. Dohadné účty aktivní</b>	23,6%	23,4%	27,3%	32,0%	32,1%
<b>C. Časové rozlišení</b>	12,9%	11,1%	9,7%	10,2%	5,7%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Je vidět, že podíl DHM se dlouhodobě pohybuje kolem 25% z hodnoty celkových aktiv a od roku 2008 se lehce zvýšil na 28%. Podíl oběžných aktiv kolísá nad 60% hranicí a podíl časového rozlišení má spíše klesající tendenci až k současným asi 5% (dle údajů z roku 2010) z hodnoty celkových aktiv. Časové rozlišení zahrnuje především náklady příštích období. Typickým nákladem příštího období společnosti je nájemné, které se vlastníků infrastruktury platí dopředu. Dále se v časovém rozlišení projevila technologická změna v čistírně odpadních vod v roce 2009, která znamenala nákup speciálního uhlí, který je postupně rozpouštěn do nákladů. Tím se vysvětluje nárůst položky časového rozlišení v tomto roce. Položka dále reflektuje změny ve smlouvách s vlastníky infrastruktury. Konkrétně zkrácení některých smluv přineslo vratky předplacených nájmu, které způsobily výrazný pokles časového rozlišení v roce 2010. Z tabulky č. 17 je dále vidět, že většina oběžných aktiv připadá na krátkodobé pohledávky, které ke konci sledovaného období představovaly 63% celkových aktiv. Mezi krátkodobými pohledávkami jsou výraznou položkou dohadné účty aktivní, jejichž podíl na celkových aktivech má rostoucí tendenci. Tato položka má úzkou souvislost s tržbami společnosti. Běžným odběratelům je voda fakturována jednou ročně, Vodárna Plzeň však vykazuje tržby průběžně a vzhledem k tomu, že jejich přesná výše není v době vykazování známa, vykazují se tržby souvztažně s dohadnými účty aktivními. Proto lze nárůst položky jednoduše vysvětlit nárůstem cen vody a tržeb společnosti. Pokles mezi roky 2009 a 2010 lze připsat převodu větších odběratelů na měsíční fakturaci. Minimální podíl na aktivech mají naopak zásoby, které již z hlediska dostupnosti jejich komponent není nutné držet v takové výši, jako bylo zvykem dříve.

Proto jsou ve sledovaném období (až na zmiňovaný výkyv související s filtračním materiálem) zásoby cíleně snižovány.

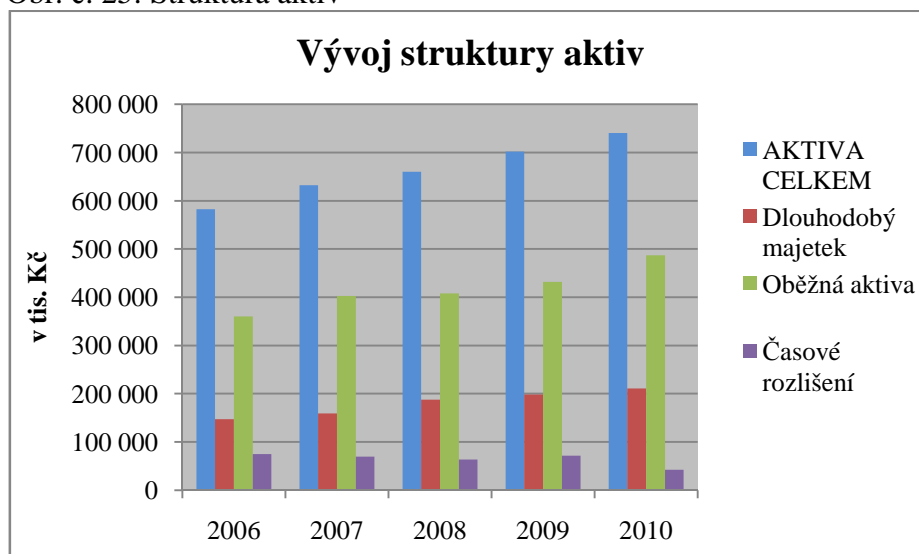
Tab. Č. 18: Horizontální vývoj vybraných položek aktiv

V tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
<b>AKTIVA CELKEM</b>	582 481	632 363	660 106	701 954	740 590
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>8,56%</b>	<b>4,39%</b>	<b>6,34%</b>	<b>5,50%</b>
<b>A. Dlouhodobý majetek</b>	147 179	159 427	188 007	198 326	211 243
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>8,32%</b>	<b>17,93%</b>	<b>5,49%</b>	<b>6,51%</b>
<b>B. Oběžná aktiva</b>	360 420	402 984	408 118	432 047	487 023
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>11,81%</b>	<b>1,27%</b>	<b>5,86%</b>	<b>12,72%</b>
<b>B. I. Zásoby</b>	4 806	4 996	3 731	4 313	3 700
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>3,95%</b>	<b>-25,32%</b>	<b>15,60%</b>	<b>-14,21%</b>
<b>B. III. Krátkodobé pohledávky</b>	322 165	394 348	400 487	421 918	469 397
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>22,41%</b>	<b>1,56%</b>	<b>5,35%</b>	<b>11,25%</b>
<b>B.III.1. Dohadné účty aktivní</b>	137 338	148 011	180 335	224 283	237 507
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>7,77%</b>	<b>21,84%</b>	<b>24,37%</b>	<b>5,90%</b>
<b>C. Časové rozlišení</b>	74 882	69 952	63 981	71 581	42 324
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>-6,58%</b>	<b>-8,54%</b>	<b>11,88%</b>	<b>-40,87%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Při srovnání s oborovými průměry lze dospět k zajímavým závěrům – podíl oběžných aktiv na celkových aktivech se v oboru pohybuje kolem 25% a podíl stálých aktiv činí obvykle asi 77%. Další zajímavostí je bezesporu fakt, že Vodárna disponuje oproti oborovým zvyklostem (asi 16 – 18% z celkových aktiv) obrovským podílem krátkodobých pohledávek na hodnotě aktiv. Následující obrázek č. 25 shrnuje základní informace z tabulek do přehledné podoby.

Obr. č. 25: Struktura aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tabulka č. 19 vypovídá o struktuře pasiv společnosti.

Tab. Č. 19: Struktura pasiv

V tis. Kč	Podíl v %				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>PASIVA CELKEM</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>A. Vlastní kapitál</b>	62,4%	63,7%	60,9%	58,5%	53,2%
<b>A. III. Výsledek hospodaření minulých let</b>	47,9%	50,0%	49,1%	49,2%	47,8%
<b>A. IV. Výsledek hospodaření běžného ÚO</b>	13,3%	12,7%	10,8%	8,4%	4,5%
<b>B. Cizí zdroje</b>	36,5%	36,0%	38,7%	41,3%	46,8%
<b>B. III. Krátkodobé závazky</b>	34,6%	34,3%	36,4%	38,8%	45,1%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Struktura pasiv je z hlediska srovnání s oborem také pozoruhodná a to proto, že u Vodárny Plzeň a.s. se na financování podílí asi z 94% výsledky hospodaření minulých let a krátkodobé závazky. V tabulce lze také vidět, že podíl vlastního kapitálu na pasivech ve sledovaném období klesal z asi 62% na 53%, přičemž v oboru je zvykem podíl kolem 66 – 68% vlastního kapitálu na celkových zdrojích. Neobvyklá je naprostá absence bankovních úvěrů.

Je patrné, že i přes značný pokles podílu v průběhu sledovaného období, stále více než polovinu pasiv představuje vlastní kapitál. Rostoucí tendenci má cizí kapitál, jehož podíl se vyšplhal z asi 36% na necelých 47%. Pohled do tabulky č. 20 naznačuje, že tento vývoj je způsoben zejména nepříznivým vývojem výsledku hospodaření běžného

účetního období, jehož hodnota každoročně klesá. Nárůst cizích zdrojů je způsoben zejména nárůstem krátkodobých závazků a dá se říct, že nahrazuje pokles vlastního kapitálu. Krátkodobé závazky zahrnují přijaté zálohy za vodné a stočné a proto lze růst této položky opět spojit s růstem ceny vody a tržeb. Pohyb položky časového rozlišení je spojen s vývojem ročních odměn ve společnosti, které částečně kopírují vývoj HV. V roce 2006 je vysoká hodnota položky způsobena vysokými poplatky za podzemní vodu, jejichž platba se uskutečňuje zpětně.

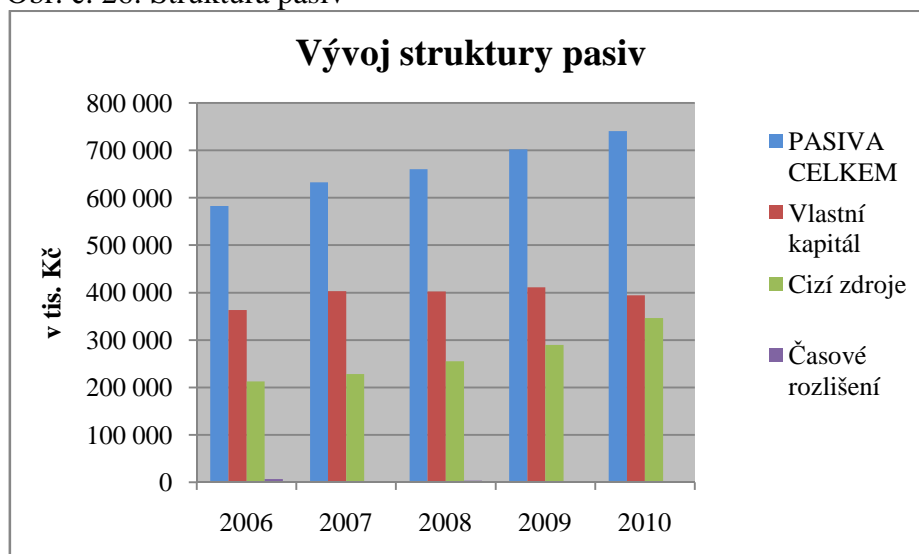
Tab. Č. 20: Horizontální vývoj vybraných položek pasiv

V tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
<b>PASIVA CELKEM</b>	582 481	632 363	660 106	701 954	740 590
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>8,56%</b>	<b>4,39%</b>	<b>6,34%</b>	<b>5,50%</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	363 306	402 946	402 075	410 909	394 079
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>10,91%</b>	<b>-0,22%</b>	<b>2,20%</b>	<b>-4,10%</b>
<b>A. III. HV minulých let</b>	278 773	316 397	324 123	345 556	354 208
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>13,50%</b>	<b>2,44%</b>	<b>6,61%</b>	<b>2,50%</b>
<b>A. IV. HV běžného ÚO</b>	77 624	80 107	71 433	58 652	33 159
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>3,20%</b>	<b>-10,83%</b>	<b>-17,89%</b>	<b>-43,46%</b>
<b>B. Cizí zdroje</b>	212 788	227 962	255 316	289 868	346 234
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>7,13%</b>	<b>12,00%</b>	<b>13,53%</b>	<b>19,45%</b>
<b>B. III. Krátkodobé závazky</b>	201 314	217 021	240 136	272 447	333 809
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>7,80%</b>	<b>10,65%</b>	<b>13,46%</b>	<b>22,52%</b>
<b>C. Časové rozlišení</b>	6 387	1 455	2 715	1 177	277
<i>Meziroční změna v %</i>		<b>-77,22%</b>	<b>86,60%</b>	<b>-56,65%</b>	<b>-76,47%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Údaje z tabulek přehledně zachycuje obrázek č. 26.

Obr. č. 26: Struktura pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

### 9.2.3.2 Analýza výsledovky

Tabulka č. 21 zobrazuje strukturu výsledovky pomocí podílu vybraných položek výsledovky na tržbách.

