

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Plzeňská
teplárenská, a.s.**

**Analysis of success factors of the company Plzeňská
teplárenská, a.s.**

Michal Jahn

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Michal JAHN
Osobní číslo:	K17B0053P
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku
Zadávací katedra:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

1. Popište vybraný podnik a jeho oblasti působení.
2. Definujte úspěšný podnik a stanovení kritérií pro hodnocení jeho úspěšnosti.
3. Analyzujte vnitřní a vnější faktory působící na podnik a jejich vliv na jeho úspěšnost.
4. Posuďte úspěšnost vybraného podniku.
5. Formulujte závěr.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- Blažek, L. a kol. (2008). *Konkurenční schopnost podniků: analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. 1. vyd. Brno, Masarykova univerzita.
- Dluhošová, D. (2006). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha, Ekopress.
- Dvořáček, J. a Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha, C.H. Beck.
- Kislingerová, E. a Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha, C.H. Beck.
- Synek, M. a kol. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha, C.H. Beck.
- Růčková, P. (2007). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha, Grada.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, úkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha, Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Mičudová, Ph.D.**
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Plzeňská teplárenská, a.s.“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

Obsah

Úvod	11
1 Metodika a cíle práce.....	12
2 Popis vybraného podniku a oblasti jeho působení.....	13
2.1 Popis podniku.....	13
2.2 Energetika	15
2.2.1 Teplárenství	15
2.2.2 Elektrařenství.....	16
3 Definice úspěšného podniku.....	17
4 Faktory úspěšnosti podniku.....	21
4.1 Vnitřní činitele	22
4.1.1 Strategie	22
4.1.2 Struktura.....	23
4.1.3 Kultura	24
4.2 Vnější činitele.....	24
4.2.1 Geografické.....	25
4.2.2 Sociální	25
4.2.3 Politické a právní	26
4.2.4 Ekonomické	26
4.2.5 Ekologické	26
4.2.6 Technologické.....	27
4.2.7 Etické	27
4.2.8 Kulturně historické	27
5 Nástroje vnitřní a vnější analýzy	28
5.1 Analýza zainteresovaných stran.....	28

5.2	SWOT analýza.....	29
5.3	PESTLE analýza.....	30
5.4	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	30
5.5	Metoda SPACE.....	31
5.6	Balanced scorecard (BSC).....	32
5.7	Finanční analýza	35
5.7.1	Analýza stavových (absolutních) ukazatelů.....	36
5.7.2	Analýza poměrovými ukazateli.....	37
6	Praktická část	41
6.1	SWOT analýza.....	42
6.1.1	Silné stránky	43
6.1.2	Slabé stránky	44
6.1.3	Příležitosti.....	44
6.1.4	Hrozby	45
6.2	Finanční analýza	46
6.2.1	Vertikální analýza	46
6.2.2	Analýza poměrových ukazatelů	48
6.3	Balanced Scorecard	54
6.3.1	Strategie a cíle	54
6.3.2	Finanční perspektiva	56
6.3.3	Zákaznická perspektiva	59
6.3.4	Perspektiva interních procesů.....	61
6.3.5	Perspektiva učení se a růstu	64
7	Vyhodnocení praktické části	68
	Závěr.....	71
	Seznam použitých zdrojů.....	73

Seznam tabulek 76

Seznam obrázků 77

Seznam příloh 79

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Honba za klíčem k hospodářské úspěšnosti se zdá být pro mnoho společností nekonečná. Navzdory rozsáhlým časovým i finančním investicím do jeho nalezení, zůstává tajemství úspěchu velkému množství podniků skryto. Mnoho autorů se přitom shoduje na tom, že klíčem k hospodářské úspěšnosti podniku je poznání a analýza faktorů, které mají na úspěšnost podniku zásadní vliv. Komplexní poznání těchto faktorů by mělo společnosti umožnit odhalit slabá místa a tedy skutečnosti, které jí brání v dosažení úspěchu.

Kritická je mimo jiné, také volba metody a postup následného hodnocení těchto faktorů, což významně ovlivňuje efektivitu tohoto hodnocení. Mnoho společností, však ve výběru vhodné metody hodnocení a následné interpretaci dat selhává, což jim neumožňuje problémy a slabá místa odhalit. Podnik totiž může podniknout kroky k eliminaci problému nebo slabého místa až poté, co problém identifikuje. Dnešní doba se vyznačuje drsným a dynamickým konkurenčním prostředím, ve kterém je prostor pro chyby minimální. Pokud se tedy podniku nepodaří slabá místa a problémy včas odhalit, může to pro něj znamenat významné potíže, které mohou velmi rychle vést až k předčasnému ukončení jeho činnosti.

Téma analýza faktorů úspěšnosti společnosti Plzeňská teplárenská a.s. jsem si zvolil, mimo jiné proto, že jsem zde působil na praxi, kde jsem měl možnost blíže se seznámit s vnitřním prostředím a chodem společnosti. Možnost provedení analýzy faktorů úspěšnosti této společnosti, která by mohla pomoci k odhalení některých slabých míst a případně přispět ke zlepšení její hospodářské úspěšnosti, se mi jevila jako atraktivní. Dalším důvodem výběru byla dostupnost informací potřebných k provedení analýz společnosti. Společnost mi k účelům zpracování bakalářské práce poskytla kromě veřejně dostupných informací i několik interních dokumentů.

1 Metodika a cíle práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat nejvýznamnější faktory, které mají vliv na úspěšnost společnosti Plzeňská teplárenská, a.s., identifikovat slabá místa, navrhnout opatření k jejich eliminaci.

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části: teoretickou část a praktickou část. Cílem teoretické části práce je především dostatečně popsat pojmy a souvislosti spojené s daným tématem a umožnit tak lepšímu porozumění praktické části. K vymezení teoretických pojmů bude použita především doporučená odborná literatura.

Cílem praktické části je pak pomocí zvolených metod provést analýzu faktorů úspěšnosti společnosti Plzeňská teplárenská a.s. Praktická část bude založena především na metodách empirického výzkumu. Především se jedná o metodu analýzy a v některých případech bude také použita metoda komparace. Praktická část bude kombinovat jak, kvalitativní, tak kvantitativní metody výzkumu.

K provedení praktických analýz a hodnocení podniku budou použity ve většině případů veřejně dostupné zdroje informací, jako jsou především oficiální výroční zprávy společnosti. Ve specifických případech budou k analýze společnosti použity i některé interní dokumenty, které mi byly společností poskytnuty.

K naplnění cílů práce budou použity následující nástroje: popis vybraného podniku a oblasti jeho působení, vymezení základních teoretických pojmů spojených s tématem, analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, finanční analýza a komplexní metoda hodnocení, která umožní dostatečně popsat nejen finanční, ale i nefinanční ukazatele.

K analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku bude použita konkrétně SWOT analýza, která vhodně kombinuje analýzu jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Finanční analýza bude založena především na hodnocení pomocí poměrových ukazatelů, které ačkoliv vycházejí výhradně z údajů ze základních účetních výkazů, dokáží poměrně komplexně popsat finanční zdraví podniku. Komplexní metoda hodnocení bude vycházet z perspektiv metody Balanced scorecard (BSC), avšak na rozdíl od BSC, bude použita pouze k hodnocení dílčích perspektiv, a ne jako strategický manažerský systém pro řízení.

2 Popis vybraného podniku a oblasti jeho působení

2.1 Popis podniku

Plzeňská teplárenská, a.s. je největším výrobcem energií na území města Plzně a v Plzeňském kraji.

Jedná se o akciovou společnost založenou v roce 1994, aktuálně vlastněnou ze 65 % městem Plzeň a ze 35 % společností EP Infrastructure, a.s. Společnost zajišťuje dodávku tepelné energie pro potřeby vytápění a přípravu teplé vody, elektrické energie a energie chladu pro více jak tři čtvrtiny poptávky plzeňských odběratelů. Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba a rozvod tepelné energie, výroba elektřiny a obchod s elektřinou. K těmto předmětům podnikání vlastní společnost příslušné licence dle energetického zákona. Další aktivity společnosti jsou menšího rozsahu a vyplývají z vlastnictví hmotných investičních prostředků a z využití odborností zaměstnanců společnosti.

V roce 2018 došlo fúzí společností Plzeňská teplárenská, a.s. a Plzeňská energetika a.s. k rozšíření zájmového území, na kterém společnost nabízí své služby. Jednalo se o fúzi sloučením, kdy nástupnickou společností byla Plzeňská teplárenská, a.s. a Plzeňská energetika, a.s. v rámci procesu zanikla. Sloučení bylo zapsáno 31.10.2018 a rozhodný den byl 1.1.2018. Před fúzí samotnou byla společnost vlastněna ze 100% městem Plzeň.

Spojení obou společností zásadně zvyšuje předpoklad nízkých cen tepelné energie a celkově vyšší ekonomickou stabilitu na rychle se měnícím energetickém trhu. Díky tomuto sloučení a umístění závodu Energetika v areálu strojírenského podniku Škoda získala společnost Plzeňská teplárenská, a. s. větší počet odběratelů z nebytového sektoru jako jsou výrobní haly, obchodní centra a další odběry nebytového charakteru.

V roce 2019 bylo ve společnosti Plzeňská teplárenská, a. s. zaměstnáno celkem 528 přepočtených zaměstnanců včetně správních a kontrolních orgánů, z toho 195 THZ (technickohospodářských zaměstnanců) a 333 dělníků.

Společnost vyrábí tepelnou energii na zdroji Teplárna v Doubravecké ulici, zdroji Energetika v areálu Škoda, na Zařízení k energetickému využívání odpadů „ZEVO Plzeň“ a ve třech lokálních plynových kotelnách. Jednotlivé městské části jsou navzájem propojeny systémem páteřních primárních napáječů, což umožňuje maximální možné

využití kombinované výroby tepelné a elektrické energie na obou zdrojích a zařízení k energetickému využívání odpadů. Prostřednictvím primárních horkovodních sítí, sekundárních teplovodních sítí a 948 předávacích stanic tepla zásobovala společnost ke konci roku 2019 celkem 2 785 odběrných míst 2 200 zákazníků na téměř celém území města Plzně.

Elektrickou energii vyrábí společnost ve třech výrobnách: areál Teplárna, areál Energetika a Zařízení k energetickému využívání odpadů ZEVO Plzeň na bývalé skládce Chotíkov. Vždy se jedná o moderní zařízení pro kombinovanou výrobu elektrické a tepelné energie. Zařízení v areálu Teplárna se skládá z jedné dvou tělesové přetlakové turbíny s jedním regulovaným odběrem a jedné jedno tělesové kondenzační turbíny se dvěma regulovanými odběry. Oba generátory tvoří tzv. fiktivní blok. Dále je v provozu „zelený“ výrobní blok s kotlem K7 na biomasu a turbosoustrojím TG3. Zařízení v areálu Energetika se skládá ze tří dvou-tělesových kondenzačních odběrových turbín a dále pak ze tří tzv. motorgenerátorů – záložních zdrojů elektrické energie. Pro poskytování podpůrných služeb je tato technologie provozována v tzv. obchodním bloku. Zařízení k energetickému využívání odpadů ZEVO Plzeň se skládá z jedné kondenzační odběrové turbíny. Součástí areálu skládky je také kogenerační jednotka na skládkový plyn, která je tvořena jedním motorgenerátorem.

Výroba tepelné a elektrické energie je ve společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. založena na spalování tuzemského paliva. Jedná se především o hnědé uhlí o průměrné výhřevnosti 13,47 MJ/kg na zdroji Teplárna a 12,46 MJ/kg na zdroji Energetika. Ke stabilizaci a zapalování parních kotlů se používá zemní plyn. (Plzeňská teplárenská a.s. 2020).

2.2 Energetika

Energetika je odvětvím, které se zabývá získáváním, úpravou, zpracováním, přenosem a rozvodem energie. Zahrnuje tři energetické soustavy: elektroenergetickou (elektrizační), teplárenskou a plynárenskou (někdy se hovoří i o vodárenské soustavě). V energetice je v ČR v současnosti zaměstnáno přibližně padesát tisíc pracovníků, to znamená zhruba 1 % všech pracovníků národního hospodářství.

Energetika se ve vztahu k ostatním odvětvím vyznačuje určitými zvláštnostmi; je to patrné zejména u výroby elektřiny, která je specifickým výrobkem z důvodu její problematické skladovatelnosti. Hlavními energetickými zdroji České republiky jsou fosilní paliva (uhlí, ropa, zemní plyn), jaderná energie a energie vodních toků. Jak fosilní, tak jaderná paliva jsou neobnovitelným (vyčerpatelným) energetickým zdrojem. Většina ropy a zemního plynu se dováží. Výroba energie z druhotných energetických zdrojů, např. spalováním odpadů, výrobou bioplynu a využitím odpadního tepla, stejně jako výroba elektřiny z energie větru nebo sluneční energie (to jsou spolu s dřevním odpadem, slámou a speciálními plodinami obnovitelné energetické zdroje), má stále relativně malý podíl na celkovém výrobním objemu. V roce 2004 byla vládou schválena Státní energetická koncepce (do roku 2030), která je důležitou součástí hospodářské politiky státu. Zahrnuje vizi (v maximální míře dosáhnout nezávislosti na cizích zdrojích energie, především z rizikových oblastí, bezpečnosti zdrojů energie vč. Jaderné, ochrany životního prostředí), cíle (vývoj ukazatele zhodnocení spotřeby zdrojů energie, maximální šetrnost k životnímu prostředí) a legislativní opatření, vedoucí ke splnění cílů a naplnění vize.

V roce 2001 byl zřízen Energetický regulační úřad, jehož úkolem je regulace trhu v těch podmínkách, kdy není možná konkurence. V roce 2007 byla založena Pražská energetická burza. (Synek, Kislíngrová a kol. 2015).

2.2.1 Teplárenství

Úkolem teplárenství (teplárenské soustavy) je výroba a přenos tepla od výrobce ke spotřebiteli. Při klasické výrobě tepla je teplo jediným produktem. V dnešní době se však

ve větší míře používá výroba kombinovaná, tzv. kogenerační, která je oproti klasické výrobě efektivnější, neboť umožňuje vyrábět zároveň elektrickou energii. Výrobnou je teplárna, popř. výtopna a kotelna. Výtopny, dodávající páru nebo horkou vodu pro průmyslový závod nebo část města a kotelny, vyrábějící teplo pro jednu nebo více budov, mají místní význam. (Synek, Kislingerová a kol. 2015).

2.2.2 Elektrárenství

Většina elektrické energie v ČR je vyrobena v parních elektrárnách, 35,3 % pochází z jaderných elektráren, 2,9 % z elektráren vodních, zbytek se vyrábí pomocí větrných elektráren, plynových turbín, fotovoltaických článků a spalovacích motorů. Elektřinu vyrábí elektrárny, které je možné rozdělit na tepelné (parní a jaderné), vodní (průtokové a akumulární), ostatní (geotermální, sluneční, větrné, aj.). Dalším možným způsobem výroby elektřiny je právě výše zmíněná kogenerační výroba, která kombinuje výrobu elektřiny a tepla. (Synek, Kislingerová a kol. 2015).

3 Definice úspěšného podniku

Zájmem jednotlivců, ale i firem je dosahovat úspěchu. Otázkou však zůstává, co je to úspěch? Na tuto otázku logicky navazuje další: co dělat pro to, abychom byli úspěšní? Každý člověk bude za úspěch považovat něco jiného, v závislosti na jeho preferencích, postavení, ale i prostředí ve kterém žije. Jeho názory se pravděpodobně budou lišit i v závislosti na tom, čeho již dosáhl. Mnozí lidé se možná nechají inspirovat okolím, vědomím svých možností a schopností atd.

Stejně tak nejspíš nelze určit univerzální měřítko úspěšnosti pro různé organizace. Ty se liší svým posláním, takže jiné priority budou mít podnikatelské subjekty, jiné neziskové organizace či instituce veřejné správy. Názory na úspěch se budou lišit i v rámci stejné kategorie organizací. Např. v podnikových organizacích se budou názory lišit v závislosti na tom, čeho již firma dosáhla, situaci ve vnějším prostředí apod. Realisticky smýšlející vlastníci musí úspěch organizace vztahovat i k disponibilním zdrojům, hodnotit jej v souvislosti s vývojem jiných zejména konkurenčních subjektů apod.