Tab. Č. 21: Struktura výsledovky

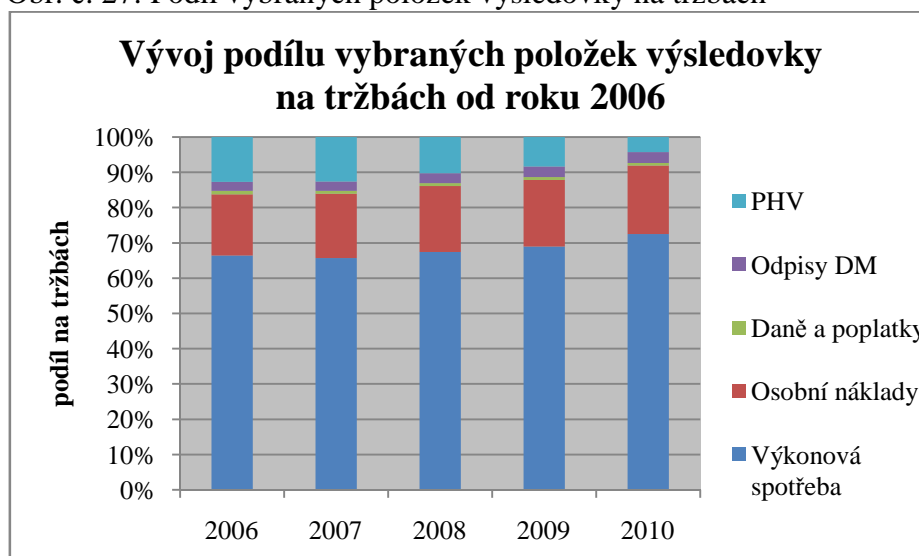
Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč	Podíl v %				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>V tis. Kč</b>					
<b>I. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Výkonová spotřeba</b>	69,0%	66,7%	67,1%	69,2%	73,8%
<b>A. 1. Spotřeba materiálu a energie</b>	19,6%	19,0%	20,0%	20,3%	20,7%
<b>A. 2. Služby</b>	49,3%	47,7%	47,1%	49,0%	53,1%
<b>Přidaná hodnota</b>	31,2%	33,3%	32,8%	30,8%	26,3%
<b>Osobní náklady</b>	18,0%	18,4%	18,6%	19,0%	19,7%
<b>B. 1. Mzdové náklady</b>	12,9%	13,2%	13,3%	13,8%	13,9%
<b>PHV</b>	13,2%	12,8%	10,2%	8,4%	4,4%
<b>***HV za účetní období</b>	10,2%	10,1%	8,5%	6,8%	3,8%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Nejvyšší podíl na tržbách má výkonová spotřeba, v jejímž rámci tvoří největší položku náklady na služby. Ve službách je jako největší položka vykazován pronájem vodohospodářské infrastruktury, který v roce 2010 činil téměř 76% všech nákladů za služby. Dalšími položkami nákladů na služby jsou například marketingové náklady, náklady na opravy a náklady na vzdělávání. Stabilní podíl na tržbách vykazují osobní

náklady. Naopak klesá podíl přidané hodnoty a následně i hospodářských výsledků – provozního i HV za účetní období. Na obrázku č. 27 je klesající podíl PHV na tržbách názorně zobrazen.

Obr. č. 27: Podíl vybraných položek výsledovky na tržbách



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z obrázku je také patrné, jak výrazná část tržeb připadá na výkonovou spotřebu. Ve srovnání s oborovými průměry lze konstatovat, že Vodárna vykazuje vysoký podíl výkonové spotřeby na tržbách (skoro 74% na konci sledovaného období), protože průměr podílu výkonové spotřeby na tržbách dlouhodobě kolísá mezi 58% a 62%. Naopak přidaná hodnota, která u Vodárny Plzeň a.s. v loňském roce činila asi 26% tržeb, by se měla podle oborových průměrů pohybovat mezi 38% a 41%. Oborový průměr podílu mezd na tržbách se pohybuje mezi 13 a 16%, Vodárna vykazuje v tomto směru lehce podprůměrné výsledky. Podíl PHV i HV za účetní období odpovídal oborovým průměrům 10 - 12%, respektive 8 - 11% na počátku sledovaného období. Během sledovaného období však tyto podíly poklesly a v roce 2010 byly již velmi nízké oproti oborovým průměrům.

Tabulka č. 22 zachycuje vývoj vybraných položek výsledovky v čase a dokládá, že pokles podílu hospodářských výsledků na tržbách souvisí zejména s tím, že růst nákladů v čase předbíhá nárůst tržeb a to i přes to, že plánované náklady se přes cenovou kalkulaci do tržeb promítají.



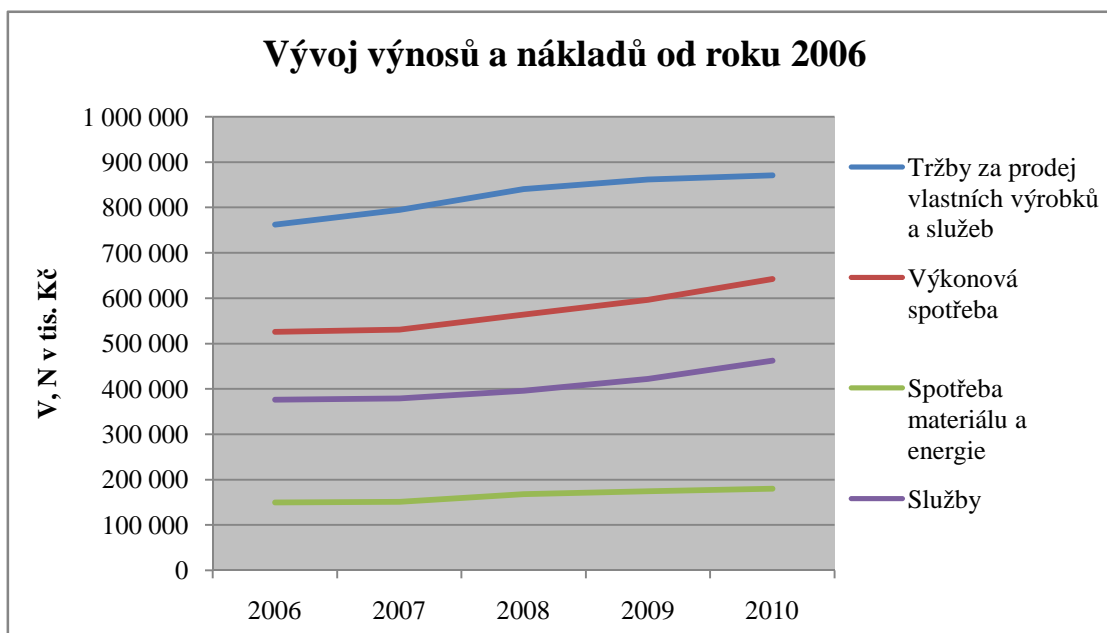
Tab. Č. 22: Horizontální vývoj položek výsledovky

V tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
<b>I. Výkony</b>	763 443	794 877	839 378	861 700	871 129
<i>Meziroční změna v %</i>		4,12%	5,60%	2,66%	1,09%
<b>I. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	762 004	794 788	840 390	861 700	870 782
<i>Meziroční změna v %</i>		4,30%	5,74%	2,54%	1,05%
<b>A. Výkonová spotřeba</b>	525 627	530 287	563 741	596 584	642 218
<i>Meziroční změna v %</i>		0,89%	6,31%	5,83%	7,65%
<b>A. 1. Spotřeba materiálu a energie</b>	149 661	151 279	168 007	174 641	179 961
<i>Meziroční změna v %</i>		1,08%	11,06%	3,95%	3,05%
<b>A. 2. Služby</b>	375 966	379 008	395 734	421 943	462 257
<i>Meziroční změna v %</i>		0,81%	4,41%	6,62%	9,55%
<b>Přidaná hodnota</b>	237 816	264 590	275 637	265 116	228 911
<i>Meziroční změna v %</i>		11,26%	4,18%	-3,82%	-13,66%
<b>B. Osobní náklady</b>	137 533	146 635	156 303	163 314	171 796
<i>Meziroční změna v %</i>		6,62%	6,59%	4,49%	5,19%
<b>B. 1. Mzdové náklady</b>	98 318	104 980	111 943	118 928	121 399
<i>Meziroční změna v %</i>		6,78%	6,63%	6,24%	2,08%
<b>B. 4. Sociální náklady</b>	2 926	3 178	3 152	3 398	6 570
<i>Meziroční změna v %</i>		8,61%	-0,82%	7,80%	93,35%
<b>* PHV</b>	100 397	102 008	85 570	72 370	38 090
<i>Meziroční změna v %</i>		1,60%	-16,11%	-15,43%	-47,37%
<b>***HV za účetní období</b>	77 624	80 107	71 433	58 652	33 159
<i>Meziroční změna v %</i>		3,20%	-10,83%	-17,89%	-43,46%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Při zobrazení vývoje nejdůležitějších položek výsledovky (viz. Obr. č. 28 a Obr. č. 29) je opět vidět, že křivka vývoje tržeb je plošší, než křivka vývoje výkonové spotřeby. Zároveň je zřejmé, že spotřeba materiálu a energie se zvyšuje pouze mírně a tak se dá říct, že růst výkonové spotřeby je dán růstem nákladů na služby.

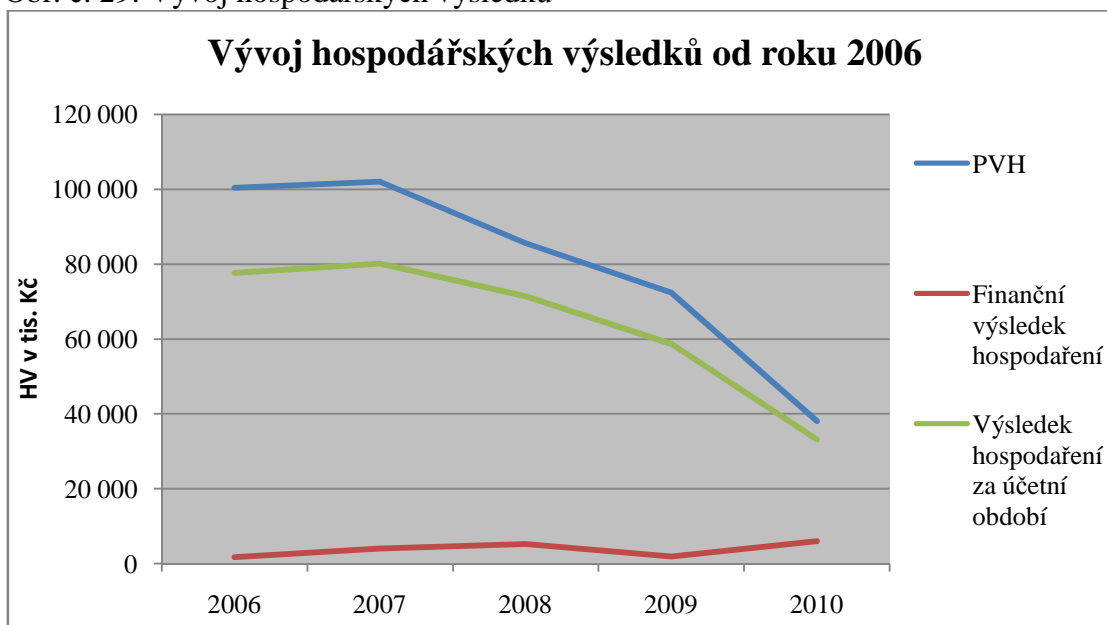
Obr. č. 28: Vývoj výnosů a nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Dál je patrné, že pokles hospodářského výsledku za účetní období je plně způsoben poklesem PHV, zatímco finanční výsledek hospodaření se vyvíjí, dá se říct konstantně.