Můžeme proto říci, že zřejmě neexistuje univerzální definice úspěchu. Vždy půjde o něco pozitivně vnímaného a užitečného s ohledem na dané okolnosti. Jestliže neexistuje jediná interpretace úspěchu, pravděpodobně nemůže existovat ani pouze jediný faktor či jediná univerzální posloupnost faktorů, které povedou k úspěchu. (Veber a kol. 2009, s. 682)

„Aby byl podnik úspěšný, potřebuje rozvinout své schopnosti, přidávat nové výkony, učit se novým dovednostem, naučit se prodávat tam, kde většina jeho konkurentů neuspěla, stávat se skutečně dobrým v něčem, co je pro podnikovou kulturu nové, a být prospěšný. Měl by znát příčiny úspěšnosti či neúspěšnosti podnikání, aby mohl včas ovlivňovat faktory vedoucí k jeho prosperitě. Stejně jako v medicíně je třeba stanovit diagnózu podnikového organismu a následně navrhnout způsob léčení.“ (Sedláček 2007, s. 3).

„Proč jsou některé podniky úspěšné a jiné ne? Proč se některým podnikům daří získávat větší podíl na trhu a jiné se o to marně snaží? Zkušenosti ukazují, že podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalifikované strategické řízení. K tomu musí mít podnik zpracovanou strategii a důsledně ji využívat při svém řízení. Platí to obecně, jak pro malého soukromého podnikatele třeba i s jediným pracovníkem, tak i pro velký podnik s několika tisíci zaměstnanců.“ (Dedouchová 1998, s. 9).

„Úspěšné firmy vidí svou budoucnost v zavádění nových inovací, obsazování dalších trhů, využívání kvalifikovaných a tvořivých lidí. Jejich hlavním cílem je využívat a rozvíjet všechny firemní zdroje.“ (Živelová 2014, s. 11).

„Kritickým faktorem úspěchu firmy je od samých počátků podnikání schopnost získat a udržet konkurenční výhodu. Ta má v dnešní době stále větší význam a odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Základem pro tvorbu konkurenční výhody a dlouhodobý úspěch na trhu je kvalitní strategie.“ (Šmída 2003, s. 11).

„Konkurenční prostředí informačního věku se značně mění a vyostřuje. V období průmyslové éry, zhruba od roku 1850 do roku 1975, byl úspěch podniku závislý na schopnosti využít „úspory z rozsahu a ze specializace“. Záleželo na technologických možnostech, ale v konečném důsledku především na tom, jak byl podnik schopen aplikovat nové technologické prostředky na oblast hmotných aktiv umožňujících efektivní hromadnou výrobu standardních výrobků. Informační věk vyžaduje k dosažení úspěchu po výrobních i služby poskytujících firmách nové schopnosti. Schopnost mobilizovat a zužitkovat hmotná nebo neviditelná aktiva je mnohem více rozhodující než investování fyzických hmotných aktiv a jejich řízení.“ (Kaplan, Norton 2002, s. 15).

Veber a kol. (2007, s. 349) ve své publikaci spojuje úspěch podniku se zabezpečením její dlouhodobé prosperity:

„Řada zřizovatelů, vlastníků či správců organizací pochopila, že i mikroorganismus jimi řízených subjektů se vyznačuje jistou mírou setrvačnosti, a stejně tak jim je zřejmé, že momentální výsledky mohou být dosahovány na úkor budoucího vývoje organizace, resp. že fungování podniku, firmy nebo instituce v budoucnosti je ovlivněno uskutečněním opatření nastartovaných již v minulosti či v současnosti.

Těžiště pracovní náplně vrcholového managementu proto do budoucna nelze spatřovat v přemíře aktivit orientovaných na minulost (retrospektivní rozbor) či na současnost (reakce na momentální tah konkurence nebo snaha postavit se do čela úsilí o snižování režijních nákladů). Významný podíl jeho aktivit musí být zaměřen do budoucnosti, tzn. Musí hledat faktory a vytvářet předpoklady pro úspěšný rozvoj v podmínkách zítřka.“

Šulák a Vacík (2005, s. 7) ve své publikaci popisují v souvislosti s úspěchem podniku tzv. „výkonnost“.

„Pojem výkonnost je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Tato definice vede k názoru, že podnikatelsky výkonná je pouze firma, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí se ukazuje být vzhledem k uvedené definici neúplné. Navíc podnikatelskou výkonnost různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy.

Podle zákazníka je výkonnou firmou ta, která je schopna předvídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě o tom, kolik je ochoten za uspokojení pocíťované potřeby zaplatit. Podle zákaznického konceptu jsou měřítkem této schopnosti kategorie: kvalita, dodací lhůta, cena.

Z pohledu manažera je výkonnost firmy vysoká tehdy, když prosperuje. Má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a její hospodaření je likvidní a rentabilní. Podnikatelský koncept nabízí posilování konkurenceschopnosti firmy. Měřítkem této schopnosti je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí.

Vlastníci chtějí dosáhnout zhodnocení kapitálu jimi do firmy vloženého. Podle jejich názoru je výkonnou ta firma, která je to schopna dokázat v nejvyšší možné míře a v co nejkratší době. Schopnost uspět je posuzována měřítky vycházejícími z kategorií: návratnost investice (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie).“

Z mého pohledu je úspěšný podnik možné definovat jako podnik, kterému se dlouhodobě daří dosahovat svých cílů, které nemusejí, a ani by neměly, striktně souviset pouze s dosahováním zisku a zvyšováním tržní hodnoty společnosti, jež jsou považovány za primární cíle podniku. Primární cíle jsou nepochybně velmi důležité, avšak úspěšný podnik by se dle mého názoru měl mimo dosahování primárních cílů snažit i o dosahování cílů spojených např. s minimalizací negativních dopadů na své okolí apod. Společnosti, které dosahují primárních cílů na úkor ekologických nebo sociálních dopadů z mého pohledu nejsou úspěšnými, neboť jejich činnost není dlouhodobě udržitelná a má negativní vliv na jejich okolí.

4 Faktory úspěšnosti podniku

Problematika hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků představuje pro teorii podnikového hospodářství i pro teorii managementu aktuální a atraktivní téma. Existuje obrovské množství prací, které se danou problematikou zabývají, nicméně způsoby a postupy jejich zpracování se mezi sebou výrazně liší. Přístupy teorie podnikového hospodářství vycházejí především z tzv. „tvrdých dat“. Především se jedná o finanční ukazatele, popřípadě jiné, objektivně vyjádřitelné a měřitelné údaje ekonomického charakteru. Výsledky těchto přístupů poskytují data v podobě číselných údajů, které jsou zpravidla statisticky doložitelné a umožňují mezipodniková srovnání. Jejich nedostatkem je však fakt, že zachycují spíše důsledky než příčiny, tedy spíše hospodářskou úspěšnost podniků než samotné faktory, které ji ovlivňují. Tyto se faktory se totiž stále častěji skrývají spíše v oblasti „měkkých dat“ označovaných někdy také jako nefinanční analýza. (Blažek a kol. 2008)

Veber a kol. (2007) rozdělují faktory úspěšnosti podniku neboli činitele ovlivňující prosperitu organizace dvojitým způsobem. Rozděluje je na vnitřní a vnější nebo na kritické a klíčové.

Kritické faktory (critical success factors – CFS) představují všechny skutečnosti či prvky, jak vnějšího, tak vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace. Kritické faktory představují úzké místo, které musí být v budoucích strategických záměrech odstraněno.

Mezi typické externí kritické faktory lze zařadit např. legislativní předpisy a významné ekonomické výkyvy, jako například ekonomické krize. Za obvyklé interní faktory lze považovat nedostatek vlastních finančních zdrojů, nedostatečnou úroveň managementu, nevyužití výrobní kapacity apod.

Klíčové faktory (key success factors – KSC) naopak představují všechny skutečnosti a prvky, na nichž může organizace založit svůj úspěšný vývoj. Zpravidla jde o takové faktory, jež zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu, kterou můžeme považovat za zákazníkem pozitivně vnímaný a přijímaný atribut.

Nejvýznamnější klíčové faktory jsou někdy označovány jako specifické přednosti, klíčové kompetence, strategické kompetence apod.

Klíčové faktory obvykle vyplynou z externích a interních analýz podniku. Mohou jimi být běžné skutečnosti, jako je geografická poloha organizace (např. prodejny v centru města) nebo dostupnost surovin, technické vybavení, kvalifikovaná pracovní síla, know-how apod.

Pokud nelze jednoznačně vymezit klíčové strategické faktory, svědčí to o jisté „sterilitě“ dosavadního vedení organizace, které ji neprofilovalo ve výrazný životaschopný organismus. Pokud chce společnost dosáhnout svých strategických cílů, je vhodné definovat a specifikovat klíčové faktory úspěchu. (Veber a kol. 2007)

4.1 Vnitřní činitele

Mezi vnitřní činitele řadí Veber a kol. (2007), podobně jako mnoho dalších autorů, strategii, strukturu a kulturu organizace.

4.1.1 Strategie

Strategie představuje určení základního směru, kterým by se měla organizace ubírat. Je pochopitelné, že k tomu budou muset statutární orgány či vrcholový management připravit a realizovat řadu strategických rozhodnutí.

Při formování strategie by mělo být vyváženě využíváno přístupů opírajících se jak o znalost tržního prostředí (tržní strategie), tak přístupů založených na reálných možnostech organizace, vycházejících především ze zdrojové dostupnosti (zdrojová strategie). Zatímco přístup tržní strategie klade důraz na zodpovězení otázek typu, „kdo jsou naši zákazníci“ a „jaké výrobky či služby požadují“, přístup založený na zdrojích si klade otázky typu, „v kterých zdrojích je naše síla“ nebo „které zdroje nám chybějí pro další vývoj“.

Součástí strategického jednání je také přesvědčení a ztotožnění pracovníků se strategickými záměry. Management organizace tak stojí nejen před úkolem sestavení strategie, ale také před nalezením a použitím nástrojů pro zdůvodnění a přesvědčení

pracovníků společnosti o správnosti zvolené strategie tak, aby ji přijali za svou. Samotné vypracování strategie je proces, který vyžaduje od vrcholového managementu organizace časové úsilí v řádu několika týdnů. Celý proces vypracování a implementace strategie je tedy velmi časově náročný. (Veber a kol. 2007)

4.1.2 Struktura

Vymezení pojmu struktura jako faktoru prosperity se podle Vebera a kol. (2007) rozpadá do dvou oblastí, a to konkrétně organizační struktura a vzájemná provázanost zdrojů.

Vnitřní uspořádání firmy může být brzdou či aktivátorem rozvoje. Při aktualizaci organizačních struktur je vhodné respektovat několik zásad:

-Univerzální model tvorby organizačních struktur neexistuje. Společnost by měla svoji organizační strukturu formovat tak, aby respektovala provozní podmínky a napomáhala plnění strategických záměrů.

-Vnitřní struktura by měla být co nejjednodušší, a to z hlediska členitosti, hierarchie, komunikačních vazeb apod. Zbytečně rozsáhlé vnitřní struktury často vedou ke „zkostnatělosti“ systému.

-Prioritní snahou reorganizace společnosti, by měla být minimalizace počtu pracovníků nutných k úplnému plnění funkce organizace. Zvolené útvary uspořádání by mělo umožnit lépe využít potenciál a schopnosti pracovníků a zároveň přihlížet k dané sociální atmosféře.

-Organizační forma by měla být adaptabilní. To znamená, že by měla být schopna pružně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Vždy je však třeba mít na zřeteli, že je prostředkem zkvalitnění řízení, nikoli cílem.

V současné době stále roste význam informací a s tím pochopitelně i schopnosti jejich pružného zpracování a využití. Vhodné vnitřní uspořádání podniku by tedy mělo usnadnit práci s informacemi. Pokud se společnost však rozhodne pro restrukturalizaci, musí počítat s časovou náročností procesu v řádu měsíců. (Veber a kol. 2007)

Úspěšné plnění funkce organizace pochopitelně závisí na zdrojích, jimiž disponuje. Kromě dostupnosti zdrojů jsou pro prosperitu firmy důležité jejich vzájemná provázanost a jejich co nejlepší využití. Management organizace musí pravidelně analyzovat situaci,

a to z hlediska množství zdrojů, jejich kvality, využití, potřeby jejich doplnění. Dále musí vyhodnocovat, zda je pro organizaci výhodnější disponovat vlastními zdroji nebo si vybrané zdroje podle potřeby najímat (outsourcing). (Veber a kol. 2007)

4.1.3 Kultura

Na Kulturu firmy může být nahlíženo jako na souhrnný obraz chování organizace, a to jak uvnitř organizace, tak vůči vnějším subjektům. Aspekty kultury firmy je možné zaznamenat ve vztahu k zákazníkovi, k zaměstnancům, ale i v přístupech k vzájemné spolupráci, k týmové práci, v sounáležitosti pracovníků s firmou, v jejich vztahu k vykonávané práci apod.

Kultura firmy se tedy projevuje v reakcích a postojích pracovníků, v jejich chování, hodnotách a zásadách, které přijali za své atd. Kultura firmy se projevuje i ve vztahu k tradičním názorům, zvyklostem, v přístupu k novému, ochotě učit se, nést riziko a odpovědnost, v přístupu k možnostem zlepšování atd.

Změna organizační kultury je velmi náročný proces. Společnost musí počítat s tím, že přeměna vystupování, jednání, prezentace a dalších vlastností zaměstnanců je proces, který často může trvat roky. (Veber a kol. 2007).

4.2 Vnější činitele

Fungování žádné organizace neprobíhá v izolovaných podmínkách vlastního mikroklimatu. Na společnost ve skutečnosti působí množství vnějších (externích) faktorů. Většina z těchto faktorů má determinující charakter. To znamená, že je společnost nemůže ovlivnit nebo může ovlivnit pouze ve velmi omezené míře.

Řada vnějších faktorů má charakter různých omezení a jsou tak pro společnost hrozbou. Může se jednat např. o účetní a daňové předpisy nebo o ekologickou či bezpečnostní legislativu. Jiné faktory mohou naopak pro společnost představovat příležitost, jako např. podpora výzkumu, dotační tituly atd. Společnost by proto měla vnější faktory, které na ní působí pravidelně monitorovat a promítnout je do praxe řízení organizace. (Veber a kol. 2007).

Synek, Kislíngrová a kol. (2015, s. 15) ve své publikaci problematiku externích faktorů rozvádějí podrobněji. Působení vnějších sil a faktorů na podnik nazývají „okolí podniku“. Okolí podniku dále rozdělují do následujících prvků:

- geografické
- sociální
- politické a právní
- ekonomické
- technologické
- etické
- kulturně historické

Jednotlivé externí faktory na sebe působí a vzájemně se ovlivňují. Míra vlivu daných faktorů se liší v závislosti na charakteru podnikání společnosti. Klíčové prvky vnějšího prostředí se tak pro každou společnost mohou lišit.

Obdobně rozdělují faktory vnějšího prostředí ve své publikaci také Taušl Procházková a kol. (2017, s. 25).

4.2.1 Geografické

Geografické prostředí především významně ovlivňuje logistiku podniku. Může ovlivnit rozhodnutí o umístění podniku například s ohledem na blízkost dodavatelů, odběratelů, dostupnost dálnice nebo železnice, dispoziční řešení, zasílávání apod. (Taušl Procházková a kol. 2017, s. 16).

4.2.2 Sociální

Každý podnik by měl znát důsledky své činnosti na společnost. Ideální situace nastává, když jsou důsledky činnosti podniku prospěšné pro všechny strany. Taková skutečnost se označuje jako tzv. „win win“ situace. K této situaci většinou nedochází, častěji jde o kompromis mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku. (Taušl Procházková a kol. 2017).

Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a enviromentálních aspektů své činnosti. V praxi se to projevuje například tak že si tyto společnosti dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, vyhýbají se korupci, minimalizují negativní dopady svojí činnosti na životní prostředí, dbají na spokojenost svých zaměstnanců a obyvatel v regionu jejich působení. Svoje fungování tak opírají o tři základní pilíře společensky odpovědných firem, jimiž jsou: ekonomická efektivnost, enviromentální zodpovědnost a společenská angažovanost. (Kunz 2012, s. 11).

V souvislosti se společenskou odpovědností firem přišla OSN v roce 2010 s normou ISO 26000. Tato norma poskytuje "metodické" pokyny k základním principům společenské odpovědnosti, přičemž rozlišuje společenskou odpovědnost a zapojení zainteresovaných stran, základní témata a otázky náležící do oblasti společenské odpovědnosti. Současně nabízí pokyny ke způsobům integrace společensky odpovědného chování v organizaci. Zdůrazňuje význam výsledků a zlepšení profilu v oblasti společenské odpovědnosti pro organizaci a její udržitelný rozvoj. Norma je určena k použití pro všechny typy organizací v soukromém, veřejném a neziskovém sektoru, bez ohledu na jejich velikost a na to, zda působí v rozvojových či rozvinutých zemích. I když ne všechny části této mezinárodní normy budou stejně užitečné pro všechny organizace, veškerá klíčová témata jsou relevantní pro každou organizaci. Veškerá základní témata se skládají z řady otázek a je na individuální odpovědnosti každé organizace stanovit otázky, jejichž řešení je pro ni relevantní a významné, a to pomocí vlastních úvah a dialogu se zainteresovanými stranami. (Česká agentura pro standardizaci 2011).

4.2.3 Politické a právní

Politické a právní okolí ovlivňuje podnik souhrnem vlivů, jejichž výrazem jsou především mocenské (politické) zájmy. Je těsně spjato se sociálním a ekonomickým okolím. Většinou se politické okolí prosazuje právě prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec pro všechny podnikové činnosti. (Taušl Procházková a kol. 2017, s. 25).

4.2.4 Ekonomické

Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál. Ekonomické okolí navíc slouží jako odbytiště jeho výrobků a služeb. Podnik je logicky ovlivněn makroekonomickým vývojem země (u mezinárodních společností vývojem světa) a její dynamikou. Hospodářský vývoj má vliv například na daňovou zátěž, cenu výrobních faktorů a jejich dostupnost, měnový, devizový kurz, míru inflace, vztahy s finančními institucemi apod. (Taušl Procházková a kol. 2017, s. 25).

4.2.5 Ekologické

Ochrana životního prostředí se stává v současné době stále významnější. Podnik by ji měl brát v patřnost dobrovolně a snažit se minimalizovat dopady své činnosti na životní

prostředí. V případě, že se podnik nechová ekologicky dobrovolně je donucen prostředím (zákonem, občanskými sdruženími apod.). (Taušl Procházková a kol. 2017, s. 25).

4.2.6 Technologické

Technologie (veškeré znalosti potřebné k výrobě) se dají chápat jako zdroj a motiv k technickému pokroku. Ten umožňuje podniku dosáhnout lepších hospodářských výsledků. Rozvoj technologie by však měl respektovat ekologické a sociální okolí podniku. Některé technologie mohou totiž mít negativní dopad na životní prostředí, či způsobit sociální problémy. Budoucí technologie by se naopak měli snažit ekologické i sociální dopady společností minimalizovat. (Taušl Procházková a kol. 2017, s. 25).

4.2.7 Etické

Etika hraje v životě podniků stále významnější úlohu. Každý podnik by se měl chovat eticky (tj. v souladu s tím, co považuje za správné) a dodržovat etické principy. V kontextu s podnikem by se mělo jednat především o poskytování pravdivých informací, korektní hospodářskou soutěž a propagační kampaně, poskytování kvalitních služeb zákazníkům, správné chování vůči zaměstnancům apod. Významnou představu o tom, co je a co není dobré, vytvářejí média a veřejné mínění. (Taušl Procházková a kol. 2017, s. 25).

4.2.8 Kulturně historické

Kulturně historické okolí se formuje po mnoho let, dokonce staletí. Je dáno celkovou vzdělaností a kulturní úrovní obyvatel, která vytváří základní předpoklady pro ekonomický a technologický rozvoj. (Synek, Kislingerová a kol. 2015, s. 22).

Jednotlivé externí faktory na sebe působí a vzájemně se ovlivňují. Míra vlivu daných faktorů se liší v závislosti na charakteru podnikání společnosti. Klíčové prvky vnějšího prostředí se tak pro každou společnost mohou lišit.

5 Nástroje vnitřní a vnější analýzy

5.1 Analýza zainteresovaných stran

Pojem zainteresovaná strana obecně můžeme definovat jako „osobu se zájmem“. Zainteresovaná strana je osoba nebo skupina, která má zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace. Jako příklady zainteresovaných stran je možné uvést zákazníky, partnery, zaměstnance, podílníky, vlastníky, vládu a legislativní orgány i společnost. Zainteresovanou stranou může být také sama organizace nebo její části. Hlavní zainteresovanou stranou jsou externí zákazníci, kterým je primárně určen výrobek nebo poskytovaná služba stanovená v poslání organizace.

V odborné literatuře jsou zainteresované strany, neboli stakeholders, definovány zpravidla jako skupiny nebo jednotlivci, kteří jsou dotčeni realizací cílů organizace, respektive mohou jejich dosažení ovlivnit. Společně těmto definicím je omezení pojmu na skupiny a jednotlivce, kteří v systému jednají aktivně a mají specifický zájem, jelikož se jich dotýká výsledek rozhodovacích procesů, popřípadě mohou tyto procesy ovlivnit.

Cílem analýzy zainteresovaných stran je porozumění jejich potřebám a očekáváním. Je podstatné vědět, kdo jsou zákazníci a zainteresované strany organizace nebo její části a jaké jsou jejich současné a předpokládané požadavky na organizaci nebo její části. Zákazníky je možné definovat jako osobu nebo organizaci, která přijímá výrobek nebo službu (výstup procesu). Zákazníky členíme v obecní rovině na interní a externí. Interním zákazníkem je organizační prvek nebo složka v rámci dané organizace. Interní zákazník výsledky jiného procesu využívá jako vstupy do procesu, který sám provádí. Externím zákazníkem vůči organizaci je pak například spotřebitel, klient, koncový uživatel, maloobchodník, odběratel. Zákazník je tedy tzv. odběratel výstupu procesu. Zákazníka můžeme charakterizovat jako klíčovou zainteresovanou stranu. Zainteresovaná strana je osoba nebo skupina, která má zájem nebo která může ovlivnit úspěch či výkonnost organizace. (Grasseová a kol. 2012, s. 45).

5.2 SWOT analýza

SWOT analýzu můžeme zařadit mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. V odborné literatuře charakteristika této metody končí zpravidla tím, že je uveden výsledek poslední fáze provádění SWOT analýzy – matice SWOT.

SWOT je zkratka z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí. Metoda spočívá v hodnocení jak vnitřního prostředí společnosti, tak okolí organizace. Vnitřní prostředí společnosti rozděluje na slabé a silné stránky a vnější prostředí na hrozby a příležitosti.

Analýzu SWOT patří mezi základní metody strategické analýzy právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Tato metoda poskytuje poklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

SWOT je tedy typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje poklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).

Analýza vnitřního prostředí organizace, tedy silných a slabých stránek, spočívá především v určení, zda zdroje a možnosti organizace odpovídají působením vnějšího prostředí na organizaci, jinými slovy. Základem vnitřní analýzy organizace je tedy především prověření zdrojů organizace. V této analýze je možné provést odhad objemu zdrojů, které jsou k dispozici, a posoudit, jakým způsobem je možné s těmito zdroji pracovat. Je také vhodné posoudit, zda jde o zdroje jedinečné nebo nahraditelné, případně posoudit jejich dostupnost.

Analýza vnějšího prostředí se skládá z posouzení hrozeb a příležitostí, kterými je toto prostředí charakterizováno. Hodnocení vnějšího prostředí je zaměřeno na faktory, popsané v charakteristice vnějšího prostředí výše, mezi které patří například politika národních a nadnárodních institucí, vývoj obecných ekonomických podmínek, sociálně-

kulturních faktorů, technologický vývoj, legislativní prostředí a ekologické faktory vývoje.

Důležité je zdůraznit nutnost správného a přesného vydefinování identifikovaných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Velmi často se stává, že jedna část analyzovaného faktoru může být brána z různých úhlů pohledu. Může se tedy z různých pohledů jevit jako silná i slabá stránka, resp. příležitost i hrozba. z různých úhlů pohledu posuzována jako silná či slabá stránka, resp. příležitost i hrozba. Není však přípustné, aby jeden identifikovaný faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou, resp. příležitostí a hrozbou. Taková analýza by pak mohla být značně matoucí a její vypovídací hodnota by byla nízká. (Grasseová a kol. 2012).

5.3 PESTLE analýza

Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci.

Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou blízké budoucnosti nejdůležitější?

Prognózy stanovených charakteristik vývoje vnějšího prostředí v souladu s touto metodou mohou být velmi důležité v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace. Analýza vnějšího prostředí pomocí metody PESTLE a SWOT jsou obdobné. SWOT analýza, však v sobě oproti PESTLE analýze zahrnuje navíc ještě popis vnitřního prostředí. (Grasseová a kol. 2012, s. 178).

5.4 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Organizace tedy musí analyzovat pět činitelů, které mají vliv na ziskovost. Těmito faktory jsou:

- Hrozba silné rivality
- Hrozba vstupu nových konkurentů

- Hrozba nahraditelnosti
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice organizace působící v určitém odvětví je dána především působením těchto pěti základních činitelů. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že důležitost těchto pěti faktorů se bude v jednotlivých odvětvích lišit. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury konkrétního odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví klíčové. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku. (Grasseová a kol. 2012, s. 191)

5.5 Metoda SPACE

Metoda SPACE (strategic position and action evaluation) je další metodou, která se snaží podobně jako analýza SWOT, kombinovat výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podobně jako do jednoho celku a vytvořit prvotní představu o podnikatelské strategii.

Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím dvou agregovaných kritérií, a to konkrétně stability prostředí a atraktivnosti odvětví. Stabilita prostředí je ovlivňována faktory jako jsou například technologické změny, míra inflace, bariéry vstupu do odvětví, proměnlivost poptávky apod. Atraktivnost odvětví ovlivňují faktory jako např. růstový potenciál trhu, kapitálová náročnost apod.

Vnitřní prostředí je také vyjádřeno dvěma kritérii, kterými jsou konkurenční výhoda organizace a finanční síla podniku. Konkurenční výhoda podniku závisí na faktorech jako např. podíl na trhu, věrnost zákazníků, rychlost zavádění nových výrobků apod. Finanční síla je sledována pomocí finančních ukazatelů, jakými jsou například likvidita, návratnost investic, míra zadlužení apod.

Přitom se vychází z logických předpokladů, že finanční síla podniku vyváží případnou nestabilitu vnějšího prostředí a atraktivnosti prostředí vyváží případnou nedostatečnou konkurenční výhodu. (Veber a kol. 2007, s. 431).

5.6 Balanced scorecard (BSC)

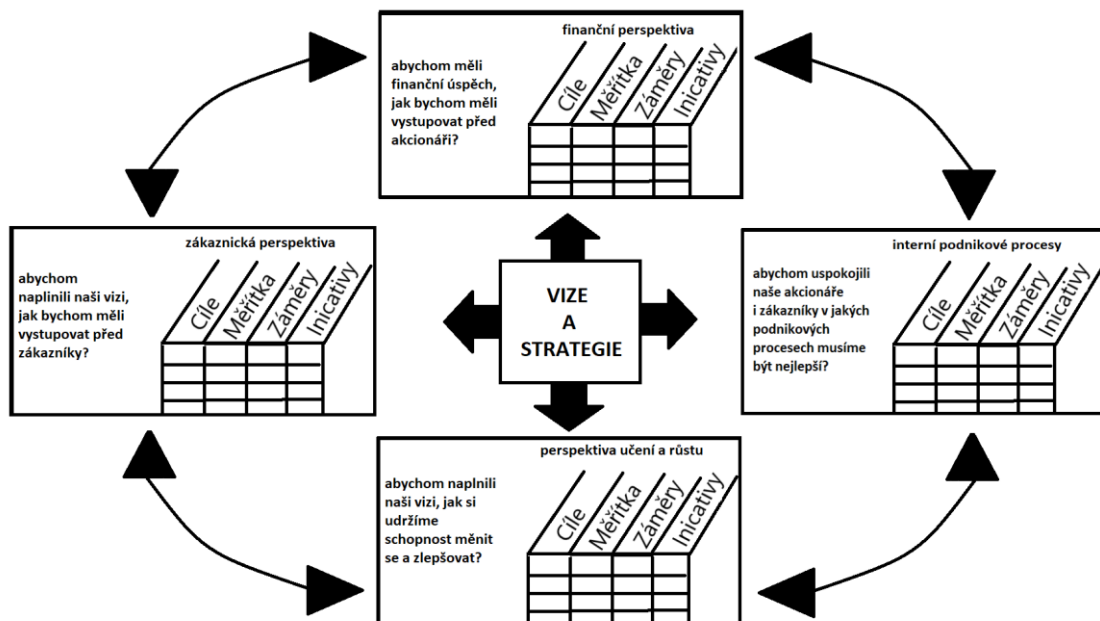
BCS je metoda, která vytváří vazbu mezi strategií (strategickými záměry formulovanými v podobě strategických plánů, podnikatelských plánů, dílčích strategií apod.) a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda vznikla jako reakce na empirická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho organizací má totiž často problém s reálným propojením strategií s operativní činností tak, aby se strategie realizovala ve všech podnikových oblastech a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Úspěšné organizace nebudují vypracováním strategie, ale její realizací a zavedením do praxe. Problém nastává v tom, že podniky nejsou schopny implementovat svou strategii do operativní činnosti. Společnosti často při hodnocení vycházejí pouze z finančních ukazatelů, které sice poskytují důležité informace, ale nemohou dostatečně komplexně charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. Detailní finanční plánování zůstává i nadále důležité, ale finance samy o sobě ignorují ostatní tři pohledy.

Metoda BSC je obvykle považována za controllingový nástroj, jehož využití je velmi komplexní. Zaměřuje se již na správnou formulaci strategických cílů, přičemž klade důraz na jejich měřitelnost. Neklade důraz pouze na finanční cíle, doporučuje užití i dalších cílů, přičemž je vhodné určit měřitelné indikátory úspěchu (je dobré, pokud tyto indikátory lze provázat s finančními ukazateli). Dále zdůrazňuje vhodnou komunikaci, kdy všechny řídicí i výkonné články organizace by měly být seznámeny se záměry organizace a dílčími úkoly, které se jich týkají, měly by též pochopit, v čem spočívá jejich příspěvek k úspěchu organizace jako celku. Podstatnou složkou přístupu je průběžné, pravidelné vyhodnocování situace v plnění strategických záměrů. K tomu mají sloužit indikátory výkonu, ukazatele, které je třeba navíc vzájemně vyvážit (provázat), zvláště pak ukazatele odrážející strategické záměry s ukazateli operativními. Vhodné jsou i různé formy vizualizace průběžného plnění strategických plánů, jejich vlivu na stěžejní výsledky hospodaření apod. Stranou pozornosti nemůže stát ani vhodný systém hmotné stimulace v podobě odměn a bonusových programů. Metoda předpokládá zpětnou vazbu v podobě učení se z nedostatků a využití zkušeností při příštím cyklu strategického řízení. (Veber a kol. 2007, s. 436).

Kaplan a Norton (2002) definují metodu BSC následovně:

„BCS zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, pro něž nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Tato finanční měřítka jsou nicméně nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořili hodnotu. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC.“ (Kaplan, Norton 2002, s. 19)

Obrázek 1: Perspektivy BCS



Zdroj: (Kaplan, Norton 2002, s. 20)

Grasseová a kol. (2012, s. 105) vymezují čtyři výše zmíněné perspektivy metody BSC následovně:

Finanční perspektiva

Základní otázka finanční perspektivy zní: Jaké cíle vyplývají z finančního očekávání našich investorů? Tato perspektiva měří u podniků orientovaných na zisk úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a ukazatele, které měří finanční efekt realizace strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda byl realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku – dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.

Zákaznická perspektiva

Základní otázka zákaznické perspektivy zní: Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?

Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik musí vyjasnit, které zákazníky chce obsluhovat především, jaký užitek jim chce nabídnout, respektive jak by chtěl být zákazníky vnímán.

Procesní perspektiva

Základní otázka procesní perspektivy zní: Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?

Procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření se na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam; hovoříme tedy o procesech klíčových.

Perspektiva učení se a růstu

Základní otázka perspektivy učení se a růstu zní: Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?

Cíl perspektivy učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z toho hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu.

5.7 Finanční analýza

V současnosti se neustále mění ekonomické prostředí a spolu s těmito změnami dochází ke změnám rovněž ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Finanční rozbor je proto pro podniky klíčový. Nejčastější rozborovou metodou je analýza pomocí finančních ukazatelů. Finanční ukazatele jsou zpracovávány v rámci finanční analýzy, která se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace ve firmě).

Způsobů, jak definovat pojem „finanční analýza“ existuje celá řada. Růčková (2019, s. 9) definuje pojem následovně: „Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku a budoucím směřování podniku. Mezi účetnictvím a řízením podniku existuje velmi úzká spojitost. Z účetnictví společnosti lze získat z pohledu finanční analýzy relativně přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data správně interpretována a využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze.

Původ finanční analýzy je pravděpodobně stejně starý jako vznik peněz. Poprvé se finanční analýzy podle dostupných pramenů objevily ve Spojených státech amerických, nicméně v počátcích se jednalo pouze o teoretické práce, které s praktickou analýzou neměly nic společného. Prakticky jsou analýzy využívány již po několik desetiletí. Finanční analýzy se přirozeně vyvíjely podle doby, ve které měly fungovat. Struktura těchto analýz se podstatným způsobem změnila i v době, kdy se do značné míry začaly využívat počítače, neboť v tom smyslu se změnily i matematické principy a důvody, které vedly k jejich sestavování.

Finanční analýza má v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou dlouhodobou tradici a je neoddělitelným prvkem podnikového řízení. Rovněž v České republice se v posledních patnácti letech stala oblíbeným nástrojem při hodnocení reálné ekonomické situace firmy. Finanční výsledky se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí a podnikové

finance získávají nové postavení a dostávají se do centra pozornosti všech podnikatelů. Jsou velmi významné nejen pro strategické řízení firmy v oblasti finančního managementu, ale např. i při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti.

K základním cílům finančního řízení podniku je možno zařadit v první řadě dosahování finanční stability, kterou je možno hodnotit pomocí dvou základních kritérií:

Z hlediska finanční analýzy je za nejdůležitější kritérium považována schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál. Druhé kritérium se vztahuje k zajištění platební schopnosti podniku. Bez platební schopnosti většinou neexistuje možnost nadále fungovat a tento stav předznamenává konec podnikatelské činnosti organizace.

Finanční ukazatele jsou základní nástroje elementární finanční analýzy. Tyto ukazatele přinášejí odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím společnosti. Např. úvěrový pracovník komerční banky vzhledem k poskytnutí šestiměsíčního úvěru může chtít znát míru solventnosti či míru likvidity firmy, potenciální investoři do vašich akcií mohou chtít znát ziskovost firmy a analytik firmy by se měl zajímat o přiměřenost nároků potenciálních dlužníků nebo jaké množství finančních prostředků je nutné mít či získat pro firemní expanzi.

Znalost finančního zdraví podniku je důležitá nejen pro interní subjekty, kterými jsou například manažeři či vlastníci společnosti, ale i pro subjekty vnější. Takovými subjekty mohou být například úvěrové instituce, potenciální investoři, finanční úřad apod.

Kvalita informací, která podmiňuje úspěšnost finanční analýzy, do značné míry závisí na použitých vstupních informacích. Data by měla být nejen kvalitní, ale zároveň také komplexní. Je totiž potřeba podchytit pokud možno všechna data, která by mohla jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. V současné době je dostupnost informací a podkladů k finanční analýze mnohem větší, než tomu bylo v minulosti. Tím pádem je v analýze možné popsat mnohem více problematických aspektů a komplexněji tak charakterizovat finanční zdraví daného podniku. (Růčková 2019).

5.7.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů v sobě zahrnuje především horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů.

Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů, někdy se také označuje také jako analýza komponent. Jde vlastně o souměření jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. (Růčková 2019, s. 46).

5.7.2 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza). Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů, což znamená, že podklady pro tuto analýzu jsou snadno dostupné i pro externí subjekty. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. (Růčková 2019, s. 56).

Výčet jednotlivých poměrových ukazatelů je patrný na obr 2.

Obrázek 2: Poměrové ukazatele



Zdroj: (Růčková 2019, s. 57)

5.7.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita určité složky vyjadřuje schopnost, do jaké míry se daná složka dokáže rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře vyjádřena jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.

Obecně je možné říci, že ukazatele likvidity jsou v podstatě podílem toho, čím je možno platit k tomu, co je nutno platit. Z hlediska názvu a obsahu ukazatelů se zpravidla používají tři základní ukazatele.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Běžn\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

(Růčková 2019, s. 58).

5.7.2.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se z pravidla vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Obecně je rentabilita vyjadřována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Pokud bychom měli analyzovat pojmy, které do základního poměru vstupují, pak je nutno konstatovat, že ani zde není výklad ve všech podnicích či v odborných pramenech stejný. Můžeme se setkat s různým výkladem jak vloženého kapitálu, tak výklad zisku jako takového.

Ke zjišťování rentability jsou v praxi nejvíce používány tyto ukazatele:

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)
- Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

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

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

(Růčková 2019, s. 60).

5.7.2.3 Ukazatele zadluženosti

Pojmem „zadluženost“ vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu.

Při analýze finanční struktury firem se používá celá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a na jejich základě určí, v jak velké míře jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

Mezi základní ukazatele, které se používají k analýze zadluženosti patří:

- Celková zadluženost (Debt ratio)
- Koeficient samofinancování (Equity ratio)
- Ukazatel úrokového krytí

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

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

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

(Růčková 2019, s. 67)

5.7.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. Ukazatele aktivity slouží především k zhodnocení, jak společnost hospodaří s aktivy a s jejich jednotlivými složkami, a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu.

Mezi základní ukazatele aktivity patří:

- Obrat aktiv
- Relativní vázanost stálých aktiv
- Doba obratu pohledávek

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

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky} * 365}{\text{roční tržby}}$$

(Šulák, Vacík 2005)

6 Praktická část

V praktické části jsem se rozhodl použít k analyzování situace vybraného podniku SWOT analýzu, Finanční analýzu a komplexní metodu hodnocení založenou na perspektivách metody BSC. Věřím, že kombinace těchto metod mi umožní dostatečně komplexně a podrobně provést analýzu společnosti. Pomocí SWOT analýzy popíši jak vnitřní, tak vnější prostředí společnosti. Finanční analýza umožní náhled na finanční zdraví podniku. Metoda hodnocení založená na perspektivách BSC, pak přinese komplexní náhled na společnost jako celek, kombinací jak finančních, tak nefinančních hodnotících měřítek.

6.1 SWOT analýza

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Téměř monopolní postavení společnosti v dodávkách tepla • Diversifikace energetických zdrojů • Využití alternativních paliv ve velkých objemech • Vysoká loajalita zaměstnanců • Vysoká spolehlivost energetických provozů • Vysoký podíl výroby energie z obnovitelných zdrojů vzhledem ke strategii Evropa 2020 • Nízká fluktuace zaměstnanců • Smlouva na dodávky uhlí do roku 2035 • Stabilní dodavatelská základna pro biomasu • Rozsáhlá horkovodní síť 	<ul style="list-style-type: none"> • velká závislost na vstupech (především uhlí) • omezenost dodávky tepla pouze v určitém vzdálenostním koridoru • věčně usměrňovaná cena tepla • Vysoká finanční náročnost modernizace a rozvoje technické infrastruktury • Nemožnost skladování výstupů • Hlavní část palivového spektra tvoří fosilní paliva
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Energetika se dá považovat za prosperující sektor • Využití energetického potenciálu komunálního odpadu • Dotační programy • Zavedení nových technologií na výrobu a uchovávání energie • Rozšíření využití spoluspalování biomasy 	<ul style="list-style-type: none"> • Výkyvy cen paliv a energií na trhu • Zpřísnění emisních limitů • Zvýšení ceny emisních povolenek • Možné vypuknutí ekonomické krize v souvislosti s aktuálním děním ve světě • Pokles cen substitutů (především plynu) • Přejít obyvatel na alternativní zdroje vytápění • Nejistota v energetické a odpadové legislativě • Výkyvy tržeb v závislosti na teplotních změnách • Zlepšení zateplení bytových domů

6.1.1 Silné stránky

K významné silné stránce společnosti patří bezpochyby její dominantní postavení na trhu. Toto postavení ještě upevnilo nedávné sloučení se společností Plzeňská energetika a.s. Konkurenci pro společnost představuje v podstatě pouze využití substitutů, tedy využití lokálních zdrojů tepelné energie jako jsou např. tepelná čerpadla a další alternativní zdroje tepla.

Další silnou stránkou společnosti je poměrně vysoká diversifikace zdrojů pro výrobu energie. Společnost disponuje větším množstvím výrobních bloků, konkrétně se jedná o 3 hlavní výrobní závody (Teplárna, Energetika a ZEVO).

Strategie Evropa 2020 mimo jiné hovoří o zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů jednotlivými státy na 20 %, k čemuž Společnost významně přispívá. Podíl využití obnovitelných zdrojů se pohybuje kolem 30 %.

Společnost eviduje relativně nízkou fluktuaci zaměstnanců. K tomu pravděpodobně přispívá široké spektrum zaměstnaneckých benefitů a vyšší hladina mezd. Společnost poskytuje příspěvky na doplňkové penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci zaměstnanců a pobyty dětí, zajišťuje závodní stravování a přispívá na řadu sportovních a kulturních akcí.

Mezi silné stránky patří i uzavřený kontrakt na dodávky uhlí do roku 2035. Společnost tak má zajištěný dlouhodobý stabilní zdroj paliva, které je pro ni v současné době klíčovou komoditou pro výrobu energie.

Společnost má taktéž stabilní dodavatele biomasy, která je po uhlí druhou nejvíce využívanou komoditou ve výrobním procesu společnosti a její podíl na výrobě se v budoucnu bude pravděpodobně ještě zvyšovat.

Společnost disponuje rozsáhlou horkovodní sítí v oblasti jejího působení. To ji umožňuje zásobovat teplem velké množství odběrných míst. Hlavní výdaje na výstavbu infrastruktury, již tedy byly realizovány v minulosti a společnost z nich v současné a budoucí době může těžit. Drtivá většina rozvodů je horkovodních, rozvodů v páře je minimum. Horkovodní rozvody mají oproti parovodním výrazně menší tepelné ztráty a jsou tedy efektivnější.

6.1.2 Slabé stránky

Společnost je závislá na dodávkách komodit nutných pro výrobu energie, především se jedná o uhlí a biomasu. Kotle jsou totiž uzpůsobeny pouze na spalování uhlí nebo biomasy. Uhlí navíc musí dosahovat specifických parametrů, aby bylo pro proces výroby vhodné.

Další slabou stránkou společnosti je omezenost dodávek tepla v závislosti na dosahu horkovodní a parovodní sítě. Společnost tak má v dodávkách tepla relativně omezené pole působnosti. Rozšiřování horkovodní sítě je totiž reálné pouze v racionální vzdálenosti od páteřních rozvodů.

Rozvoj a modernizace technické infrastruktury jsou finančně náročné. Např. rozšiřování horkovodní sítě vyžaduje relativně vysokou investici. Zajištění dodávky tepla do nového odběrného místa, znamená vybudování výměňkové stanice a příslušného rozvodu, což představuje významné investiční výdaje. Rozšíření páteřní sítě je samozřejmě ještě nákladnější.

Cena tepla je regulována prostřednictvím věcného usměrňování cen. To znamená, že cena pokrývá pouze ekonomicky oprávněné náklady a přiměřený zisk. Principy věcného usměrňování stanovuje a kontroluje Energetický regulační úřad (ERÚ). Společnost je tak v stanovování ceny limitována.

Mezi slabé stránky je z mého pohledu možné zařadit i jednu z vlastností tepelné a elektrické energie a to konkrétně, že může být jen velmi obtížně akumulována (za použití např. akumulčních nádrží a baterií, což s sebou však nese dodatečné výdaje), tudíž ji společnost nemůže vyrábět do zásoby.

6.1.3 Příležitosti

Společnost se nachází v sektoru energetiky, který se jeví jako relativně perspektivní. Energetika je součástí kritické infrastruktury, bez které se společnost v současné ani budoucí době neobejde.

Příležitostí mohou být pro společnost například dotační programy, které v se v současné době týkají převedším podpory ekologie a technologií spojených s ochranou životního prostředí a udržitelného rozvoje.

V budoucnu by mohla společnost také využít nových technologií v rámci svého provozu. Jedním z takových příkladů je využití odpadu k výrobě energie v rámci Plzeňské teplárenské. Pro výrobu energie spalováním odpadu využívá společnost objekt ZEVO Plzeň. V budoucnu může být příležitostí další rozšiřování spektra alternativních paliv jako například vodárenské kaly. Technologický pokrok také pravděpodobně v budoucnu umožní zefektivnění výrobního procesu. Příkladem zefektivnění může být například akumulace tepla pomocí akumulčních nádrží nebo uchovávání elektrické energie pomocí bateriových uložišť.

Potenciál lze v budoucnu spatřovat i ve větším využití biomasy v rámci spoluspalování s hnědým uhlím. To by vedlo k významné úspoře emisních povolenek i dalších nákladů a výroba by se tak mohla stát ekologičtější.

6.1.4 Hrozby

Jednou z možných hrozeb, která by mohla negativně ovlivnit vývoj hospodaření podniku, jsou výkyvy cen paliv a energií na trhu. Efekt zvýšení ceny paliv na vstupu je navíc problematický, protože se dá jen velmi obtížně zcela promítnout do ceny výstupu. Je třeba dbát na konkurenceschopnost centrálního zásobování teplem.

Další hrozbou je pro společnost nejistota v energetické a odpadové legislativě. Legislativní změny by mohly přinést např. zpřísnění ekologických norem nebo jiná omezení. Konkrétním příkladem takové změny je zpřísnění emisních limitů, které by s sebou přináší dodatečné náklady.

Negativně by mohlo společnost ovlivnit i další zdražení emisních povolenek, které už i při současné cenové úrovni představují obrovské náklady. Nákup emisních povolenek představují při současné cenové úrovni náklady ve výši zhruba 400 mil. Kč ročně.

Velmi reálnou hrozbou v souvislosti s aktuálním děním ve světě je vypuknutí ekonomické krize, která by na výsledky podniku měla velmi pravděpodobně negativní dopad.

Hrozbu představuje také přechod obyvatel na alternativní zdroje vytápění. Příkladem takových zdrojů mohou být například tepelná čerpadla nebo plynové kotle. S tím úzce

souvisí hrozba snížení ceny komodit jako například plynu, které by mohlo v důsledku snížení nákladů na vytápění plynem motivovat obyvatele k přechodu na alternativní zdroje vytápění.

Hospodaření společnosti mohou velmi negativně ovlivnit výkyvy teplot. Pokud by například teplota v zimě byla neobvykle vysoká, objem odebraného tepla zákazníky by se snížil, což by pochopitelně vedlo i ke snížení tržeb.

Ke snížení objemu odebraného tepla by mohlo dojít také v souvislosti se zlepšením zateplení bytových domů. Zateplení může výrazně snížit potřebu vytápění a redukovat tak odebírané množství tepelné energie.