Obr. č. 29: Vývoj hospodářských výsledků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Propad tedy způsobilo pravděpodobně nedostatečné přizpůsobování ceny vody nákladům společnosti. Právě zvyšování ceny vody proporcionálně k rostoucím nákladům se totiž jeví vzhledem k trvale klesající spotřebě vody jako jediná možnost, jak si zajistit kladné hospodářské výsledky. Při úvaze, že společnost může do kalkulace zahrnout předpokládanou výši nákladů ve struktuře, která byla popsána v kapitole 6.2, se nabízí více možných příčin tohoto vývoje. Například mohlo dojít k navýšení těch položek nákladů, které nelze do kalkulace zahrnout nebo k podcenění odhadu vývoje nákladových položek, které do kalkulace vstupují. Tuto oblast by bylo vhodné na úrovni společnosti podrobit podrobnějšímu zkoumání.

Analýzu účetních výkazů společnosti doplní vybrané poměrové ukazatele.

### 9.2.3.3 Ukazatele rentability

Hodnoty ukazatelů rentability u Vodárny Plzeň a.s. za sledované období uvádí následující tabulka č. 23, ve které jsou zároveň uvedeny i průměrné údaje v oboru:

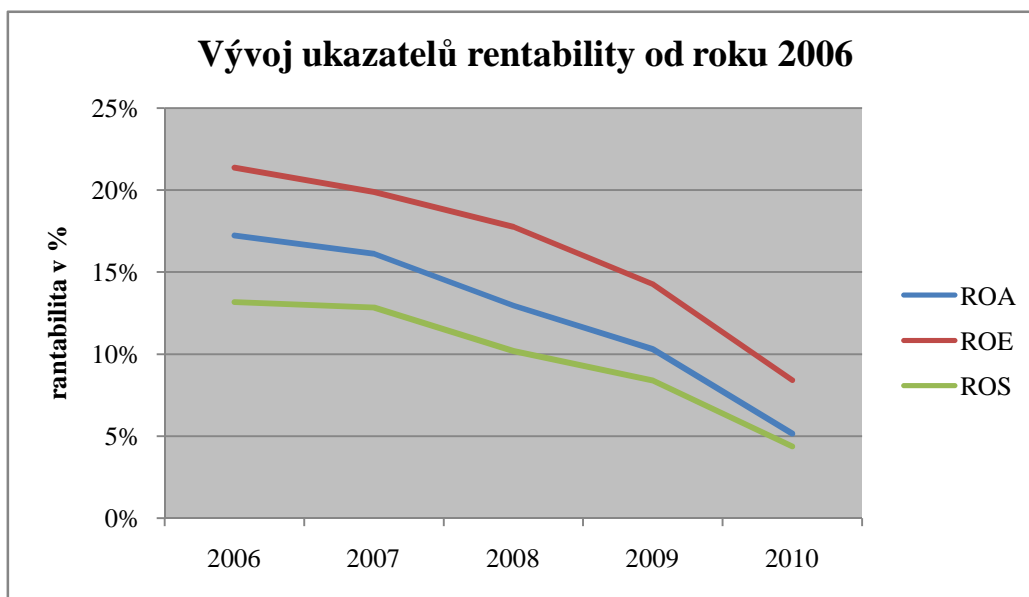
Tab. Č. 23: Ukazatele rentability

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ROA</b>	17,24%	16,13%	12,96%	10,31%	5,14%
<b>Průměrné ROA v oboru</b>	4,27%	4,77%	4,28%	3,74%	4,46%
<b>ROE</b>	21,37%	19,88%	17,77%	14,27%	8,41%
<b>Průměrné ROE v oboru</b>	4,02%	4,51%	4,67%	4,44%	5,50%
<b>ROS</b>	13,18%	12,84%	10,18%	8,40%	4,37%
<b>Průměrná ROS v oboru</b>	10,75%	10,63%	8,66%	13,60%	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Při současném pohledu na obrázek č. 30 je patrné, že ačkoli v rámci všech ukazatelů došlo ve sledovaném období k výraznému poklesu, u ukazatelů ROA i ROE se společnost stále drží nad průměrnými hodnotami v oboru a pouze hodnoty ukazatele ROS jsou podprůměrné. Z obrázku je vidět, že klesající vývoj ukazatelů rentability má podobný průběh jako vývoj výsledků hospodaření. Je tomu tak, protože hodnota HV (PHV) jakožto čitatele ve sledovaném období výrazně klesá, zatímco aktiva, vlastní kapitál a tržby jakožto jmenovatelé rostou a tak pouze pokles rentability znásobí.

Obr. č. 30: Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

U ukazatelů nákladovosti je opět patrný rostoucí podíl všech druhů nákladů na tržbách (viz. Tab. Č. 24 a obr. č. 31).

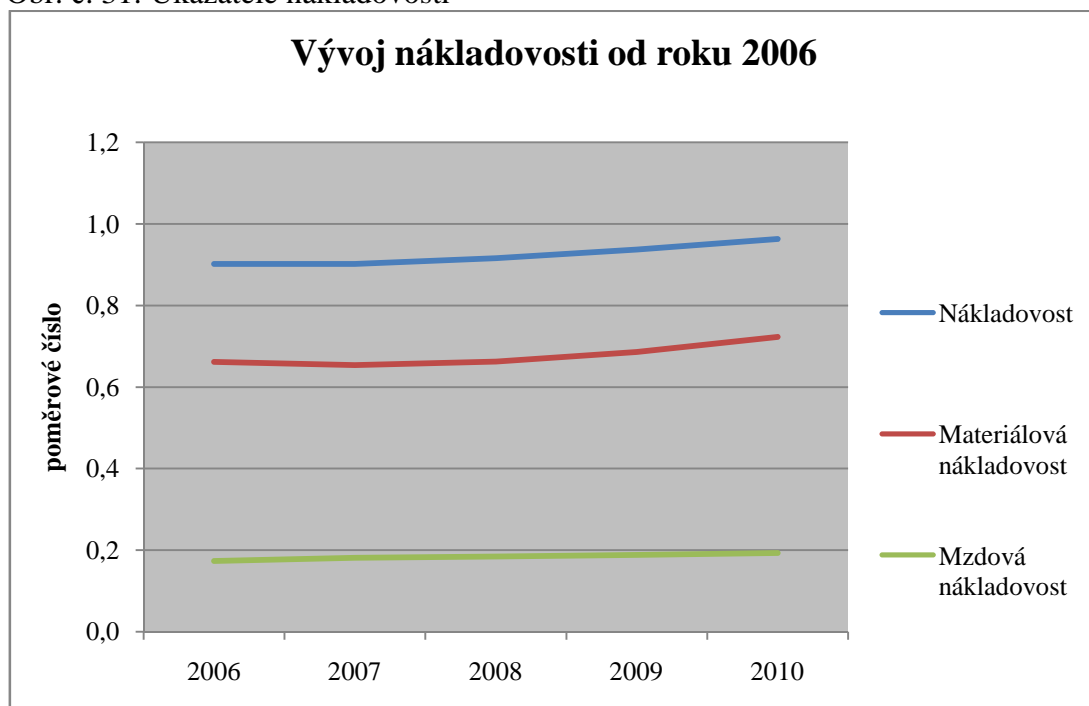
Tab. Č. 24: Ukazatele nákladovosti

<i>Poměrové číslo</i>	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Nákladovost</b>	0,902	0,902	0,916	0,937	0,963
<b>Materiálová nákladovost</b>	0,662	0,654	0,663	0,686	0,723
<b>Mzdová nákladovost</b>	0,173	0,181	0,184	0,188	0,193

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Podle údajů z prvního řádku tabulky lze říct, že z 1 Kč tržeb připadá více než 90 haléřů na náklady, přičemž je opět zřetelná materiálová nákladovost výroby (materiálová nákladovost zde nesleduje pouze náklady na materiál, ale výkonovou spotřebu jako celek).

Obr. č. 31: Ukazatele nákladovosti



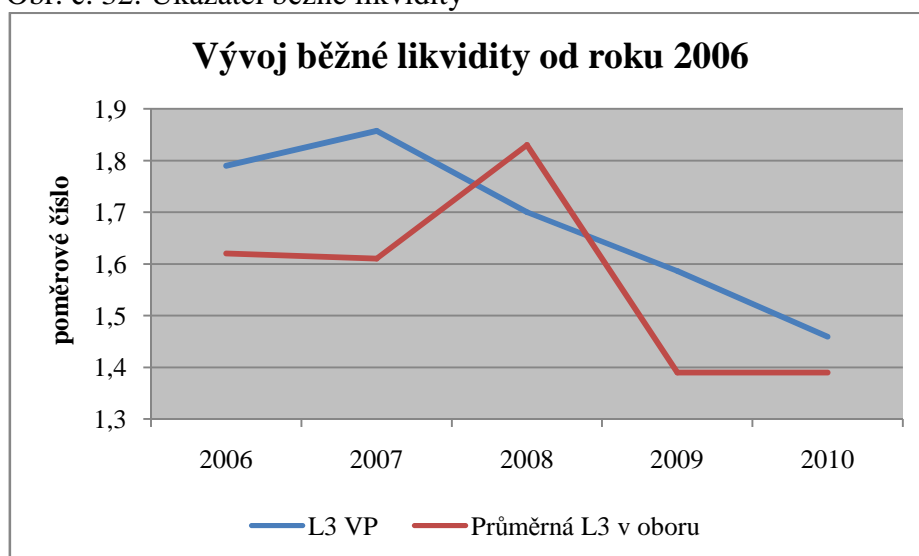
Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

#### 9.2.3.4 Ukazatele likvidity

Vývoj platební schopnosti Vodárny Plzeň a.s. zachycují následující tabulky a obrázky.

V oblasti běžné likvidity si společnost stála ve většině sledovaných let nadprůměrně dobře i přesto, že absolutní hodnota ukazatele převážně klesala.

Obr. č. 32: Ukazatel běžné likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z tabulky č. 25 lze vyčíst, že každá koruna krátkodobých závazků společnosti je kryta 1,79 Kč oběžných aktiv v prvním roce sledovaného období až po 1,459 Kč oběžných aktiv v roce 2010.

Tab. Č. 25: Ukazatel běžné likvidity

<i>Poměrové číslo</i>	2006	2007	2008	2009	2010
<b>L3 VP</b>	1,79	1,857	1,7	1,586	1,459
<b>Průměrná L3 v oboru</b>	1,62	1,61	1,83	1,39	1,39

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Ukazatel pohotové likvidity pouze pro účel výpočtu vylučuje oproti ukazateli běžné likvidity málo likvidní aktiva např. zásoby. Vzhledem k tomu, že Vodárna Plzeň a.s. má ve svém vlastnictví minimum zásob, hodnoty a vývoj ukazatele pohotové likvidity se od ukazatele běžné likvidity příliš neliší (viz. Tab. Č. 26 a Obr. č. 33).

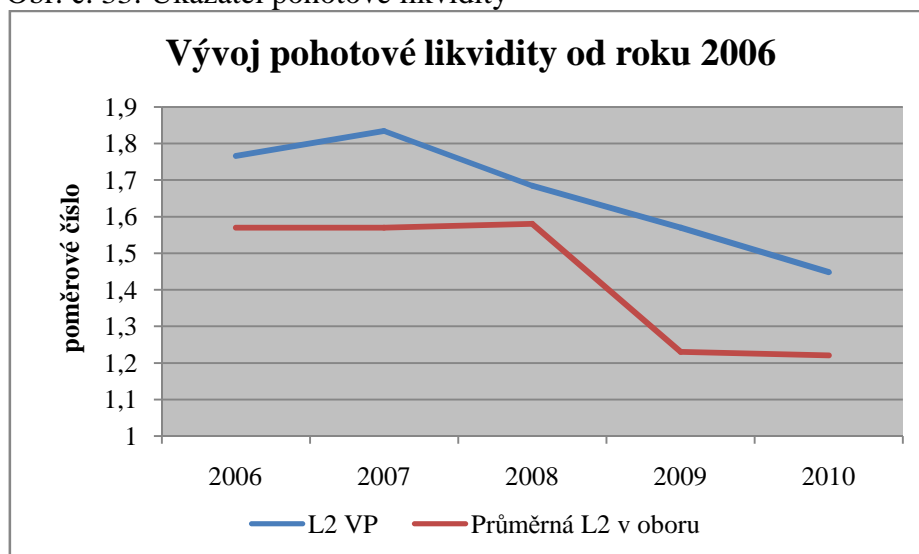
Tab. Č. 26: Ukazatel pohotové likvidity

<i>Poměrové číslo</i>	2006	2007	2008	2009	2010
<b>L2 VP</b>	1,766	1,834	1,684	1,57	1,448
<b>Průměrná L2 v oboru</b>	1,57	1,57	1,58	1,23	1,22

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Opět si lze všimnout, že si Vodárna vede nadprůměrně a lze říct, že ačkoli má pohotová likvidita klesající tendenci, pohybuje se ve zdravých hodnotách.