6.2 Finanční analýza

Ve finanční analýze budou k hodnocení finančního zdraví podniku použita jedna z metod analýzy absolutních ukazatelů, konkrétně vertikální analýzy a dále jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů. Ve finanční analýze budou zkoumány roky 2015, 2016 a 2017, neboť v roce 2018 došlo ve společnosti k zmiňované fúzi. Data z roku 2018 jsou proto velmi obtížně porovnatelná s předchozími roky a výsledky takového srovnání by neměly adekvátní vypovídací hodnotu.

6.2.1 Vertikální analýza

Tabulka 2: Vertikální analýza, Aktiva

	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100	100	100
Dlouhodobý majetek	89,53	87,38	85,80
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,93	1,72	1,34
Dlouhodobý hmotný majetek	86,63	84,22	82,74
Dlouhodobý finanční majetek	0,96	1,44	1,73
Oběžná aktiva	9,99	12,15	13,77
Zásoby	0,79	0,94	0,82
Pohledávky	3,43	5,72	5,58
Peněžní prostředky	5,76	5,49	7,37
Časové rozlišení aktiv	0,48	0,47	0,43

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Tabulka 3: Vertikální analýza, Pasiva

	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100	100	100
Vlastní kapitál	66,96	67,43	74,03
Základní kapitál	16,34	16,27	17,13
Ážio a kapitálové fondy	0,31	0,23	1,15
Fondy ze zisku	3,38	3,37	3,57
Výsledek hospodaření minulých let	44,10	45,63	48,87
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2,82	1,93	3,31
Cizí zdroje	32,81	32,36	25,76
Rezervy	2,29	1,75	2,30
Závazky	30,62	30,61	23,45
Časové rozlišení pasiv	0,23	0,21	0,21

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Vertikální analýza zkoumá procentuální podíl na celku jednotlivých položek finančních výkazů a zkoumá jejich změny v čase. V tomto případě jsem pro analýzu použil velmi zjednodušenou verzi rozvahy. Z důvodu porovnatelnosti dat jsou v této analýze zkoumána data z let 2015, 2016 a 2017. Jak již bylo zmíněno, v roce 2018 došlo ve společnosti k fúzi. Data z roku 2018 jsou proto touto fúzí velmi zkreslena a vypovídací hodnota jejich porovnání s daty z předchozích období by nebyla adekvátní.

Nejvyšší podíl na aktivech společnosti má dlouhodobý majetek. Jeho podíl na celkových aktivech je zhruba 85-90%. Takto vysoký podíl dlouhodobého majetku je dán především předmětem podnikání společnosti. Společnost disponuje výrobním zařízením a infrastrukturou, jejíž hodnota je velmi vysoká. Podíl je oběžných aktiv je nižší také z toho důvodu, že společnost nedisponuje velkým množstvím zásob. To je opět dáno povahou předmětu podnikání společnosti. Zásoby tvoří téměř výhradně paliva pro výrobu energie.

Z tabulky 2 je patrné, že ve sledovaném období dochází k pozvolnému snižování podílu hodnoty dlouhodobého majetku na celkových aktivech. Pokles je způsoben především postupným opotřebením dlouhodobého hmotného majetku, a tedy adekvátním snížením jeho účetní hodnoty prostřednictvím odpisů. V oběžných aktivech je ve sledovaném období patrný naopak mírný nárůst. To je způsobeno především nárůstem

krátkodobých pohledávek, které jsou tvořeny především nesplacenými fakturami odběratelů. V roce 2017 také došlo k nárůstu mírnému nárůstu peněžních prostředků společnosti.

V pasivech je ve sledovaném období patrný nárůst podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech mezi lety 2016 a 2017. Tím pádem muselo logicky dojít také k poklesu podílu cizích zdrojů. Tato změna je způsobena splacením části dluhu společnosti.

6.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

K analýze pomocí poměrových ukazatelů budou použity základní skupiny ukazatelů, kterými jsou ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

6.2.2.1 Ukazatele likvidity

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

Likvidita	2015	2016	2017
Okamžitá	0,705	0,813	0,537
Běžná	2,105	2,155	2,817
Pohotová	1,938	1,989	2,65

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Okamžitá likvidita by se podle literatury měla pohybovat přibližně v intervalu 0,2-0,5. V tomto případě se hodnota ukazatele pro roky 2015 a 2016 nachází nad horní hranicí doporučeného intervalu. V roce 2017 se díky zvýšení finančního majetku současně se snížením krátkodobých závazků vyvíjí hodnota ukazatele velmi pozitivně a dostává se na hodnotu, která je velmi blízká zmíněnému intervalu. Pro lepší interpretaci jsem se rozhodl hodnoty ukazatele porovnat s údaji zpracovávané Ministerstvem průmyslu a obchodu. Průměrné hodnoty pro odvětví energetiky jsou v letech 2015, 2016, a 2017 následující: 0,4; 0,36; 0,45. Z toho se dá usuzovat, že společnost dosahuje v porovnání s průměry a doporučeným rozmezím nadměrné okamžité likvidity.

V literatuře se uvádí, že hodnota ukazatele běžné likvidity by se měla pohybovat přibližně v rozmezí hodnot 1,5-2,5. Jak je patrné z vypočtených údajů, hodnota v letech 2015 a 2016 se nachází v požadovaném intervalu. V roce 2017 je hodnota mírně vyšší, než je doporučeno v literatuře. Nárůst hodnoty v roce 2017 je způsoben nárůstem oběžných aktiv a současně poklesem krátkodobých závazků.

Výpočet ukazatele pohotové likvidity pracuje oproti ukazateli běžné likvidity navíc ještě se zásobami. Vzhledem k tomu, že námi vybraná společnost pracuje s relativně malými stavy zásob, dá se předpokládat, že ukazatele budou vycházet velmi podobně. V literatuře se uvádí doporučená hodnota ukazatele 0,8-1,2, z toho vyplývá, že společnost má až zbytečně velkou pohotovou likviditu.

Z analýzy likvidity podle těchto poměrových ukazatelů vyplynulo, že společnost nemá s likviditou problém. Naopak v některých případech dosahuje až zbytečně vysoké likvidity, což by mohlo znamenat, že by společnost mohla některé své zdroje využít efektivněji.

6.2.2.2 Ukazatele rentability

Tabulka 5: Ukazatele rentability

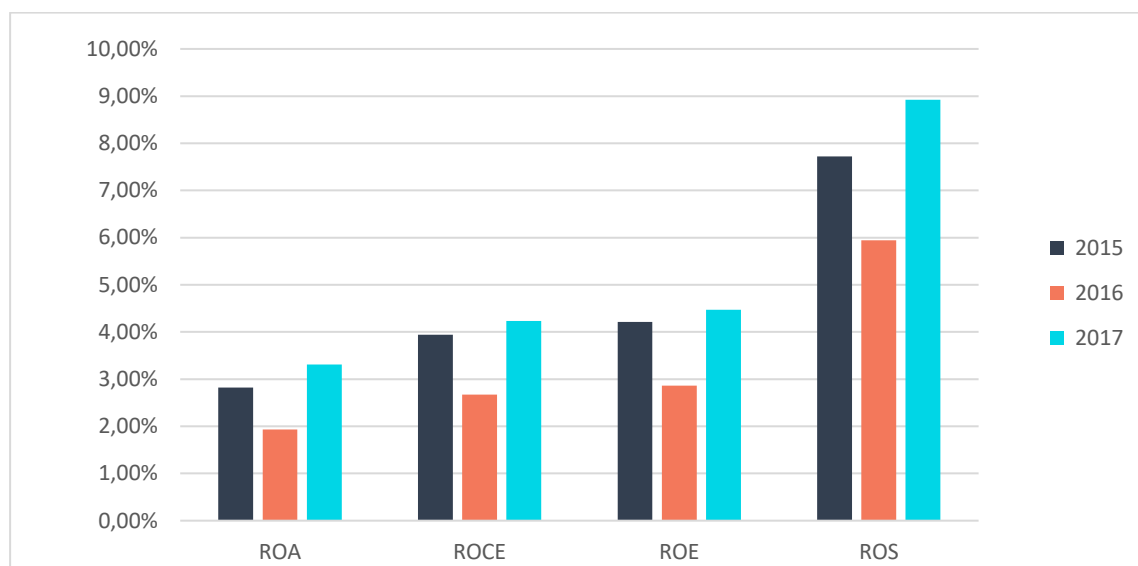
Rentabilita	2015	2016	2017
ROA	2,82%	1,93%	3,31%
ROCE	3,94%	2,67%	4,23%
ROE	4,21%	2,86%	4,47%
ROS	7,72%	5,94%	8,92%

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Při vyhodnocování výsledků rentability nejsou obecně stanovené žádné doporučené intervaly hodnot. U ukazatelů rentability platí pravidlo „čím vyšší, tím lepší“. Z tabulky 5 a obrázku 3 je patrné, že všechny měřené ukazatele rentability měly ve sledovaném období velmi podobný vývojový trend. V roce 2016 došlo k poklesu hodnot všech měřených ukazatelů z důvodu podstatnému propadu tržeb společnosti v tomto roce, následovaným také propadem zisku. V roce 2017 však můžeme pozorovat opětovný růst

hodnot měřených ukazatelů. Hodnoty ukazatelů z roku 2017 dosahují vyšších hodnot než hodnoty z roku 2015, což značí příznivý rostoucí trend měřených ukazatelů rentabilit.

Obrázek 3: Vývoj vybraných ukazatelů rentabilit za období 2015,2016,2017



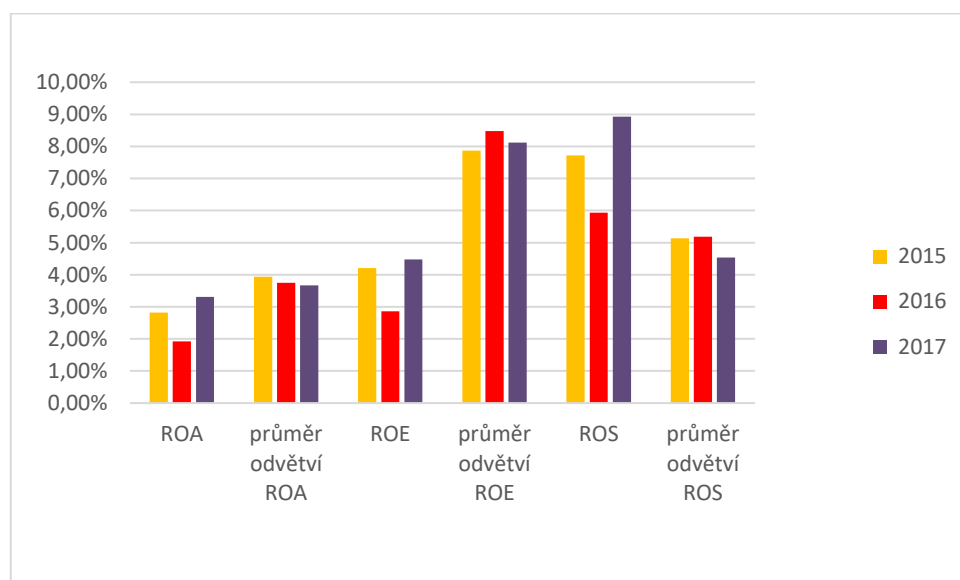
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Aby bylo výsledky měření rentability společnosti možno lépe interpretovat, rozhodl jsem se je porovnat s odvětvovým průměrem, který zpracovává ČSÚ. Odvětvový průměr uvádí data pro ukazatele ROA, ROE a ROS. Srovnání je pro lepší ilustraci znázorněno na obrázku 4.

Z grafu je patrné, že společnost dosahuje podprůměrných výsledků v ukazatelích ROA a ROE. Co se týče hodnot ukazatele ROA, jsou výsledky společnosti mírně podprůměrné. Rozdíl hodnot se pohybuje v rozmezí 1-2 p.b. Hodnoty ukazatele ROE jsou však v porovnání vysoce podprůměrné. Ukazatele odvětvového průměru dosahují ve sledovaném období přibližně 2-3krát vyšších hodnot, než ukazatele společnosti. Výsledky by se daly bez znalosti kontextu interpretovat tak, že společnost pravděpodobně nevyužívá svůj majetek efektivně. V tomto konkrétním případě, je však podprůměrná hodnota těchto ukazatelů způsobena pravděpodobně rozsáhlou investicí do objektu ZEVO Plzeň, jehož hodnota tvoří zhruba 1/3 aktiv společnosti, ale jeho podíl na tržbách a zisku byl ve sledovaném období minimální, jelikož byl stále ve fázi zavádění. Po plném

zavedení ZEVO Plzeň do provozu, a tedy zvýšení jeho podílu na tržbách společnosti, by se měly hodnoty těchto dvou ukazatelů zvýšit. Pokud by v budoucnu ke zvýšení hodnot však nedošlo, dalo by se usuzovat, že společnost nedokáže efektivně využívat své zdroje. Naopak v hodnotách ukazatele ROS dosahuje společnost nadprůměrných výsledků. V roce 2017 je hodnota ukazatele ROS společnosti přibližně 2x vyšší než hodnota odvětvového průměru.

Obrázek 4: Porovnání vybraných ukazatelů rentabilit s průměry odvětví podle ČSÚ



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti a ČSÚ

6.2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	2015	2016	2017
Celková zadluženost (Debt ratio)	0,33	0,32	0,26
Koeficient samofinancování (Equity ratio)	0,67	0,68	0,74
Ukazatel úrokového krytí	8,86	4,56	7,98
Dlouhodobá zadluženost	0,26	0,25	0,19

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Ukazatel zadluženosti bývá též označován jako ukazatel věřitelského rizika nebo anglickým pojmem Debt ratio. Celkové závazky v tomto ukazateli zahrnují závazky krátkodobé i dlouhodobé, včetně bankovních úvěrů. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost celkového majetku podniku a tím vyšší riziko věřitelů, že jejich dluh nebude splacen. Zadluženost ovlivňuje nejen riziko věřitelů, ale také celkovou výnosnost podniku, neboť použití cizích zdrojů zvyšuje náklady podniku. Ukazatel má velký význam zejména pro dlouhodobé věřitele. Z vypočtených dat je patrné, že se celková zadluženost mezi lety 2016 a 2017 snížila. Došlo k tomu v důsledku splacení části dluhu společnosti, jak již bylo zmíněno ve vertikální analýze pasiv.

Koeficient samofinancování vyjadřuje, jak velká část majetku je kryta z vlastních zdrojů. Mezi ukazateli celkové zadluženosti a koeficientem samofinancování by měl platit vztah: $DR + ER = 1$. Hodnota ukazatele koeficientu samofinancování by měla být vyšší než 0,5, protože objem cizích zdrojů by neměl přesáhnout objem vlastního kapitálu. Tato podmínka je splněna po celé sledované období.

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V literatuře se pro tento ukazatel uvádí doporučená hodnota 3 a více. To znamená, že zisk by měl dosahovat minimálně trojnásobné hodnoty než úroky. Tato podmínka je po celé sledované období splněna. V roce 2016 došlo k nápadnému propadu hodnoty ukazatele oproti ostatním obdobím. Bylo to způsobeno propadem tržeb společnosti, což vedlo k následnému snížení zisku. Zisk byl tak tento rok pouze 4,56krát vyšší než úroky.

Výsledek ukazatele dlouhodobé zadluženosti vyjadřuje, kolik Kč dlouhodobých dluhů připadá na 1 Kč aktiv, jinými slovy, kolika Kč dlouhodobých dluhů je zatížena každá 1 Kč aktiv. Tento ukazatel nepostihuje celkovou zadluženost podniku, bere v úvahu jen dlouhodobé dluhy. Vyjadřuje, jaká část podniku je financována dlouhodobými dluhy a napomáhá nalézt rozumnou míru mezi krátkodobým a dlouhodobým financováním. Z cizího kapitálu je dlouhodobý ten, který má pro společnost riziko relativně nižší, jelikož nehrozí splatnost během příštích dvanácti měsíců. Ukazatel dlouhodobé zadluženosti se dle výpočtů ve sledovaném období liší od celkové zadluženosti pouze o 6-7 %. Z toho vyplývá, že společnost využívá k financování především dlouhodobý cizí kapitál, který má pro společnost relativně nižší riziko než krátkodobý, jelikož nehrozí splatnost během příštích 12 měsíců.

6.2.2.4 Ukazatele aktivity

Tabulka 7: Ukazatele aktivity

Aktivita	2015	2016	2017
Obrat aktiv	0,41	0,37	0,43
Relativní vázanost stálých aktiv	2,45	2,69	2,31
Doba obratu pohledávek	21,97	28,27	29,61
Doba obratu zásob	7,83	10,39	7,91

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Ukazatel obratu aktiv patří vedle rentability tržeb k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti. Je měřítkem využití celkového majetku. Tento ukazatel nám tak jinými slovy říká, kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. Jinak řečeno – ukazatel obratu aktiv nám říká, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu našich aktiv (potažmo zdrojů). Při vyhodnocení tohoto ukazatele se za příznivý považuje růst hodnot, a tedy zlepšování efektivnosti využívání zdrojů společnosti. Ve sledovaném období došlo k mírnému poklesu hodnoty ukazatele v roce 2016. Bylo to způsobeno již zmíněným poklesem tržeb společnosti. V roce 2017 však dochází k opětovnému růstu hodnoty ukazatele, která dosahuje vyšší hodnoty než v obou předcházejících letech.

Ukazatel relativní vázanosti aktiv udává, do jaké míry se podniku daří zvyšovat objem tržeb bez dalšího rozšiřování kapacity. Žádoucí tedy je, aby hodnota ukazatele v čase klesala, neboť to znamená, že se podniku daří vyprodukovat větší objem tržeb při zachování hodnoty aktiv. U toho ukazatele můžeme pozorovat velmi podobný průběh jako u ukazatele aktiv. V roce 2016 se hodnota ukazatele vyvíjela negativně, avšak v roce 2017 hodnota opět klesla až pod úroveň hodnoty z roku 2015, což značí pozitivní vývoj.

Doba obratu pohledávek neboli doba splatnosti pohledávek nám udává, za jak dlouhou dobu (v průměru) nám zákazník zaplatí; tedy jak dlouhou dobu máme v těchto pohledávkách vázány naše finance. Hodnota doby obratu pohledávek měla odpovídat

průměrné době splatnosti faktur. Standardní hodnota tohoto ukazatele pro všechny podniky je běžně uváděna kolem 30 dnů. Záleží ale také na tom, jak jsou nastaveny obchodní vztahy s odběrateli. Ve sledovaném období dochází k nárůstu doby obratu pohledávek společnosti, což značí negativní vývoj ukazatele. Hodnoty se však po celou dobu pohybují v rámci doporučeného rozmezí. Společnost by ale hodnoty ukazatele měla do budoucna sledovat a při dalším případném nárůstu hodnoty ukazatele podniknout kroky ke zlepšení situace v odběratelských platebních vztazích.

Doba obratu zásob udává, za jakou dobu firma průměrně prodá své zásoby (v tomto případě ve dnech). Jinak řečeno, jak dlouho tyto zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky. Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují pro různá odvětví v rozmezí 5-20. Hodnota ukazatele se po sledované období pohybuje v doporučeném rozmezí, což značí pozitivní stav v oblasti spravování zásob.

6.3 Balanced Scorecard

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, metoda balanced scorecard je komplexní metoda hodnocení výkonnosti podniku. Metoda zkoumá podnik ze čtyř základních perspektiv a hodnotí také provázanost těchto perspektiv s podnikovou strategií. Jedná se o finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Standardně se metoda BSC používá zároveň jako nástroj pro hodnocení a také jako strategický manažerský systém, tzn. nástroj k řízení dlouhodobé strategie podniku. V této práci bude však BSC použita pouze jako rámec pro provedení komplexního hodnocení podniku.

6.3.1 Strategie a cíle

Hlavními cíli společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. jsou:

- Zhodnocování majetku společnosti
- Kvalitní a spolehlivá dodávka tepla, chladu a elektrické energie
- Udržení konkurenceschopné ceny elektrické energie a tepla
- Minimalizace negativních vlivů na životní prostředí

Společnost se snaží provádět své činnosti v souladu se svojí integrovanou politikou, která se vztahuje především na oblasti řízení kvality, péče o životní prostředí, hospodaření s energií a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Integrovaná politika zahrnuje:

- Udržování a využívání integrovaného systému řízení společnosti a jeho kontrolních mechanismů, které zajišťují kvalitu všech svých procesů s ohledem na šetrný vztah k životnímu prostředí, energetickou hospodárnost, bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků v souladu s platnou legislativou i vnitřně stanovenými postupy a pravidly
- Neustálé zlepšování kvality a efektivnosti všech výrobních, obchodních a dodavatelských procesů s cílem maximálního uspokojení potřeb zákazníků, zaměstnanců i zainteresovaných stran.
- Péči o životní prostředí, která má ve společnosti prioritní postavení a je řízena na principech předcházení vzniku odpadů, znečišťování a snižování enviromentálních rizik. Ostatní rizika spojená s aktivitami společnosti systematicky odhaluje, vyhodnocuje a minimalizuje. Na realizaci činností s tímto spojených společnost vytváří a poskytuje dostatek zdrojů a kapacit.
- Inovace technologií a procesů, kterým společnost věnuje velkou pozornost. Zlepšuje jejich účinnost a spolehlivost, osvojuje si nové poznatky a postupy.
- Energetický management, neustálé zlepšování energetické hospodárnosti, efektivní přeměnu, distribuci a užívání energií. Proaktivně se zaměřuje na principy udržitelné zejména v oblasti energetického využívání biomasy a dále již nevyužitelných složek směsného komunálního odpadu.
- Bezpečnost a ochranu zdraví, vytváří svým pracovníkům zdravé a bezpečné pracovní podmínky a pečuje o jejich neustálé zlepšování. Dbá také o jejich sociální a kulturní potřeby.
- Vzdělávání a odbornou přípravu zaměstnanců společnosti, kdy naslouchá přáním, potřebám a požadavkům svých zaměstnanců, pro které zajišťuje přístup k novým informacím prostřednictvím specializovaných školení a konzultací pořádaných interně i externě výrobcí i specializovanými odborníky.

- Upevňování postavení na trhu a vztahů se všemi, kteří mají zájem na ekologicky přijatelném životním prostředí, šetrném, bezpečném a spolehlivém poskytování energetických a dalších prospěšných služeb ve městě Plzni.

(Plzeňská teplárenská, a.s. 2020)

Pro stanovování krátkodobých cílů používá společnost systém integrovaného managementu. Společnost zpracovává seznam cílů, cílových hodnot a programů ISM pro každý rok. Každý z jednotlivých cílů je označený identifikačním číslem a názvem. Dále je každý cíl detailněji popsán a je mu přiřazena odpovědná osoba a příslušné oddělení, kterého se cíl týká. Plnění cílů je průběžně kontrolováno a na konci příslušného období jsou cíle vyhodnocovány. Kromě toho společnost samozřejmě zpracovává ještě specifické plány zejména roční obchodní plán, jehož součástí jsou plány tržeb, oprav, investic apod.

Společnost také disponuje certifikáty ISO 9001 a ISO 14001. Certifikát ISO je mezinárodně uznávaná norma pro Systémy řízení kvality (QMS). Norma ISO 14001 se týká environmentálního managementu, snaží se tedy minimalizovat dopady společnosti na životní prostředí. Tyto normy jsou tedy zakomponovány v politice a strategii společnosti. (Globální certifikační orgán 2015).

6.3.2 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva podniku již byla do jisté míry popsána pomocí samostatné kapitoly, finanční analýza. V této části se však zaměřím na popsání některých měřítek, která jsou důležitá specificky pro analýzu pomocí metody BSC, která kromě finančních ukazatelů hodnotí i měřítka jako schopnost finančního plánování apod.

Při posuzování finanční perspektivy je důležité určit, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází, jelikož pro každou životní fázi podniku, jsou stěžejní jiná finanční měřítka. Kaplan a Norton (2002) ve své publikaci uvádějí tři životní fáze podniku. Jedná se o růst, udržení a sklizeň.

Růstové podnikatelské jednotky se nacházejí v rané fázi svého životního cyklu. Jejich výrobky nebo služby mají velký růstový potenciál. Podnikatelské jednotky v růstové fázi mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE.

Většina podnikatelských jednotek se nachází ve fázi udržení. V této fázi společnosti stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Cílem těchto společností je udržet nebo nejlépe ještě zvýšit svůj podíl na trhu. Společnost by neměla dlouhodobě pracovat se zápornými peněžními toky a měla by dosahovat zisku. Některé podniky dosáhnou ve svém životním cyklu fáze zralosti. V této fázi se podniky snaží sklízet plody investic uskutečněných v předcházejících dvou fázích. Takové podniky již neprovádějí rozsáhlé investice, ale pouze investují do údržby již existujících zařízení a schopností, ne do rozšiřování nebo vytváření nových kapacit. (Kaplan, Norton 2002).

Firma již prošla fází růstu před relativně dlouhou dobou. Společnost se pohybuje na trhu několik desetiletí a největší investice např. do rozsáhlé infrastruktury a výrobního zařízení již proběhly v minulosti. Zároveň se firma ale stále snaží rozšiřovat své výrobní kapacity a snaží se zvětšovat svůj tržní podíl. Ambice zvyšování kapacit společnosti dokládá např. investice do ZEVO Plzeň. Očividným příkladem zvětšování tržní kapacity je pak nedávná fúze sloučením společnosti Plzeňská teplárenská a.s. a Plzeňská energetika a.s. Z těchto důvodů se dle mého názoru nachází firma ve fázi udržení.

6.3.2.1 Finanční plánování

Pro posouzení schopnosti společnosti tvořit a naplňovat své finanční plány, jsem se rozhodl porovnat plánované a skutečné výsledky společnosti z roku 2016 a 2017. Použil jsem k tomu finanční plány pro rok 2016 a 2017, které mi byl poskytnuty a výroční zprávy z roku 2016 a 2017.

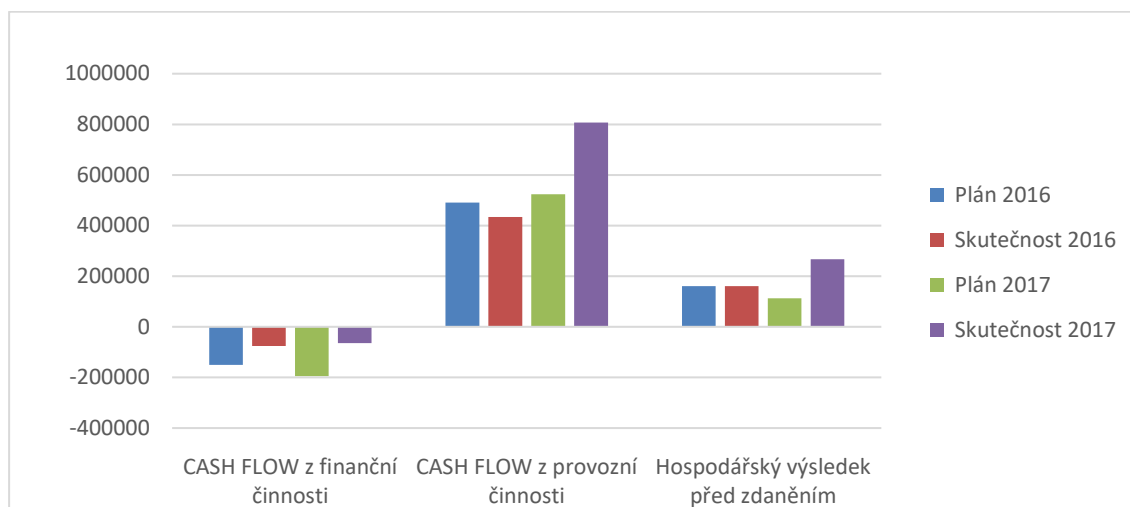
Vývoje hodnot jsou zachyceny v tabulce 8 a pro lepší ilustraci i na obrázku 5. Hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč.

Tabulka 8: Porovnání finančního plánu a skutečnosti za roky 2016 a 2017

Měřítko	Plán 2016	Skut. 2016	Plán 2017	Skut. 2017
Hospodářský výsledek před zdaněním	160 597	160 634	112 069	266 948
CASH FLOW z provozní činnosti	490 254	433 853	523 280	806 967
CASH FLOW z finanční činnosti	-150 811	-76 223	-194 201	-64 610

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv a finančních plánů

Obrázek 5: Porovnání finančního plánu a skutečnosti za roky 2016 a 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv a finančních plánů

Z výsledků je patrné, že plány společnosti se v některých případech podstatně liší v porovnání se skutečným stavem. V roce 2016 se společnosti sice podařilo takřka přesně splnit plán pro hospodářský výsledek před zdaněním, dílčí hodnoty výkazu cashflow však již plán tak přesně nekopírují. Vysokých odchylek plánu a skutečnosti si můžeme všimnout především v roce 2017. Skutečnost hospodářského výsledku před zdaněním se od plánu liší o více než dvojnásobek a rozdíly v dílčích hodnotách výkazu cash flow jsou taktéž značné. Pozitivní na skutečnosti je však, fakt, že odchylka skutečnosti od plánů je kladná, tedy že se společnosti podařilo dosáhnout lepších výsledků, než původně plánovala. Kdyby situace byla opačná a společnost by tedy nedokázala své finanční plány plnit, mohlo by to pro ni znamenat významné problémy. Velikost odchylek v porovnání plánů se skutečností svědčí o tom, že má společnost v oblasti finančního plánování mezery a měla by se pokusit úroveň svého finančního plánování zlepšit.

6.3.2.2 Ziskovost a cashflow

Dalším důležitým měřítkem finanční perspektivy je celkové cashflow. Společnosti, které se nacházejí ve fázi udržení by neměly dlouhodobě pracovat se zápornými hodnotami cashflow a měly by být schopny dosahovat zisku.

Tabulka 9: Vývoj čistého cashflow a čistého zisku od roku 2015 do roku 2018

Období	2015	2016	2017	2018
Čisté cashflow	134 297 Kč	-16 291 Kč	101 403 Kč	346 275 Kč
Čistý zisk	188 487 Kč	129 415 Kč	211 328 Kč	243 496 Kč

Zdroj: Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti

Tabulka 9 znázorňuje vývoj hodnot čistého cashflow a čistého zisku v období od roku 2015 do roku 2018. V roce 2016 došlo k propadu hodnoty čistého cashflow do záporných hodnot. Společnost se dostala do záporných hodnot důsledkem výrazného poklesu tržeb v tomto roce, jak již bylo zmíněno ve finanční analýze. Jednalo se o pokles tržeb za elektrickou energii, a to vlivem poklesu ceny silové el. energie na trhu. Hodnoty v dalších obdobích již však dosahují kladných, rostoucích hodnot a dlouhodobý trend se tak zdá být příznivý. Společnost dosahuje zisku ve všech obdobích od roku 2015 do roku 2018. Kromě zmíněného problematického roku 2016, ukazuje hodnota zisku v čase rostoucí trend.

6.3.3 Zákaznická perspektiva

Co se týče zákaznických segmentů, je třeba rozlišit zákazníky odebírající tepelnou energii a elektrickou energii. Zákazníky odebírající teplo je možné rozdělit na bytový a nebytový sektor. Podíl obou sektorů na odběru tepla činí přibližně 50 %. Mezi nebytové subjekty patří například školy, nemocnice, administrativní budovy, obchodní centra, výrobní haly a podniky. Společnost dodala v roce 2019 teplo celkem 2200 zákazníkům. Zákazníci odebírající elektrickou energii byly v roce 2019 společností EP ENERGY TRADING, a.s., innogy Energie, s.r.o. a Pražská energetika, a.s. a společnost ČEPS a.s., která je provozovatelem přenosové soustavy.