Obr. č. 33: Ukazatel pohotové likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Ukazatel okamžité likvidity u Vodárny Plzeň a.s. klesá pod průměrné hodnoty v oboru a kromě výchozího roku sledovaného období se pohybuje na hranici schopnosti okamžitě hradit krátkodobé závazky.

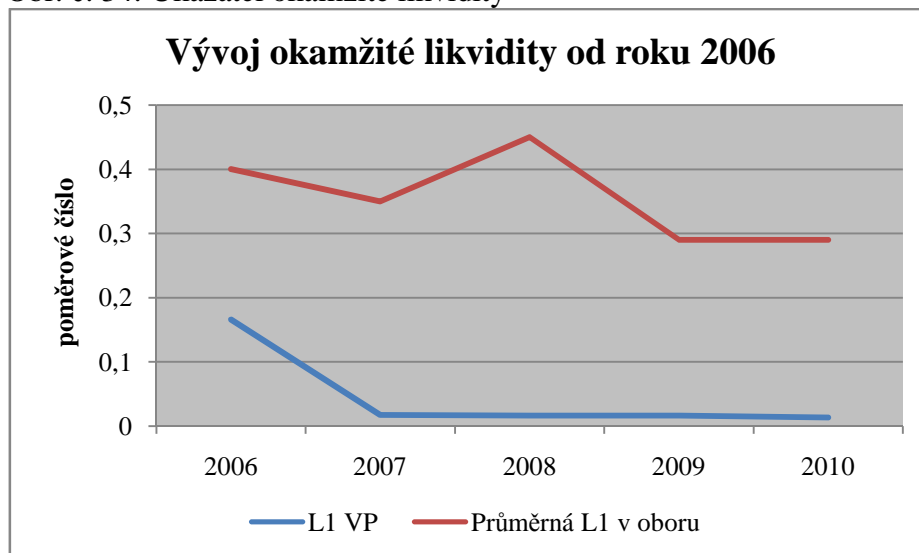
Tab. Č. 27: Ukazatel okamžité likvidity

<i>Poměrové číslo</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>L1 VP</b>	0,166	0,017	0,016	0,016	0,013
<b>Průměrná L1 v oboru</b>	0,4	0,35	0,45	0,29	0,29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Výrazný pokles ukazatele mezi prvními dvěma roky sledovaného období byl způsoben prodejem téměř 90% krátkodobých cenných papírů.

Obr. č. 34: Ukazatel okamžité likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

V rámci likvidity lze uvést ještě čistý pracovní kapitál. Jeho vývoj je patrný z tabulky č. 28 a z obrázku č. 35.

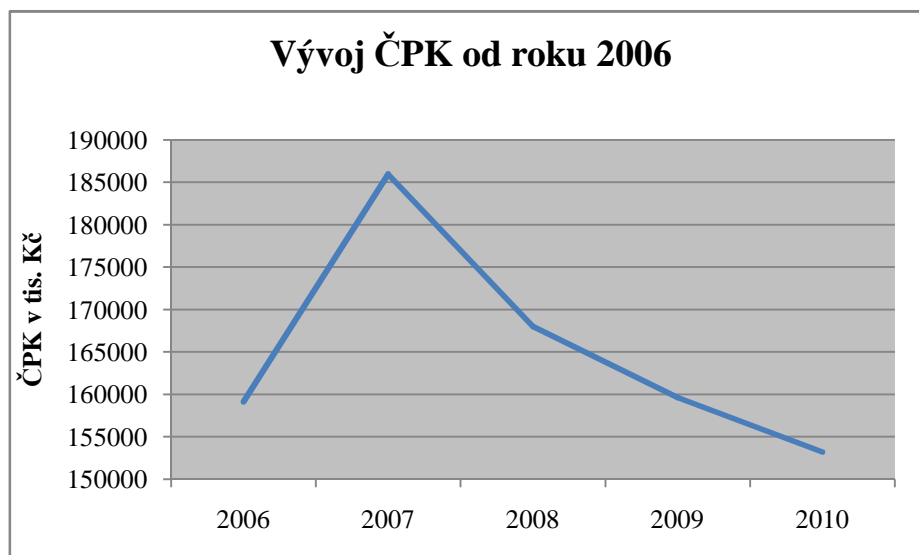
Tab. Č. 28: Čistý pracovní kapitál

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ČPK v tis. Kč</b>	159 106	185 963	167 982	159 600	153 214

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Lze říct, že ukazatele likvidity podávají o situaci společnosti podobné závěry. I ukazatel ČPK má od roku 2007 výrazně klesající tendenci. To znamená, že finanční polštář společnosti se snižuje.

Obr. č. 35: Čistý pracovní kapitál



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

### 9.2.3.5 Ukazatele aktivity

Následující tabulka č. 29 a obrázek č. 36 dokumentují efektivnost hospodaření Vodárny s aktivy.

Tab. Č. 29: Obrat aktiv

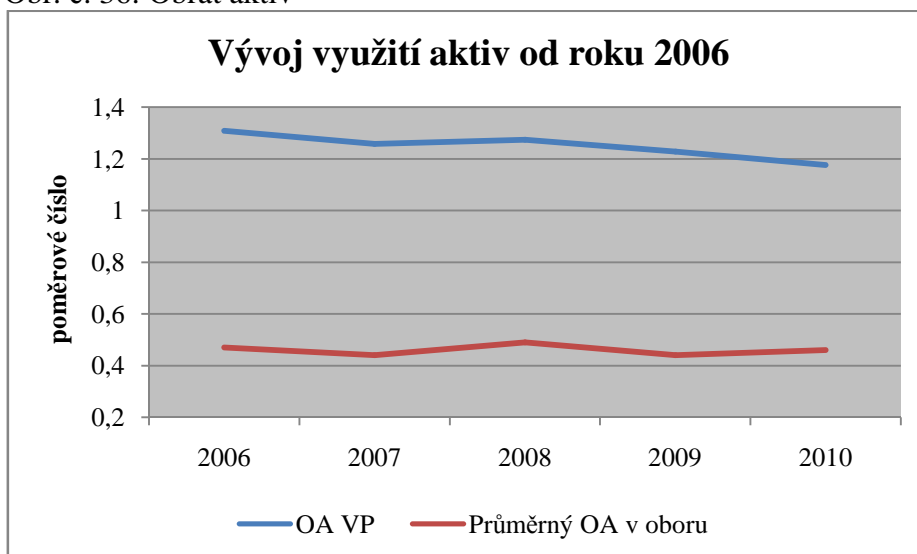
<i>Poměrové číslo</i>	2006	2007	2008	2009	2010
<b>OA VP</b>	1,308	1,257	1,273	1,228	1,176
<b>Průměrný OA v oboru</b>	0,47	0,44	0,49	0,44	0,46

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Údaje z tabulky naznačují, že ukazatel obratu aktiv se vyvíjí bez větších výkyvů a oproti oborovým průměrům vykazuje Vodárna vyšší obratovost aktiv. Při uvažování obrácené hodnoty lze posoudit vázanost celkových aktiv, která měří výrobní výkonnost firmy. Je patrné, že Vodárna bude vykazovat i vyšší výrobní výkonnost, než je průměrná výkonnost v oboru.



Obr. č. 36: Obrat aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Je nutno podotknout, že tyto výsledky nelze přeceňovat, protože Vodárna Plzeň a.s. má velkou část kapacit, které v rámci své činnosti využívá, pronajatou a tedy zahrnutou pouze v podrozvaze.

### 9.2.3.6 Ukazatele zadluženosti a finanční struktury

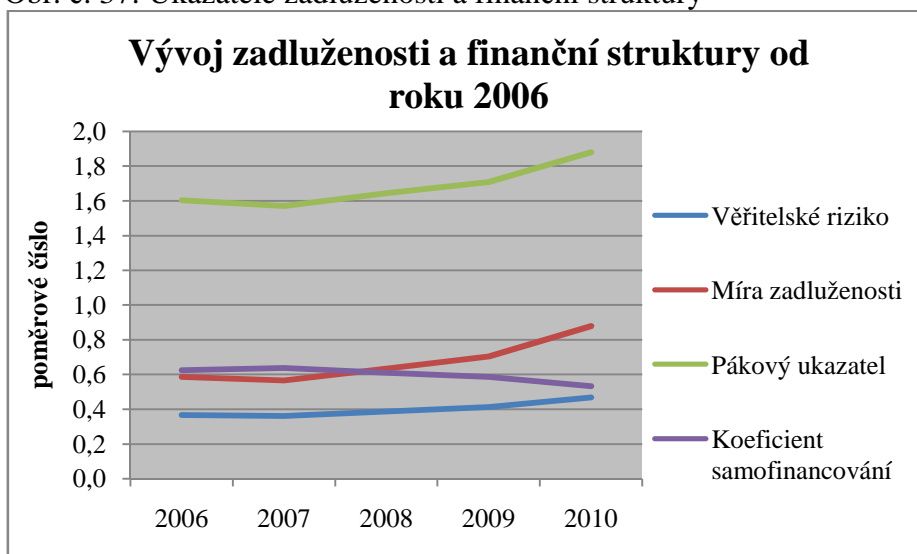
Již výše bylo uvedeno, že Vodárna Plzeň a.s. nevyužívá k financování úvěry ani jiné dlouhodobé závazky. Vlastnická struktura majetku je reprezentovaná ukazatelem finanční páky a z tabulky č. 30 i z obrázku č. 37 je patrné, že pákový ukazatel má ve sledovaném období rostoucí tendenci. Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje, že na 1 Kč aktiv připadá 365 až 468 haléřů cizích zdrojů a riziko pro věřitele tedy ve sledovaném období roste, protože se podnik zadlužuje. Koeficient samofinancování signalizuje, že společnost je schopná pokrýt více než 50% svých potřeb z vlastních zdrojů. V rámci tohoto ukazatele je patrná značně klesající tendence. Míra zadluženosti potvrzuje, že se hodnota cizích zdrojů každý rok sledovaného období přiblížila hodnotě vlastních zdrojů.

Tab. Č. 30: Ukazatele zadluženosti a finanční struktury

<i>Poměrové číslo</i>	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Věřitelské riziko</b>	0,365	0,360	0,387	0,413	0,468
<b>Míra zadluženosti</b>	0,586	0,566	0,635	0,705	0,879
<b>Pákový ukazatel</b>	1,603	1,569	1,642	1,708	1,879
<b>Koeficient samofinancování</b>	0,624	0,637	0,609	0,585	0,532

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Obr. č. 37: Ukazatele zadluženosti a finanční struktury

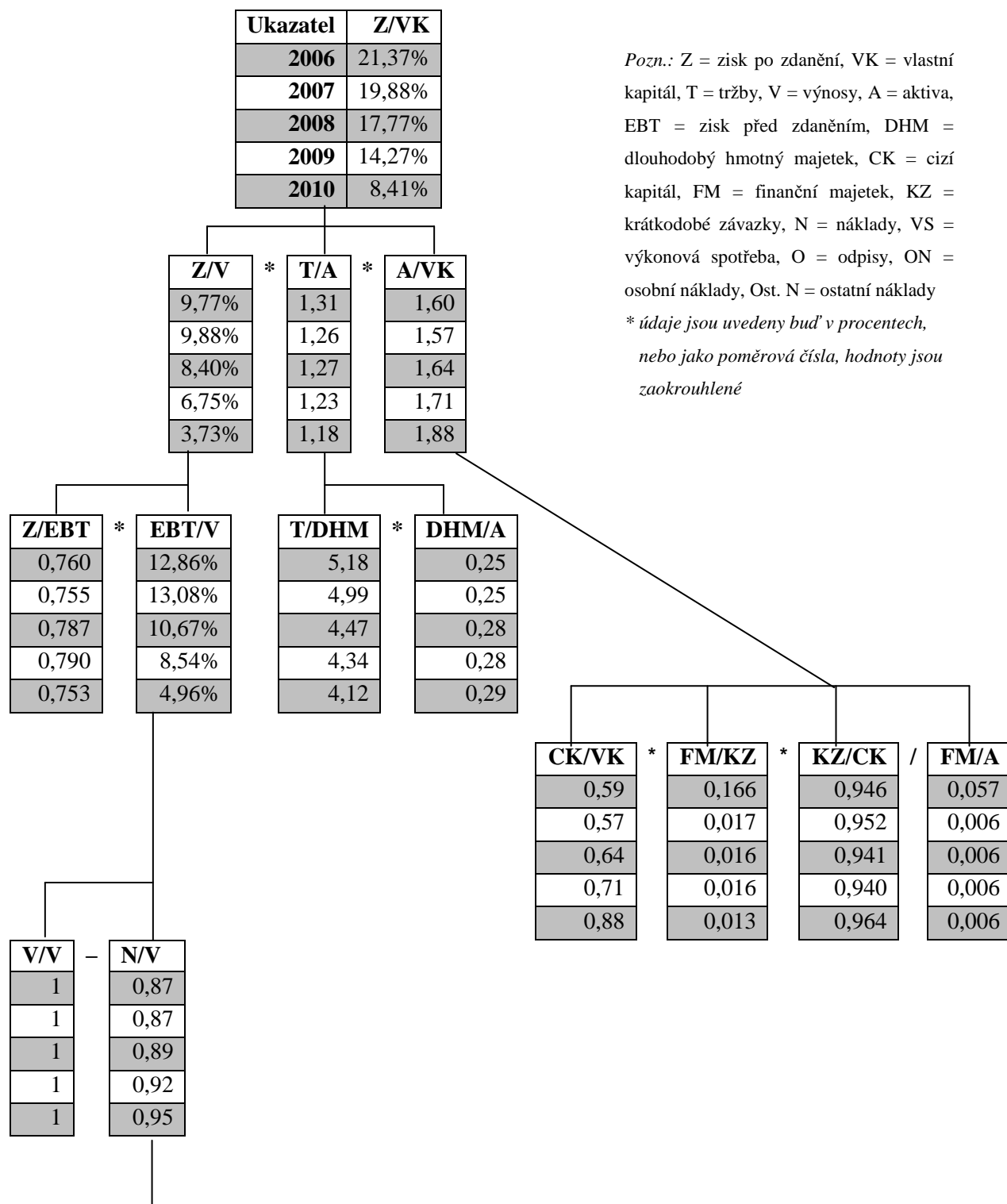


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

### 9.2.3.7 Vztahy mezi ukazateli finanční analýzy

Výsledné ukazatele je třeba posuzovat i z hlediska jejich vzájemné souvislosti, protože například vysoká zadluženost může být příčinou poklesu likvidity, naopak vysoká likvidita bývá provázena sníženou rentabilitou. Pokles likvidity navíc nemusí nutně znamenat potíže se splácením závazků, pokud má podnik delší dobu splatnosti závazků, než pohledávek anebo lze očekávat, že růst aktivity bude provázen růstem rentability. Souvislosti mezi ukazateli Vodárny Plzeň a.s. naznačuje následující pyramidový rozklad:

Obr. č. 38: Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu



<b>VS/V</b>	+	<b>O/V</b>	+	<b>ON/V</b>	+	<b>Ost.N/V</b>
0,662		0,027		0,173		0,001
0,654		0,027		0,181		0,001
0,663		0,029		0,184		0,01
0,686		0,030		0,188		0,008
0,723		0,031		0,193		0,001

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Pokles ROE lze podle tohoto rozkladu zdůvodnit především výrazným snížením ziskových marží až na úroveň 3,73%. Zisková marže poklesla hlavně z důvodu nárůstu podílu výkonové spotřeby na celkových výnosech. Ukazatel obratovosti klesá a poukazuje tak na upadání efektivity využití aktiv, které přispívá k poklesu ROE. Finanční páka se zvyšuje a ukazuje tak narůstající zadlužení podniku. Výsledkem nárůstu zadlužení není zvýšení ROE, protože společnost nevyužívá v rámci financování cizí úročené zdroje. V posledních letech také výrazně klesl podíl finančního majetku na aktivech a tím se zhoršovala okamžitá likvidita. Vzhledem k tomu, že je doba splatnosti pohledávek kratší, než doba splatnosti závazků však společnosti nehrozí potíže s hrazením svých závazků.

Finanční analýza tedy signalizuje na jedné straně důvody poklesu HV, z nichž hlavní je zvyšování výkonové spotřeby, které není adekvátně promítnuto do tržeb společnosti. V rámci bližšího rozboru nákladů bylo identifikováno, že zvyšování výkonové spotřeby je zapříčiněno převážně nárůstem nákladů na služby. Je nutné podotknout, že tato položka nákladů zahrnuje kromě např. nájmu, který lze zahrnout do kalkulace vodného a stočného, i položky, které do kalkulace vstoupit nemohou. Právě tuto skupinu nákladů by tedy bylo vhodné podrobit bližšímu rozboru a sledovat ji pomocí výše navržených nástrojů. Na druhé straně pak finanční analýza vypovídá o vlivu vývoje HV na financování. Klesající úroveň zisku, který zůstává zadržen ve společnosti jako zdroj financování, vyvolává nárůst cizích zdrojů a tak zadlužování společnosti. Je však třeba mít na paměti, že se jedná o krátkodobé cizí zdroje, jejichž nárůst není pro společnost tak rizikový, jako kdyby se jednalo o dlouhodobé a případně úročené zdroje.

## ZÁVĚR

V diplomové práci vypracované na téma „*Hodnocení controllingových aktivit podniku*“ bylo hlavním cílem zanalyzovat problematiku systému controllingu a jeho informační základny a poukázat na možnosti a překážky využití nástrojů a výstupů uvedených kategorií controllingu ve vztahu k efektivitě řízení a rozhodování.

V souladu s tímto hlavním cílem a s cíli dílčími byl nejprve proveden výzkum v teoretické oblasti a zjištěné poznatky byly následně aplikovány a ověřovány ve vybraném podniku – Vodárně Plzeň a.s.

Teoretický výzkum ve spojení s analýzou systému controllingu a realizace controllingových aktivit ve vybraném podniku umožnily poukázat na řadu skutečností. Na základě provedené analýzy lze říct, že controlling plní v podniku svou funkci a poskytuje relativně kvalitní podporu pro rozhodování vedoucích pracovníků.

V rámci analýz však bylo odhaleno, že vybraný podnik vykazuje vysokou závislost na vývoji vnějšího prostředí. Ačkoli by se mohlo zdát, že Vodárna Plzeň a.s. jakožto přirozený monopol má ulehčenou situaci, do hry vstupují zákony, vyhlášky a předpisy a využití evropských dotací navíc vnáší do již tak složitého systému cenotvorby další rozměr a zdůrazňuje tak důležitost kalkulace.

Dál se ukázalo, že ve spojení s rostoucími náklady se společnost i přes své výsadní postavení dostala do situace hlubokého propadu HV a bylo by proto vhodné podrobněji analyzovat příčiny rychlejšího nárůstu nákladů oproti tržbám. V souvislosti s nárůstem nákladů bude také vhodné soustředit se na efektivitu a produktivitu.

Pro tyto účely bylo navrženo využití několika nových controllingových nástrojů - kapacitního členění nákladů, break even-analýzy, analýzy citlivosti a finanční analýzy, a dále bylo doporučeno zavedení pozice controllera. V kontextu toho je potřeba upozornit na rizika, která mohou být spojena zejména s přijetím controllera z externích zdrojů, např. nedůvěra ze strany stávajících zaměstnanců nebo delší doba nutná k jeho zapracování v podniku.

Při vypracování diplomové práce jsem měla možnost pozorovat platnost potřeby efektivní aplikace a koordinace prvků systému controllingu jako předpokladů jeho fungování jako celku.

**SEZNAM TABULEK**

Tab. Č. 1: Rozdělení úloh významných pro controlling podle struktury koncernu.....	19
Tab. Č. 2: Rozdělení úloh controllingu mezi controllera a manažera .....	27
Tab. Č. 3: Srovnání charakteristik operativního a strategického controllingu .....	28
Tab. Č. 4: Přehled nástrojů controllingu.....	36
Tab. Č. 5: Základní údaje o společnosti Vodárna Plzeň a.s.....	71
Tab. Č. 6: Výsledky kráceného rozboru kvality vody z 12/2010 .....	76
Tab. Č. 7: SWOT analýza Vodárny Plzeň a.s.....	82
Tab. Č. 8: Příklad nákladových středisek a zodpovědných vedoucích.....	86
Tab. Č. 9: Příklad činností .....	87
Tab. Č. 10: Příklad nákladových okruhů .....	88
Tab. Č. 11: Ukazatele DOZ a DOP .....	91
Tab. Č. 12: Reporting krátkodobého hospodářského výsledku .....	93
Tab. Č. 13: Ukazatel čisté finanční zadluženosti.....	95
Tab. Č. 14: Cash flow .....	95
Tab. Č. 15: Ukazatel pracovního kapitálu .....	96
Tab. Č. 16: Ukazatel Free Cash Flow .....	97
Tab. Č. 17: Struktura aktiv.....	116
Tab. Č. 18: Horizontální vývoj vybraných položek aktiv.....	117
Tab. Č. 19: Struktura pasiv .....	118
Tab. Č. 20: Horizontální vývoj vybraných položek pasiv .....	119
Tab. Č. 21: Struktura výsledovky .....	120
Tab. Č. 22: Horizontální vývoj položek výsledovky .....	122
Tab. Č. 23: Ukazatele rentability .....	124
Tab. Č. 24: Ukazatele nákladovosti .....	125
Tab. Č. 25: Ukazatel běžné likvidity .....	127
Tab. Č. 26: Ukazatel pohotové likvidity.....	127
Tab. Č. 27: Ukazatel okamžité likvidity .....	128
Tab. Č. 28: Čistý pracovní kapitál .....	128
Tab. Č. 29: Obrat aktiv .....	129
Tab. Č. 30: Ukazatele zadluženosti a finanční struktury .....	130

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1: Štábní a liniiová organizace controllingu .....	17
Obr. č. 2: Organizační schéma úloh controllingu .....	25
Obr. č. 3: Role controllera a manažera v rámci controllingu.....	26
Obr. č. 4: Souvislost operativního a strategického controllingu.....	29
Obr. č. 5: Obsah manažerského účetnictví .....	30
Obr. č. 6: Vztah controllingu a manažerského účetnictví.....	31
Obr. č. 7: Dva pohledy na čistý pracovní kapitál.....	52
Obr. č. 8: Územní působnost Skupiny ONDEO v ČR.....	63
Obr. č. 9: Územní působnost Energie Wasser v ČR.....	63
Obr. č. 10: Územní působnost skupiny Veolia Voda v ČR .....	64
Obr. č. 11: Vývoj průměrné ceny vody v ČR od roku 1990.....	65
Obr. č. 12: Postup stanovení ceny vody.....	66
Obr. č. 13: Organizační struktura společnosti Vodárna Plzeň a.s.....	72
Obr. č. 14: Vývoj počtu zaměstnanců Vodárny Plzeň a.s. od roku 2006 .....	74
Obr. č. 15: Vývoj množství fakturované PV na Plzeňsku 2006 – 2010 .....	77
Obr. č. 16: Vývoj ceny vody na Plzeňsku 2005 – 2011.....	78
Obr. č. 17: Vývoj havárií a ztrát vody od roku 2006.....	80
Obr. č. 18: Ukazatele DOZ a DOP .....	91
Obr. č. 19: Sestava hospodaření.....	99
Obr. č. 20: Reporting ukazatelů přidané hodnoty .....	101
Obr. č. 21: Smluvní výkonové ukazatele .....	103
Obr. č. 22: Moduly FIS .....	106
Obr. č. 23: Grafické znázornění kapacitního třídění nákladů.....	113
Obr. č. 24: Grafické znázornění bodu zvratu.....	114
Obr. č. 25: Struktura aktiv .....	118
Obr. č. 26: Struktura pasiv .....	120
Obr. č. 27: Podíl vybraných položek výsledovky na tržbách .....	121
Obr. č. 28: Vývoj výnosů a nákladů .....	123
Obr. č. 29: Vývoj hospodářských výsledků.....	123
Obr. č. 30: Ukazatele rentability .....	125