Spokojenost zákazníků patří mezi priority společnosti. Společnost monitoruje spokojenost zákazníků především při osobním kontaktu např. v rámci schvalování smluv a prostřednictvím komunikace přes webové stránky společnosti. Webové stránky společnosti obsahují tzv. „Zákaznickou zónu“, která slouží právě jako komunikační a

informační kanál pro zákazníky společnosti. Pro kontakt a informování stávajících i potenciálních zákazníků využívá společnost také sociální sítě, konkrétně facebook.

Pro měření zákaznické perspektivy je možné použít měřítko jako např. podíl na trhu, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků.

6.3.3.1 Získávání zákazníků

Co se týče získávání nových zákazníků, společnost sleduje počet nových odběrných míst připojených za dané období. Sledován je nejen počet odběrných míst, ale i objem odebrané tepelné energie, což vypovídá o velikosti nových zákazníků.

Obrázek 6: Počet nových odběrných míst v letech 2010-2019

Nově připojené odběry tepelné energie v letech 2010 - 2019			
Rok napojení	Připojený výkon (MWt)	Odběr tepelné energie (GJ/rok)	Počet nových odběrných míst
2010	15,096	49 580	77
2011	9,761	31 165	57
2012	7,517	27 445	44
2013	10,367	30 870	36
2014	7,090	20 545	34
2015	6,658	21 738	37
2016	4,067	13 533	26
2017	5,406	16 755	24
2018	12,512	50 050	46
2019	11,080	32 397	36

Zdroj: Použito z výroční zprávy 2019 str 23.

Z obrázku 6 je patrné, že společnost zaznamenává víceméně konstantní přírůstky nových zákazníků. Počet nových zákazníků v každém roce kolísá zhruba v řádu jednotek. Podstatnějším měřítkem je však sledovat přírůstky v objemu odebíraného tepla, které zohledňují i velikost nových zákazníků. Od roku 2010 do roku 2017 se přírůstky v objemu odebíraného tepla postupně snižovaly. Snižování objemu tepla je z mého pohledu způsobeno postupným snižováním připojovaného výkonu jednotlivých odběrných míst, které je způsobeno především lepším zateplením objektů, které výrazně

snižuje energetickou náročnost vytápění. Zateplování navíc vedlo i poklesu počtu nových přípojek, protože se po snížení objemu odebíraného tepla budování nákladné přípojky zkrátka společnosti ani z dlouhodobého hlediska nevyplatí. V roce 2018 se opět počet nových zákazníků a s tím i objem odebíraného tepla oproti předcházejícímu roku prudce zvýšil. Bylo to pravděpodobně způsobeno fúzí se společností Plzeňská energetika a.s., což vedlo k zvýšení tržního podílu společnosti a rozšíření infrastruktury. Tím pádem se rozšířilo i pole potenciálních zákazníků. Z toho důvodu se společnosti podařilo oslovit více nových zákazníků.

6.3.4 Perspektiva interních procesů

Hlavní procesy jsou ve společnosti zastoupeny především činnostmi na výrobu a distribuci tepla a elektřiny, které mají nejvyšší přidanou hodnotu. Produkty těchto činností jsou předávány zákazníkům v podobě tepla, teplé vody, chladu a elektřiny silové a regulační.

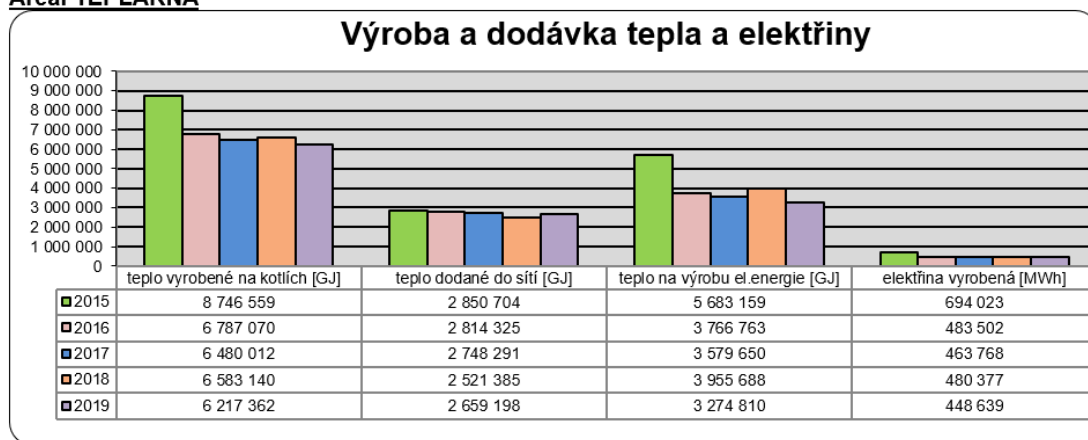
Pro realizaci hlavních procesů jsou nezbytné další procesy a činnosti, které zajišťují dopravu a úpravu paliv, vody, odsíření a denitrifikaci spalin, včetně nakládání s nespalitelnými zbytky. Tyto procesy se významnou měrou podílí na naplňování cílů společnosti a tím i spokojenosti všech zákazníků a zainteresovaných stran.

6.3.4.1 Výroba

Jedním z nejdůležitějších interních procesů je bezpochyby výroba. V případě Plzeňské teplárenské konkrétně výroba a dodávka tepla a elektřiny. Bez výrobního procesu by společnost prakticky nemohla existovat. Je proto důležité sledovat změny ve výrobním procesu.

Obrázek 7: Vývoj výroby a dodávky tepla a elektřiny v letech 2015-2019

Areál TEPLÁRNA



Zdroj: Použito z Přezkoumání integrovaného systému řízení za rok 2019

Na obrázku 7 je patrný vývoj výroby a dodávky tepla a elektřiny z pohledu objemu vyrobeného a dodaného tepla a elektřiny. Z obrázku je patrné, že objem produkce v posledních pěti letech klesá. Je to způsobeno faktory, které jsou již zmíněny výše. Konkrétně se jedná o teplejší počasí v zimních měsících jednotlivých let a dále lepší zateplení objektů, tedy menší energetická náročnost vytápění. Adekvátně se snížením produkce tepla můžeme pozorovat také snížení kogenerační výroby elektrické energie. Vzhledem k tomu, že cena silové el. energie na trhu dlouhodobě spíše klesá a cena za emisní povolenky, kterými je zatížena výroba z uhlí, naopak roste, dochází k omezování výroby kondenzační el. energie. Jedná se o proces výroby, kdy zároveň nedochází k výrobě tepla, což je spojeno s nižší účinností a horší ekonomikou procesu. Společnost se intenzivně věnuje zkoumání účinnosti výroby a optimalizaci výrobního procesu. Proto přistoupila v posledních letech k uvedenému omezení kondenzační výroby. Pokud v budoucnu nedojde k ochlazení, především v zimních měsících a nebude dostatečný potenciál nových odběrů tepla, dá se očekávat, že trend snižování objemu výroby tepla a kogenerační elektřiny bude pokračovat i nadále. Rovněž je třeba uvést i souvislost s lepším zateplováním objektů. Objem vyrobené kondenzační elektrické energie bude i nadále souviset s cenami silové el. energie na trhu a cenou emisních povolenek. Patrně nelze očekávat v následujících letech zásadní růst uvedené ceny a tím i růstu objemu vyrobené kondenzační energie v rámci Společnosti.

6.3.4.2 Ekologie

Dalším měřítkem interních procesů, které se vztahuje k otázce ekologie, může být množství vyprodukovaných emisí do ovzduší. Společnost uvádí péči o životní prostředí, a tedy snižování množství vyprodukovaných odpadů a znečišťujících látek do ovzduší jako jednu ze svých hlavních priorit. Ekologie jako taková je navíc v současné době velmi významné téma. Postoj a chování společnosti vůči životnímu prostředí může mít významný vliv na image společnosti, a tedy postoj zákazníků k dané společnosti.

Obrázek 8: Emise do ovzduší v letech 2012-2018

Emise do ovzduší		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Jednotka							
Výroba tepla (TJ)	TJ	8 455	8 635	8 066	8 747	6 787	6 480	6 583
Tuhé znečišťující látky	t	70	93	72	39	22	43	31
Oxid siřičitý	t	3 270	3 359	3 181	3 213	1 389	1 061	859
Oxidy dusíku	t	1 342	1 035	757	822	510	543	401
Oxid uhelnatý	t	164	201	296	259	259	199	193
Oxid uhličitý z fosilních paliv	t	716 147	704 377	648 495	699 517	504 966	440 239	472 865
Oxid uhličitý z biomasy	t							273 370
Organické látky (TOC)*	t	118	0,87	1,80	1,87	1,70	1,10	4,7

*Nově se již neměří emise TOC na odsíření a proto je výsledná emise mnohem nižší než v předchozích letech.

Zdroj: Použito z výroční zprávy 2018 str. 39

Na obrázku 8 je znázorněn vývoj množství vyprodukovaných emisí do ovzduší za roky 2012-2018. Z obrázku je patrné, že trend množství vyprodukovaných emisí do ovzduší je klesající. Pravděpodobně k nejvýznamnější redukci došlo v množství emise oxidu siřičitého. Rozdíl mezi množstvím vyprodukovaného oxidu siřičitého v roce 2012 a 2018 je téměř čtyřnásobný. Je to způsobeno investicí do pokročilé technologie odsíření, která pomohla emise redukovat. Hodnota emisí organických látek (TOC) v roce 2018 oproti předchozímu roku narostla z důvodu změny postupu jejího měření (viz komentář u obr. 8). Dalo by se tedy říci, že se proces snižování emisí do ovzduší, v dlouhodobém horizontu jeví jako úspěšný.

6.3.4.3 Chybovost služeb

Jedním z dalších možných měřítek interních procesů mohou být ukazatele zaměřené na chybovost služeb. Toto měřítko do jisté míry vypovídá o kvalitě poskytovaných služeb zákazníkům. Chybovost služeb má také velmi významný vliv na spokojenost zákazníků. V tomto případě je chybovostí služeb konkrétně myšleno neplánované přerušení nebo omezení dodávek tepla nebo elektrické energie zákazníkům.

Chybovost služeb je možné vztáhnout k počtu reklamací za rok, který společnost sleduje. Počet reklamací je každoročně velmi nízký, pohybuje se v řádu jednotek. Například za rok 2019 zaznamenala společnost pouze 2 reklamace od zákazníků. Chybovost služeb měřená tímto způsobem, je tedy v případě Plzeňské teplárenské velmi nízká.

6.3.5 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se týká vytváření infrastruktury, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů v ostatních oblastech. Tato infrastruktura je tvořena především schopnými a kompetentními zaměstnanci. V současné době zaměstnává Společnost celkem 528 zaměstnanců včetně správních a kontrolních orgánů, z toho 195 THZ (technicko-hospodářských zaměstnanců) a 333 dělníků. Jedním z bodů integrované politiky společnosti je vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí, péče o zlepšování a o sociální a kulturní potřeby zaměstnanců.

K podporování zaměstnanců a jejich aktivit tvoří společnost Sociální fond. Sociální fond konkrétně slouží k financování kulturní, sportovní, výchovné a vzdělávací činnosti, dále k financování závodního stravování a příspěvkům na tzv. „osobní konta pracujících“, což jsou v podstatě prémie vztahující se k odpracované době v podniku. Ve společnosti probíhají pravidelná setkání se zástupci odborových svazů, která jsou zaměřena především na problematiku zaměstnanců v současné a budoucí době. Pravidelně probíhají také odborné kurzy a semináře pro technicko-hospodářské zaměstnance a periodická školení zaměřená na profesní růst dělníků. Společnost se tedy snaží vyvíjet aktivity, které korespondují s její integrovanou politikou v otázce zaměstnanecké problematiky.

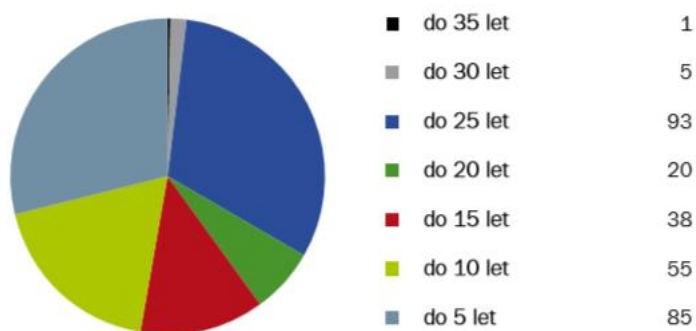
Z hlediska dalšího hodnocení zaměstnanecké perspektivy jsou důležitá měřítka jako spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. Měřítka

mohou pomoci určit jaký efekt mají kroky, které společnost podniká s cílem zajistit spokojenost zaměstnanců.

6.3.5.1 Spokojenost zaměstnanců

Se spokojeností zaměstnanců úzce souvisí také, jejich udržení neboli míra fluktuace. Společnost zkoumala v roce 2017 délku pracovního poměru svých zaměstnanců. Průzkum byl realizován k datu 31.12.2017, tzn. ještě před tím, než došlo ve společnosti k fúzi. Celkový počet zaměstnanců tehdy činil 297.

Obrázek 9: Délka pracovního poměru zaměstnanců PLTEP

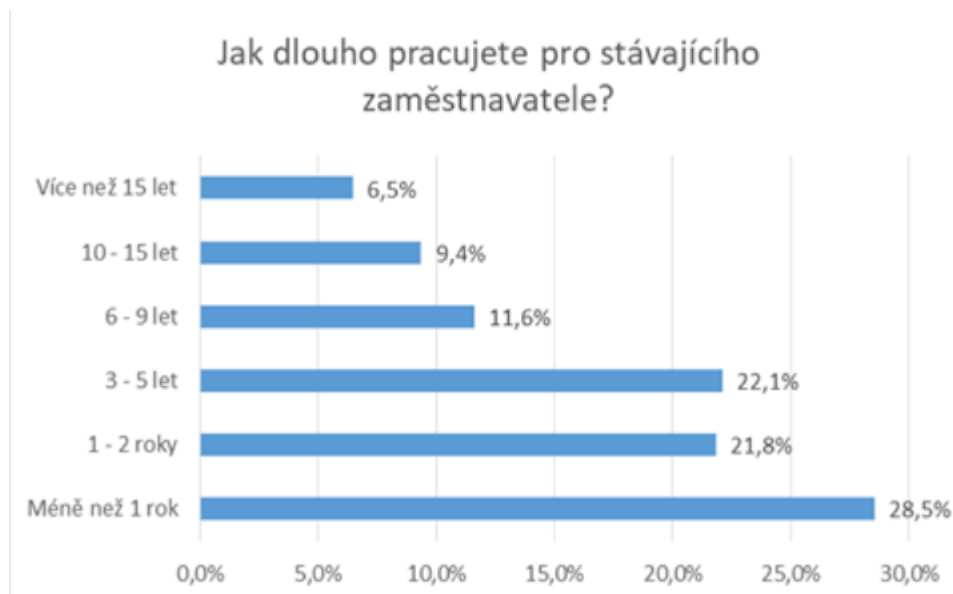


zdroj: Použito z výroční zprávy 2017, str. 19

Průzkum rozčlenil zaměstnance podle délky jejich pracovního poměru do pětiletých intervalů. Z obrázku 9 je patrné, že největší množství zaměstnanců se nachází v intervalu s délkou pracovního poměru od 20 do 25 let, což svědčí o poměrně vysoké loajalitě zaměstnanců.

Aby však bylo data možné lépe vyhodnotit a interpretovat, rozhodl jsem se je porovnat se studií z roku 2018, prováděnou společností Paylab, která zkoumá právě délku pracovního poměru obyvatel respondentů z 12 evropských zemí, mezi nimiž je i Česká republika. Na studii se podílelo celkem 57 719 respondentů. Výsledky studie jsou znázorněny na obrázku 10. (Höfferová 2018).