---

Obr. č. 31: Ukazatele nákladovosti .....	126
Obr. č. 32: Ukazatel běžné likvidity .....	126
Obr. č. 33: Ukazatel pohotové likvidity.....	127
Obr. č. 34: Ukazatel okamžité likvidity.....	128
Obr. č. 35: Čistý pracovní kapitál .....	129
Obr. č. 36: Obrat aktiv .....	130
Obr. č. 37: Ukazatele zadluženosti a finanční struktury .....	131
Obr. č. 38: Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu.....	132



**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK**

A	aktiva
ABC	kalkulace podle dílčích aktivit (Activity Based Costing)
ACTU1 (2)	výsledek aktualizace ročního plánu Vodárny Plzeň a.s.
BSC	strategická koncepce řízení Balanced Scorecard
BZ	bod zvratu
CAF	provozní cash-flow po odečtení finančního cash-flow
CF	cash-flow
CK	cizí kapitál
CN	celkové náklady
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DOP	doba obratu pohledávek
DOZ	doba obratu závazků
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění
EBT	zisk před zdaněním
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
ERP	informační systém, který integruje a automatizuje podnikové procesy (Enterprise Resource Planning)
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
FCF	free cash flow
FIS	Finanční informační systém
FM	finanční majetek
FN	fixní náklady
HV	hospodářský výsledek
IS	informační soustava
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for

Standardization), zahrnuje skupinu norem, které definují požadavky na systém řízení společnosti, při jejich splnění jsou uděleny certifikáty ISO. Česká norma má označení ČSN.

IT	informační technologie
KZ	krátkodobé závazky
MF	Ministerstvo financí ČR
MTZ	materiálně-technické zásobování
N	náklady
NFD	čistá finanční zadluženost (Net Financial Debt)
O	odpisy
OA	oběžná aktiva
OFŘ	obchodní a finanční ředitel
ON	osobní náklady
OP	obrátky pohledávek
OV	odpadní voda
PHV	provozní hospodářský výsledek
PV	pitná voda
Q	objem výroby
RESOP	provozní hospodářský výsledek
ROA	rentabilita všech vložených prostředků/aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb/zisková marže
SWOT	Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)
T	tržby
TQM	Kompexní systém řízení jakosti (Total Quality Management)
ÚO	účetní období
ÚVN	úplné vlastní náklady
V	výnosy
VK	vlastní kapitál
VP	Vodárna Plzeň a.s.
WCR	pracovní kapitál (Work Capital Ratio, BFR)

Z	zisk po zdanění
ZIS	Zákaznický informační systém

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- [1] Eschenbach, R. *Controlling*. 2. vydání, Praha: ASPI 2004, 816 s., ISBN 80-7357-035-1.
- [2] Fibírová, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing 2003, 116 s., ISBN 80-247-0482-X.
- [3] Freiberg, F. *Finanční controlling*. 1. vydání, Praha: Management Press 1996, 200 s., ISBN 80-85943-03-4.
- [4] Hermann, P., Lazar, J. *Nákladový controlling*. 1. vydání, Ostrava: Repronis 1999, 102 s., ISBN 80-86122-34-4.
- [5] Horváth, P. a Partners. *Nová koncepce controllingu*. 5. přepracované vydání, Praha: Profess Consulting 2004, 289 s., ISBN 80-7259-002-2.
- [6] International Group of Controlling. *Slovník controllingu česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 395 s., ISBN 80-7261-037-6.
- [7] Knápková, A., Pavelková, D. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.
- [8] Král, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8.
- [9] Mikovcová, H. *Controlling v praxi*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9.
- [10] Petřík, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing 2009, 736 s., ISBN 978-80-247-3024-0.
- [11] Reichmann, T. *Controlling: concepts of management control, controllership and ratios*. Berlin: Springer 1997, 338 s., ISBN 3-540-62722-7.
- [12] Šulák, M. *Teze k předmětu rozbor výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: ZČU v Plzni 2006, 71 s., ISBN 80-7043-496-1.

[13] Vollmuth, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vydání, Praha: Profess Consulting 2004, 359 s., ISBN 80-7259-029-4.

### Internetové zdroje

*Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2011. Aktualizace 09. 11. 2011. [cit. 09. 11. 2011] Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

*Energie AG Bohemia s.r.o.* [online] České Budějovice: Energie AG Bohemia s.r.o., 2011. Aktualizace 15. 08. 2011. [cit. 15. 08. 2011]. Dostupné z: [http://www.energieag.cz/eag\\_cz/page/439544689553200220\\_0\\_0,cz.html/](http://www.energieag.cz/eag_cz/page/439544689553200220_0_0,cz.html/)

*Ministerstvo financí ČR*. [online] Praha: Ministerstvo financí ČR, 2011. Aktualizace 01. 10. 2011. [cit. 01.10.2011]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/index.html/>

*Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011. Aktualizace 01. 09. 2011. [cit. 01. 09. 2011]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>

*Ministerstvo zemědělství ČR*. [online] Praha: Ministerstvo zemědělství, 2011. Aktualizace 25. 09. 2011. [cit. 25. 09. 2011]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>

*Ministerstvo životního prostředí ČR*. [online] Praha: Ministerstvo životního prostředí ČR, 2011. Aktualizace 01. 10. 2011. [cit. 01. 10. 2011]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/cz/index/>

*Ondeo*. [online] Praha: Ondeo, 2011. Aktualizace 10. 08. 2011. [cit. 10. 08. 2011]. Dostupné z: <http://www.ondeo.cz/>

*Operační program životního prostředí*. [online] Praha: Operační program životního prostředí, 2011. Aktualizace 01. 09. 2011. [cit. 01. 09. 2011]. Dostupné z: <http://www.opzp.cz/>

*Vodárenství*. [online] Praha: Vodárenství, 2010. Aktualizace 30. 11. 2010. [cit. 30. 11. 2010] Dostupné z: <http://www.vodarenstvi.cz/>

*Vodárna Plzeň a.s.* [online] Plzeň: Vodárna Plzeň a.s., 2011. Aktualizace 20. 10. 2011. [cit. 20. 10. 2011] Dostupné z: <http://www.vodarna.cz/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A.** Kalkulace Plzeň-město

**Příloha B.** Matice SWOT analýzy.

**Příloha C.** Organizační struktura koncernu Veolia Voda.

**Příloha D.** Schéma BSC.

**Příloha E.** Zákony a další předpisy související s vodárenstvím

**Příloha F.** Zkrácené verze účetních výkazů Vodárny Plzeň a.s.

## Příloha A. Kalkulace Plzeň-město.

č.	Položka	Plzeň			
		Pitná voda		Odpadní voda	
		skut.	plán	skut.	plán
<b>1.</b>	<b>Materiál</b>				
1. I	-surová voda podz. a povrchová				
1. II	-PV převzatá + OV předaná k čištění				
1. III	-chemikálie				
1. IV	-ostatní materiál				
<b>2.</b>	<b>Energie</b>				
2. I	-elektrická energie				
2. II	-ost. energie (plyn, teplo)				
<b>3.</b>	<b>Mzdy</b>				
3. I	-přímé mzdy				
3. II	-ostatní osobní náklady				
<b>4.</b>	<b>Ostatní přímé náklady</b>				
4. I	-odpisy a prostř. obnovy infr. maj.				
4. II	-opravy infrastr. majetku				
<b>4. III</b>	<b>-nájem infrastr. majetku</b>				
4. IV	-popl. za vyp. odp. vod				
4. V	-ostatní provozní nákl. externí				
4. VI	-ostatní provozní nákl. ve vl. režii				
<b>6.</b>	<b>Výrobní režie</b>				
<b>7.</b>	<b>Správní režie</b>				
<b>8.</b>	<b>ÚVN</b>				
<b>D</b>	<b>V. fakturovaná mil. m<sup>3</sup></b>				
E	z toho: domácnosti				
<b>H</b>	<b>V. srážková fakturovaná mil. m<sup>3</sup></b>				
I	V. odpadní čištěná mil. m <sup>3</sup>				
J	PV nebo OV převzatá v mil. m <sup>3</sup>				
K	PV nebo OV předaná v mil. m <sup>3</sup>				
<b>9.</b>	<b>JEDNOTKOVÉ NÁKL. v Kč/m<sup>3</sup></b>				
<b>11.</b>	<b>Kalkulační zisk (Z)</b>				
11. a	-podíl z ÚVN				
<b>12.</b>	<b>ÚVN + zisk</b>				
<b>13.</b>	<b>v. fakturovaná pitná, odpadní +srážková (Q)</b>				
<b>14.</b>	<b>CENA PRO VODNÉ A STOČNÉ</b>				

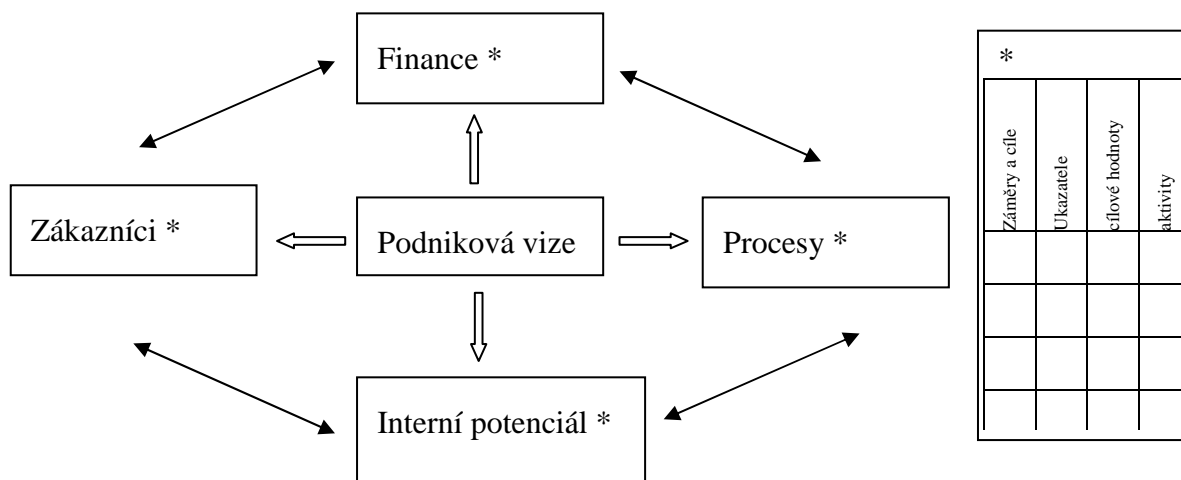
**Příloha B.** Matice SWOT analýzy.

<b>SWOT analýza</b>		
<b>Interní faktory</b>	<b>S – silné stránky</b>	<b>W – slabé stránky</b>
<b>Externí faktory</b>	<b>O – příležitosti</b>	<b>T – hrozby</b>





**Příloha D.** Schéma BSC.



**Příloha E. Zákony a další předpisy související s vodárenstvím.**

<b>Zákony (výběr):</b>
Zákon Parlamentu ČR č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (o vodovodech a kanalizacích), ve znění zákona č. 281/2009 Sb.
Zákon Parlamentu ČR č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon Parlamentu ČR č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezení znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci), ve znění zákona č. 521/2002 Sb.
Zákon Parlamentu ČR č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (lázeňský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon Parlamentu ČR č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí).
Zákon Parlamentu ČR č. 305/2000 Sb., o povodích.
Zákon Parlamentu ČR č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.
Zákon Parlamentu ČR č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
Zákon Parlamentu ČR č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů.
Zákon Parlamentu ČR č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů.
Zákon Parlamentu ČR č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon Parlamentu ČR č. 114/1995 Sb., o vnitrozemské plavbě, ve znění zákona č. 358/1999 Sb.
Zákon České národní rady č. 344/1992 Sb., o katastru nemovitostí České republiky (katastrální zákon), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon České národní rady č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon České národní rady č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon FS ČSFR č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon České národní rady č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon České národní rady č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon FS ČSSR č. 44/1988 Sb., o ochraně a využití nerostného bohatství (horní zákon), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon Parlamentu ČR č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.
Zákon Parlamentu ČR č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon ČNR ČSR č. 102/1963 Sb., o rybářství, ve znění pozdějších předpisů.
Zákon Parlamentu ČR č. 185/2001 Sb., o odpadech.
Zákon Parlamentu ČR č. 59/2006 Sb., prevence závažných havárií.
Zákon Parlamentu ČR č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a o její nápravě.
Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně.
<b>Vyhlášky (výběr):</b>
Vyhláška č. 620/2004 Sb., kterou se mění vyhláška Ministerstva zemědělství č. 432/2001 Sb., o dokladech žádosti o rozhodnutí nebo vyjádření a o náležitostech povolení, souhlasů a vyjádření vodoprávního úřadu, ve znění vyhlášky č. 195/2003 Sb. (přílohy k vyhlášce).

Vyhláška č. 619/2004 Sb., kterou se mění vyhláška Ministerstva zemědělství č. 7/2003 Sb., o vodoprávní evidenci.
Vyhláška č. 391/2004 Sb., kterou se mění vyhláška č. 139/2003 Sb., o rozsahu údajů v evidencích stavu povrchových a podzemních vod a o způsobu zpracování, ukládání a předávání těchto údajů do informačních systémů veřejné správy.
Vyhláška č. 390/2004 Sb., kterou se mění vyhláška č. 292/2002 Sb., o oblastech povodí.
Vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se ruší vyhláška č. 376/2000 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody.
Vyhláška č. 135/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch.
Vyhláška č. 125/2004 Sb., kterou se stanoví vzor poplatkového hlášení a vzor poplatkového přiznání pro účely výpočtu poplatku za odebrané množství podzemní vody.
Vyhláška č. 333/2003 Sb., kterou se mění vyhláška č. 470/2001 Sb., kterou se stanoví seznam významných vodních toků a způsob provádění činností souvisejících se správou vodních toků.
Vyhláška č. 195/2003 Sb., kterou se mění vyhláška č. 432/2001 Sb., o dokladech žádosti o rozhodnutí nebo vyjádření a o náležitostech povolení, souhlasů a vyjádření vodoprávního úřadu.
Vyhláška č. 159/2003 Sb., kterou se stanoví povrchové vody využívané ke koupání osob.
Vyhláška č. 140/2003 Sb., o plánování v oblasti vod.
Vyhláška č. 139/2003 Sb., o evidenci stavu povrchových a podzemních vod a způsobu ukládání údajů do informačního systému veřejné správy.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 7/2003 Sb., o vodoprávní evidenci.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 590/2002 Sb., o technických požadavcích pro vodní díla.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 513/2002 Sb., kterou se stanoví ochranná pásma zdroje přírodní minerální vody v Byňově a vymezují se konkrétní ochranná opatření (vyhláška o ochranných pásmech zdroje přírodní minerální vody v Byňově).
Vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 293/2002 Sb., o poplatcích za vypouštění odpadních vod do vod povrchových (včetně formulářů v příloze 4).
Vyhláška č. 292/2002 Sb., o oblastech povodí, ve znění vyhlášky č. 390/2004 Sb., kterou se mění vyhláška č. 292/2002 Sb., o oblastech povodí.
Vyhláška Ministerstva dopravy a spojů č. 241/2002 Sb., o stanovení vodních nádrží a vodních toků, na kterých je zakázána plavba plavidel se spalovacími motory, a o rozsahu a podmínkách užívání povrchových vod k plavbě.
Vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 236/2002 Sb., o způsobu a rozsahu zpracování návrhu stanovování záplavových území.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 225/2002 Sb., o podrobném vymezení staveb k vodohospodářským melioracím pozemků a jejich částí a způsobu a rozsahu péče o ně.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 195/2002 Sb., o náležitostech manipulačních řádů a provozních řádů vodních děl.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 20/2002 Sb., o způsobu a četnosti měření množství a jakosti vody.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 471/2001 Sb., o technicko-bezpečnostním dohledu nad vodními díly.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 470/2001 Sb., kterou se stanoví seznam významných vodních toků a způsob provádění činností souvisejících se správou vodních toků.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 433/2001 Sb., kterou se stanoví technické požadavky pro stavby pro plnění funkcí lesa.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 432/2001 Sb., o dokladech žádosti o rozhodnutí nebo vyjádření a o náležitostech povolení, souhlasů a vyjádření vodoprávního úřadu.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 431/2001 Sb., o obsahu vodní bilance, způsobu jejího sestavení a o údajích pro vodní bilanci.
Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 428/2001 Sb., kterou se provádí zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (o vodovodech a

kanalizacích), ve znění vyhlášky č. 146/2004 Sb.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 427/2001 Sb., o vydání osvědčení o přírodních léčivých zdrojích a zdrojích přírodních minerálních vod a o zrušení osvědčení přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 423/2001 Sb., kterou se stanoví způsob a rozsah hodnocení přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod a další podrobnosti jejich využívání, požadavky na životní prostředí a vybavení přírodních léčebných lázní a náležitosti odborného posudku o využitelnosti přírodních léčivých zdrojů a klimatických podmínek k léčebným účelům, přírodní minerální vody k výrobě přírodních minerálních vod a o stavu životního prostředí přírodních léčebných lázní (vyhláška o zdrojích a lázních).
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 370/2001 Sb., o zkoušce o odborné způsobilosti k výkonu odborného dohledu nad využíváním a ochranou přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod.
Vyhláška Ministerstva zemědělství 296/2001 Sb., kterou se stanoví způsob vedení hospodářské evidence na rybnících a evidence o hospodářských výsledcích v rybářských revírech, podrobnosti výběrového řízení na výkon rybářského práva v rybářských revírech a odborná způsobilost rybářských hospodářů a kterou se mění vyhláška Ministerstva zemědělství, lesního a vodního hospodářství č. 103/1963 Sb., kterou se vydávají prováděcí předpisy k zákonu č.102/1963 Sb. o rybářství, ve znění pozdějších předpisů.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 156/2001 Sb., o ochranných pásmech přírodního léčivého zdroje v Hronově.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 37/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky přicházející do přímého styku s vodou a na úpravu vody.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 13/2001 Sb., o ochranných pásmech přírodních léčivých zdrojů lázeňského místa Bludov.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 6/2001 Sb., o ochranných pásmech přírodního léčivého zdroje ložiska peloidu Vrbka lázeňského místa Mšené – Lázně.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 464/2000 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na koupaliště, sauny a hygienické limity venkovních hracích ploch.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 175/1999 Sb., o ochranných pásmech přírodních léčivých zdrojů lázeňského místa Karlova Studánka.
Vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 137/1999 Sb., kterou se stanoví seznam vodárenských nádrží a zásady pro stanovení a změny ochranných pásem vodních zdrojů.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 290/1998 Sb., kterou se prohlašují další zdroje přirozeně se vyskytujících minerálních vod za přírodní léčivé zdroje nebo přírodní minerální vody stolní a zrušuje se prohlášení některých zdrojů za přírodní léčivé zdroje.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 292/1997 Sb., o požadavcích na zdravotní nezávadnost balených vod a způsob jejich úpravy, ve znění pozdějších předpisů.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 287/1996 Sb., kterou se prohlašují další zdroje přirozeně se vyskytujících minerálních vod za přírodní léčivý zdroj nebo zdroj přírodní minerální vody stolní, ve znění vyhlášky MZ č. 290/1998 Sb.
Vyhláška Ministerstva dopravy č. 223/1995 Sb., o způsobilosti plavidel k provozu na vnitrozemských vodních cestách ve znění vyhlášky č. 83/2000 Sb.
Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 140/1993 Sb., kterou se prohlašují další zdroje přirozeně se vyskytujících minerálních vod za přírodní léčivé zdroje a přírodní minerální vody stolní a mění se výnos MZ ČSR č. 12/1979 Věst. MZ ČSR, kterým se prohlašují další přírodní zdroje minerálních vod za přírodní léčivé zdroje a přírodní minerální vody stolní.
Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 57/1970 Sb., o Smlouvě mezi Československou socialistickou republikou a Rakouskou republikou o úpravě vodohospodářských otázek na hraničních vodách.
Vyhláška č. 17/2009 Sb., o zjišťování a nápravě ekologické újmy na půdě
Vyhláška č. 142/2005, o plánování v oblasti vod
Vyhl. č. 450/2005 Sb., o náležitostech nakládání se závadnými látkami a náležitostech

havarijního plánu, způsobu a rozsahu hlášení havárií, jejich zneškodňování a odstraňování jejich škodlivých následků
Vyhláška č. 23/2007 Sb., o podrobnostech vymezení vodních děl evidovaných v katastru nemovitostí ČR
<b>Nařízení vlády (výběr):</b>
Nařízení vlády č. 61/2003 Sb., o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění povrchových a odpadních vod.
Nařízení vlády č. 103/2003 Sb., o stanovení zranitelných oblastí a o používání a skladování hnojiv a statkových hnojiv, střídání plodin a provádění protierozních opatření v těchto oblastech.
Nařízení vlády č. 71/2003 Sb., o stanovení povrchových vod vhodných pro život a reprodukci původních druhů ryb a dalších vodních živočichů a o zjišťování a hodnocení stavu jakosti těchto vod.
Nařízení vlády č. 61/2003 Sb., o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění povrchových vod a odpadních vod, náležitostech povolení k vypouštění odpadních vod do vod povrchových a do kanalizací a o citlivých oblastech.
Nařízení vlády ČR č. 385/2001 Sb., kterým se stanoví jednotková výše poplatku za přírodní minerální vodu odebíranou ze zdroje přírodní minerální vody.
Nařízení vlády ČR č. 152/1992 Sb., o ochranných pásmech přírodních léčivých zdrojů lázeňského místa Františkovy Lázně.
Nařízení vlády ČSR č. 85/1981 Sb., o chráněných oblastech přirozené akumulace vod Chebská pánev a Slavkovský les, Severočeská křída, Východočeská křída, Polická pánev, Třeboňská pánev a Kvartér řeky Moravy.
Nařízení vlády ČSR č. 10/1979 Sb., o chráněných oblastech přirozené akumulace vod Brdy, Jablunkovsko, Krušné hory, Novohradské hory, Vsetínské vrchy a Žamberk – Králíky.
Nařízení vlády ČSR č. 40/1978 Sb., o chráněných oblastech přirozené akumulace vod Beskydy, Jeseníky, Jizerské hory, Krkonoše, Orlické hory, Šumava a Žďárské vrchy.
<b>Ostatní předpisy (výběr):</b>
Metodický pokyn Ministerstva zemědělství ze dne 10. prosince 2004, k postupu státních podniků Povodí při poskytování náhrad za omezení užívání nemovitostí v ochranných pásmech vodních zdrojů dle § 30 odst. 9 zákona č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů.
Sdělení Ministerstva zdravotnictví č. 533/2002 Sb., o vydání osvědčení o přírodních léčivých zdrojích a zdrojích přírodních minerálních vod a o zrušení osvědčení přírodního léčivého zdroje.
Metodický pokyn Ministerstva zemědělství a Ministerstva životního prostředí ČR ze dne 28. listopadu 2002, pro posuzování žádostí o výjimku z ustanovení § 39 odst. 1 zákona č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů pro použití závadných látek ke krmení ryb [§ 39 odst. 7 písm. b) vodního zákona] a k úpravě povrchových vod na nádržích určených pro chov ryb [§ 39 odst. 7 písm. d) vodního zákona].
Metodický pokyn Ministerstva zemědělství ČR ze dne 28. srpna 2002, pro sestavení vodohospodářské bilance oblastí povodí.
Metodický pokyn Ministerstva zemědělství ČR ze dne 22. srpna 2002, při zjišťování mimořádných škod způsobených povodněmi na rybnících a malých vodních nádržích v soukromém vlastnictví na území České republiky v srpnu 2002.
Metodický pokyn Ministerstva zemědělství ČR ze dne 15. května 2002, o postupu při stanovení nezpoplatněného množství vody odebírané k vyrovnání vláhového deficitu zemědělských plodin.
Metodický pokyn odboru ochrany vod MŽP (ZP 02/2002), ke stanovení minimální hladiny podzemních vod (k § 37 zákona č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů).
Metodický pokyn č. 6 odboru ochrany vod Ministerstva životního prostředí, pro navrhování,

výstavbu a provoz suchých nádrží.
Metodický pokyn č. 4 odboru ochrany vod Ministerstva životního prostředí, k používání odmašťovacích kapalin a emulgačních přípravků při likvidaci ropných havárií.
Metodický pokyn č. 3 odboru ochrany vod Ministerstva životního prostředí, pro stanovení účinků zvláštních povodní a jejich začlenění do povodňových plánů.
Metodický pokyn odboru ochrany vod MŽP (ZP 09/2000), k zabezpečení jakosti odběru vzorků vod.
Metodický pokyn odboru ochrany vod MŽP (ZP 08/2000), k zabezpečení jakosti odběru vzorků vod.
Sdělení odboru ochrany vod MŽP (ZP 05/1997), o pověření Českého hydrometeorologického ústavu zpracováním nebo ověřováním standardních hydrologických údajů ve smyslu znění ČSN 75 1400 "Hydrologické údaje povrchových vod".
Metodický pokyn Ministerstva životního prostředí (ZP 03/1996), kritéria znečištění zemin a podzemní vody.
Metodický pokyn odboru ochrany vod MŽP, k zásadám státní vodohospodářské bilance zásob povrchových a podzemních vod a jejich jakosti (uveřejněno ve Věstníku MŽP ČR č. 3/1995).
Sdělení odboru ochrany vod MŽP (ZP 94/1994), k vypouštění důlních vod (uveřejněno ve Věstníku MŽP ČR č. 2/1994).
Metodický pokyn odboru ekonomiky MŽP, k podrobnostem způsobu dodávek a placení za odběr vody z vodních toků od 1. 1. 1994 pro organizace v působnosti resortu MŽP ČR (uveřejněno ve Věstníku MŽP ČR č. 2/1994).
Výnos Ministerstva zdravotnictví ČSR č. 12/1979, o prohlášení dalších přírodních zdrojů minerálních vod za přírodní léčivé zdroje a přírodní minerální vody stolní, ve znění vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 140/1993 Sb., a vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 287/1996 Sb.
Směrnice Ministerstva lesního a vodního hospodářství ČSR č. 7/1977 Ú.v., o evidenci a bilančním vyhodnocování zásob a jakosti povrchových a podzemních vod České socialistické republiky.
Směrnice č. 12123/806/OSS Ministerstva lesního a vodního hospodářství ČSR, pro vypracování návrhů kanalizačních řádů (uveřejněno v částce 16/1975).
Směrnice Ministerstva lesního a vodního hospodářství ČSR č. 9/1973 Ú.v., pro výpočet potřeby pitné vody při navrhování vodovodů a kanalizačních zařízení a posuzování vydatnosti vodních zdrojů.
Vyhláška Ústřední správy vodního hospodářství č. 137/1957 Ú.l., o výstavbě zařízení a jiných opatření na ochranu rybářství a o úhradě nákladů s tím spojených.
Směrnice č. 4 Ministerstva životního prostředí, k vydávání povolení pro vypouštění odpadních vod s obsahem rtuti ze stomatologických zdravotnických zařízení do kanalizace.
Metodický pokyn odboru ochrany vod MŽP ČR, k datové struktuře Hydroekologického informačního systému České republiky.
Metodický pokyn odboru ochrany vod MŽP ČR, ke sledování a hodnocení vlivu účelového rybářského hospodaření ve vodárenských nádržích.
Metodický pokyn č. 9 odboru ochrany vod MŽP ČR, ke stanovení hodnot minimálních zůstatkových průtoků ve vodních tocích.
Metodický pokyn č. 8 odboru ochrany vod MŽP ČR, k zabezpečení hlásné a předpovědní povodňové služby.
Metodický pokyn, kterým se prohlašují další zdroje přírodních minerálních vod za přírodní léčivé zdroje a přírodní minerální vody stolní.

## Příloha F. Zkrácené verze účetních výkazů Vodárny Plzeň a.s. 2006 – 2010.

<b>Rozvaha v tis. Kč</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	582 481	632 363	660 106	701 954	740 590
<b>A. Dlouhodobý majetek</b>	147 179	159 427	188 007	198 326	211 243
<b>A. I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	8 820	12 176	12 059	8 498	4 799
<b>A.I.1. Software</b>	6 863	8 209	10 313	8 498	4 382
<b>A.I.2. Jiný DNM</b>	29	149	0	0	41
<b>A. II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>	138 559	146 351	143 614	157 494	173 960
<b>A.II.1. Pozemky</b>	12 865	12 766	12 766	12 766	12 766
<b>A.II.2. Stavby</b>	43 572	41 988	39 050	36 230	33 530
<b>A.II.3. Samostatné movité věci</b>	77 996	80 981	87 449	87 691	82 391
<b>A.II.4. Jiný DHM</b>	874	239	252	438	868
<b>A. III. Dlouhodobý finanční majetek</b>	0	900	32 334	32 334	32 484
<b>A.III.1. Podíly v ovládaných osobách</b>	0	0	31 434	31 434	31 434
<b>A.III.2. Jiný DFM</b>	0	900	900	900	1 050
<b>B. Oběžná aktiva</b>	360 420	402 984	408 118	432 047	487 023
<b>B. I. Zásoby</b>	4 806	4 996	3 731	4 313	3 700
<b>B. II. Dlouhodobé pohledávky</b>	0	0	0	1 349	9 629
<b>B. III. Krátkodobé pohledávky</b>	322 165	394 348	400 487	421 918	469 397
<b>B.III.1. Dohadné účty aktivní</b>	137 338	148 011	180 335	224 283	237 507
<b>B.III.2. Jiné pohledávky</b>	1 024	541	73	14	5
<b>B. IV. Krátkodobý finanční majetek</b>	33 449	3 640	3 900	4 467	4 297
<b>B. IV. 1. Krátkodobé cenné papíry</b>	23 300	3 300	3 300	3 300	3 300
<b>C. Časové rozlišení</b>	74 882	69 952	63 981	71 581	42 324
<b>PASIVA CELKEM</b>	582 481	632 363	660 106	701 954	740 590
<b>A. Vlastní kapitál</b>	363 306	402 946	402 075	410 909	394 079
<b>A. I. Základní kapitál</b>	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
<b>A. II. Fondy ze zisku</b>	1 909	1 442	1 519	1 701	1 712
<b>A.II.1. Zákonný rezervní fond</b>	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>A.II.2. Ostatní fondy</b>	909	442	519	701	712
<b>A. III. Výsledek hospodaření minulých let</b>	278 773	316 397	324 123	345 556	354 208
<b>A. IV. Výsledek hospodaření běžného ÚO</b>	77 624	80 107	71 433	58 652	33 159
<b>B. Cizí zdroje</b>	212 788	227 962	255 316	289 868	346 234
<b>B. I. Rezervy</b>	6 375	4 719	8 370	9 186	2 030
<b>B. II. Dlouhodobé závazky</b>	5 099	6 222	6 810	8 235	10 395
<b>B. III. Krátkodobé závazky</b>	201 314	217 021	240 136	272 447	333 809
<b>C. Časové rozlišení</b>	6 387	1 455	2 715	1 177	277



Výsledovka v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
<b>I. Výkony</b>	763 443	794 877	839 378	861 700	871 129
<b>I. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	762 004	794 788	840 390	861 700	870 782
<b>I. 2. Aktivace</b>	1 439	89	0	0	347
<b>A. Výkonová spotřeba</b>	525 627	530 287	563 741	596 584	642 218
<b>A. 1. Spotřeba materiálu a energie</b>	149 661	151 279	168 007	174 641	179 961
<b>A. 2. Služby</b>	375 966	379 008	395 734	421 943	462 257
<b>Přidaná hodnota</b>	237 816	264 590	275 637	265 116	228 911
<b>B. Osobní náklady</b>	137 533	146 635	156 303	163 314	171 796
<b>B. 1. Mzdové náklady</b>	98 318	104 980	111 943	118 928	121 399
<b>B. 2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva</b>	588	588	588	588	591
<b>B. 3. Náklady na soc. zabezpečení a zdr. pojištění</b>	35 701	37 888	40 620	40 400	43 236
<b>B. 4. Sociální náklady</b>	2 926	3 178	3 152	3 398	6 570
<b>C. Daně a poplatky</b>	7 442	6 795	6 845	6 792	6 987
<b>D. Odpisy DM</b>	20 529	21 085	24 054	25 914	26 729
<b>II. Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	9 854		2 205	2 200	1 335
<b>F. Zůstatková cena DM a materiálu</b>	9 201		1 157	1 110	678
<b>G. Změna stavu rezerv a OP</b>	-10 289	-5 667	3 987	2 088	-5 722
<b>III. Provozní výnosy ostatní</b>	18 517	11 877	3 340	3 378	9 775
<b>H. Provozní náklady ostatní</b>	1 374	6 077	3 266	3 282	1 463
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	100 397	102 008	85 570	72 370	38 090
<b>IV. Finanční výnosy</b>	2 444	4 156	5 453	2 016	6 267
<b>I. Finanční náklady</b>	702	107	250	135	296
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	1 742	4 049	5 203	1 881	5 971
<b>J. Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	24 515	25 950	19 340	15 599	10 902
<b>J. 1. Daň z příjmu splatná</b>	22 477	24 827	18 752	14 174	8 742
<b>J. 2. Daň z příjmu odložená</b>	2 038	1 123	588	1 425	2 160
<b>**Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	77 624	80 107	71 433	58 652	33 159
<b>***Výsledek hospodaření za účetní období</b>	77 624	80 107	71 433	58 652	33 159
<b>****Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	102 139	106 057	90 773	74 251	44 061

## **ABSTRAKT**

Bedrnová, J. *Hodnocení controllingových aktivit podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 156 s., 2011.

Předložená práce se zaměřuje na analýzu systému controllingu a na identifikaci možností a překážek jeho využití při řízení podniku. V průběhu textu jsou podrobně představeny některé metody controllingu. V souladu s analýzou vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku je výstupem práce návrh těch metod, které by vhodně doplnily využívaný systém controllingu a tak zvýšily jeho efektivnost jako podpory řízení. Kromě toho by zvolené metody mohly přispět k eliminaci rizik, která byla v průběhu analýz identifikována.

**Klíčová slova:** řízení, controlling, kalkulace, reporting

## **ABSTRACT**

Bedrnová, J. *The evaluation of the controlling activities of the company*. Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 156 p., 2011.

Presented theses is focused on the analysis of the controlling system and on the identification of opportunities and barriers in its use in business management. There are several methods of controlling introduced in detail throughout the text.

Based on the analysis of the external and internal environment of the company, the output of the thesis is a proposal of particular methods, which would both appropriately complete the existing system and increase its efficiency as a management support. Moreover, the chosen methods could also contribute to the elimination of risks which were identified within the analyses.

**Keywords:** management, controlling, calculation, reporting