Obrázek 10: Délka pracovního poměru zaměstnanců podle studie od Paylab.com



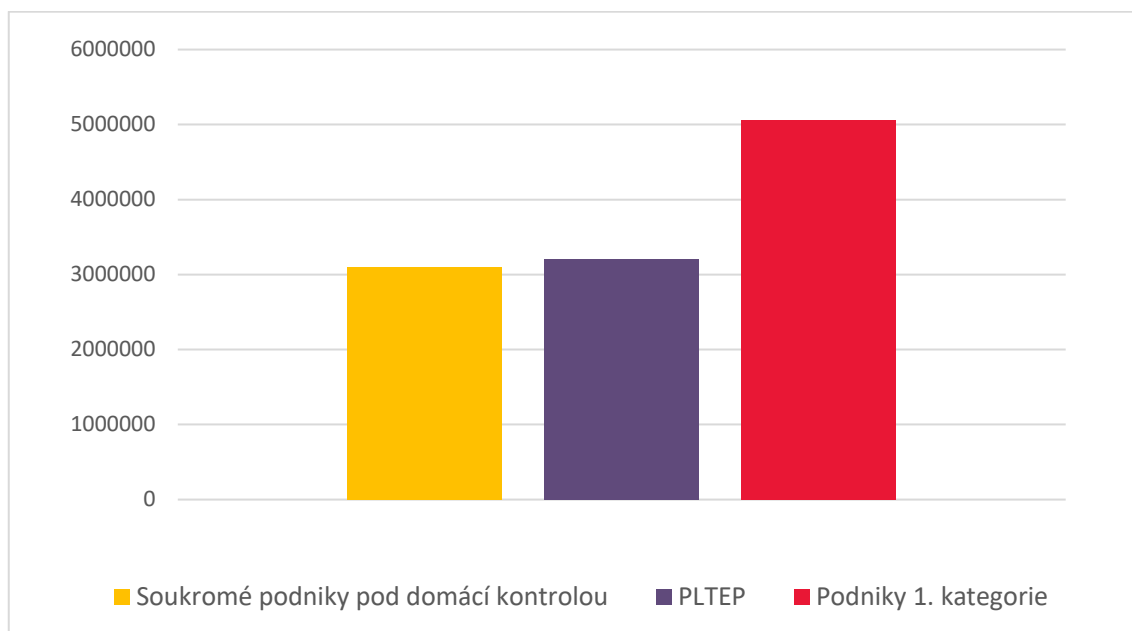
Zdroj: Použito z <https://www.kurzy.cz/>, dostupné z <https://www.kurzy.cz/zpravy/454500-klesa-loajalita-zamestnancu-lide-vetsinou-vydrzi-v-jednom-zamestnani-mene-nez-2-roky/>

Z porovnání dat je patrné, že společnost dosahuje v oblasti udržení zaměstnanců nadprůměrných výsledků. V mezinárodní studii bylo zjištěno, že pouze 6,5 % respondentů pracuje v současném zaměstnání více než 15 let. V případě Plzeňské teplárenské byl podíl zaměstnanců pracujících ve firmě více než 15 let k datu 31.12.2017 zhruba 40 %. Je tedy zřejmé, že se společnosti daří velmi dobře udržet své zaměstnance. Dá se tedy předpokládat, že jsou zaměstnanci spokojeni s podmínkami a pracovním prostředím ve společnosti a mají tendenci ve společnosti zůstat delší dobu a společnost tedy dosahuje v oblasti spokojenosti a udržení zaměstnanců dobrých výsledků.

6.3.5.2 Produktivita zaměstnanců

Dalším z měřítek perspektivy učení se a růstu je produktivita zaměstnanců. Společnost každoročně sleduje produktivitu práce z přidané hodnoty. Pro lepší vyhodnocení produktivity zaměstnanců jsem se rozhodl použít srovnání s daty, dostupných ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

Obrázek 11: Porovnání produktivity zaměstnanců PLTEP s průměry podle MPO



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv a dat z MPO

Na obrázku 11 je znázorněno porovnání výsledků produktivity práce společnosti Plzeňská teplárenská a.s. s výsledky soukromých podniků pod domácí kontrolou a Podniky 1. kategorie, což je podle MPO skupina podniků, která dlouhodobě dosahuje nejlepších ekonomických výsledků. Z grafu je patrné že společnost dosahuje ve srovnání se soukromými podniky pod domácí kontrolou nepatrně nadprůměrných výsledků. Rozdíl je však zanedbatelný. K hodnotám podniků 1. kategorie se však společnost z daleka nepřibližuje. Výsledky společnosti v této oblasti bych proto vyhodnotil jako průměrné. Společnost má v této oblasti velký prostor pro zlepšení a pokud se bude v budoucnu chtít přiblížit k výsledkům podniků 1. kategorie, měla by na výsledcích v oblasti produktivity zaměstnanců pracovat. Je možné, že společnost disponuje větším množstvím zaměstnanců, než skutečně potřebuje, což má na ukazatel produktivity negativní dopad. Pro zlepšení výsledků v této oblasti by z mého pohledu bylo tedy vhodné, zaměřit se na optimalizaci počtu pracovních míst společnosti.

7 Vyhodnocení praktické části

Z provedení SWOT analýzy vyplynulo, že společnost má poměrně velké množství silných stránek, ať už se jedná např. o postavení na trhu, diversifikaci zdrojů nebo loajalitu zaměstnanců. Zároveň je však společnost vystavena velkému množství hrozeb z vnějšího prostředí.

Ve finanční analýze byly zkoumány výsledky společnosti za roky 2015, 2016 a 2017. Společnost se ve zmiňovaných letech jeví jako finančně zdravá, ačkoliv výsledky některých ukazatelů, se ve sledovaných letech nevyvíjí pro společnost ideálně. Významný je z tohoto pohledu rok 2016, kdy se společnosti oproti ostatním sledovaným roků nedařilo nejlépe. Společnost v tomto roce zaznamenala výrazný pokles tržeb, který byl způsobený především relativně vysokými zimními teplotami, které snížily potřebu vytápění, a tedy i objem zákaznicky odebírané tepelné energie. Tato skutečnost měla následně negativní vliv na výsledek hospodaření společnosti, a i na hodnoty většiny ukazatelů ve finanční analýze. V roce 2017 se však společnosti podařilo opět své finanční výsledky zlepšit a ve většině případů dosahují hodnoty ukazatelů ve finanční analýze v roce 2017 nejen příznivějších výsledků než v roce 2016, ale také než v roce 2015. Vývojový trend finančních výsledků společnosti, by se tak dal označit za pozitivní.

Problematickou oblastí je z mého pohledu likvidita společnosti. Společnost nemá problém s nedostatečnou likviditou, ale disponuje naopak nadměrnou likviditou. Např. hodnoty ukazatele okamžité likvidity dosahují v některých letech v porovnání s odvětvovým průměrem MPO až 2krát vyšších hodnot. Likvidita je vysoká především z důvodu relativně vysokého množství peněz na bankovních účtech. Dle mého názoru, by se společnost měla snažit část těchto prostředků použít pro investiční činnost nebo jiným způsobem zhodnotit.

Další problematickou oblastí jsou dle mého názoru ukazatele rentability, konkrétně ukazatele ROE a ROA, které zkoumají míru využití majetku společnosti k tvorbě tržeb. V hodnotách těchto dvou ukazatelů dosahuje společnost podprůměrných výsledků. Tyto skutečnost je však způsobena především tím, že společnost realizovala významnou investici do ZEVO Plzeň, která ve sledovaných letech již byla evidována v majetku společnosti, ale na tvorbě zisku se podílela jen velmi minimálně, neboť byla stále ve fázi zavádění.

V ostatních oblastech prováděné finanční analýzy, konkrétně ukazatelích zadluženosti a aktivity, dosahuje společnost z mého pohledu příznivých výsledků.

Pro hodnocení finanční perspektivy založeném na metodě BSC jsem zvolil hodnocení finančního plánování a vývoj výsledku hospodaření po zdanění v cashflow v letech 2015-2018. Finanční plánování bylo posouzeno na základě porovnání finančních plánů z let 2016 a 2017 a příslušných výročních zpráv. Porovnání ukázalo značné odchylky v plánovaných a skutečných výsledcích dílčích měřítek. Společnost by proto dle mého názoru měla sestavování finančních plánů věnovat větší pozornost.

Spokojenost zákazníků patří mezi priority společnosti. Společnost monitoruje spokojenost zákazníků především při osobním kontaktu např. v rámci schvalování smluv a prostřednictvím komunikace přes webové stránky společnosti. Webové stránky společnosti obsahují tzv. „Zákaznickou zónu“, která slouží právě jako komunikační a informační kanál pro zákazníky společnosti. Pro kontakt a informování stávajících i potenciálních zákazníků využívá společnost také sociální sítě, konkrétně facebook.

Společnost definuje spokojenost zákazníků jako jednu ze svých priorit. Jako komunikační a informační kanál pro zákazníky používá společnost především tzv. „zákaznickou zónu“ umístěnou na webu společnosti, která je z mého pohledu dobře propracovaná. Společnosti se také dlouhodobě daří získávat nové zákazníky v téměř konstantním tempu.

V perspektivě interních procesů byl posuzován především proces výroby. Posouzení vývoje objemu vyrobeného tepla v letech 2015-2019 jasně ukazuje klesající trend. Nižší objem vyrobené tepelné energie je způsoben především lepšími technologiemi zateplování objektů a zvyšování průměrných ročních teplot. Do budoucna se dá očekávat, že tento trend bude pokračovat i nadále. Společnost proto pravděpodobně bude v budoucnu nucena jít směrem zvyšování efektivity výrobního procesu, která jí umožní úsporu nákladů. Minimalizace dopadů na životní prostředí je další z priorit společnosti. Z údajů u emisích do ovzduší za roky 2012-2018 vyplývá, že se společnosti daří postupně snižovat objem vyprodukovaných škodlivin do ovzduší.

Poslední perspektivou v metodě BSC je perspektiva učení se a růstu. Ta zahrnuje především hodnocení oblasti zaměstnanců organizací. Co se týče spokojenosti zaměstnanců měřené pomocí průměrné doby v zaměstnání, dosahuje společnost v porovnání s použitou studií vysoce nadprůměrných výsledků. Společnost tedy dosahuje v oblasti spokojenosti zaměstnanců velmi dobrých výsledků. Dalším použitým měřítkem

byla produktivita zaměstnanců. V produktivitě dosahuje společnost v porovnání s odvětvovými průměry MPO průměrných výsledků. Ke zlepšení výsledků produktivity by mohla pomoci optimalizace počtu pracovních míst ve společnosti.

Závěr

Primárním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat nejvýznamnější faktory, které mají vliv na úspěšnost společnosti Plzeňská teplárenská, a.s., identifikovat slabá místa a navrhnout opatření k jejich eliminaci.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou kromě stručného popisu analyzovaného podniku a oblasti jeho působení, vymezeny také základní pojmy vztahující se k prováděné analýze a základní analytické metody. V praktické části je pak provedena samotná analýza faktorů úspěšnosti společnosti Plzeňská teplárenská, a.s., konkrétně pomocí SWOT analýzy, finanční analýzy a metody komplexního hodnocení, která vychází z perspektiv metody BSC.

Společnost Plzeňská teplárenská a.s., disponuje velkou základnou silných stránek jako jsou např. dominantní postavení na trhu, diversifikace zdrojů nebo loajalita zaměstnanců. Zároveň je však vystavena poměrně velkému množství hrozeb z vnějšího prostředí jako jsou např. výkyvy cen paliv a energií na trhu, zpříšňování emisních limitů apod. Pro budoucí úspěch společnosti bude proto kritické, jakým způsobem se zvládne s těmito hrozbami vypořádat.

Dle provedené finanční analýzy vykazuje společnost v analyzovaných letech 2015, 2016 a 2017 dobré finanční zdraví. V roce 2016 došlo sice k propadu tržeb společnosti v důsledku nadprůměrných teplot v zimních měsících, což mělo negativní vliv na finanční výsledky společnosti, ale společnost se dokázala s výpadkem vypořádat a v následujícím roce finanční výsledky zlepšit. Slabé místo z finančního hlediska spatřuji v podstatě pouze v nadměrné likviditě společnosti, která je způsobena především velkým množstvím finančních prostředků. Dle mého názoru, by se společnost měla pokusit tyto nevyužité prostředky použít pro investiční činnost nebo jiným způsobem zhodnotit.

Slabinu spatřuji také v relativně nepřesném finančním plánování společnosti. Ačkoliv jsem porovnával plány se skutečností pouze ve dvou po sobě jdoucích obdobích, odchylky plánu od skutečnosti byly mnohdy značné. Společnost by dle mého názoru měla věnovat finančnímu plánování více úsilí.

V ostatních perspektivách, ve kterých byly hodnoceny především měřítka jako spokojenost zákazníků, dopady na životní prostředí a spokojenost zaměstnanců dosahuje společnost dobrých, v některých případech dokonce vynikajících výsledků.

Dle mého názoru se primární cíl práce podařilo naplnit. Práce obsahuje relativně komplexní výčet faktorů úspěšnosti společnosti Plzeňská teplárenská, a.s., které byly získány pomocí provedených analýz a slabá místa jsou navíc doplněna o velmi stručný návrh řešení daného problému.

Z mého pohledu je společnost Plzeňská teplárenská, a.s. úspěšná, neboť se jí nejen dlouhodobě daří naplňovat primární podnikové cíle, tedy dosahování zisku a zvyšování tržní hodnoty, ale také se jí daří plnit i vedlejší cíle, spojené především s minimalizací dopadů na životní prostředí a péči o zákazníky a zaměstnance.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- BLAŽEK, Ladislav a kol., 2008. *Konkureční schopnost podniků (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti)*. 1. vyd. Brno: Masarykovo univerzita. ISBN 978-80-210-4734-1.
- DĚDINA, Jiří, 2018. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing s.r.o. ISBN 978-80-7418-290-7.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 1998. *Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy*. 1. vyd. Praha: Profess. ISBN 80-85235-25-0.
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-58-0.
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurečním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., 2002. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-063-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SYNEK, Miroslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠMÍDA, Filip, 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86419-39-8.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-86754-33-2.

VEBER, Jaromír a kol., 2007. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

ŽIVELOVÁ, Iva a kol., 2014. *Finanční management*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7509-037-9.

Internetové zdroje

Český statistický úřad, 2019. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2017*. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 15.3.2020]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2017>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020. *Analytické materiály*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 15.4.2020]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

Plzeňská teplárenská, a.s., 2016. *Výroční zpráva 2015*. [online]. Plzeň: Plzeňská teplárenská a.s. [cit. 28.3.2020]. Dostupné z: <https://www.pltep.cz/vyrocní-zprava-2015/>

Plzeňská teplárenská, a.s., 2017. *Výroční zpráva 2016*. [online]. Plzeň: Plzeňská teplárenská a.s. [cit. 28.3.2020]. Dostupné z: <https://www.pltep.cz/vyrocní-zprava-2016/>

Plzeňská teplárenská, a.s., 2018. *Výroční zpráva 2017*. [online]. Plzeň: Plzeňská teplárenská a.s. [cit. 28.3.2020]. Dostupné z: <https://www.pltep.cz/vyrocní-zprava-2017/>

Plzeňská teplárenská, a.s., 2019. *Výroční zpráva 2018*. [online]. Plzeň: Plzeňská teplárenská a.s. [cit. 28.3.2020]. Dostupné z: <https://www.pltep.cz/vyrocní-zprava-2018/>

Česká agentura pro standardizaci, 2011. *ČSN ISO 26000* [online]. Praha: Česká agentura pro standardizaci. [cit. 25.3.2020]. Dostupné z <https://csnonline.agentura-cas.cz/Detailnormy.aspx?k=88082>

Plzeňská teplárenská, a.s., 2020. [online]. Plzeň: Plzeňská teplárenská a.s. [cit. 15.2.2020]. Dostupné z <https://www.pltep.cz/>

Plzeňská teplárenská, a.s., 2020. [online]. Plzeň: Plzeňská teplárenská a.s. [cit. 15.2.2020]. Dostupné z <https://www.pltep.cz/>

HÖFFEROVÁ, Markéta, 2018. Klesá loajalita zaměstnanců? Kurzy.cz, spol. s r.o. [online]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/454500-klesa-loajalita-zamestnancu-lide-vetsinou-vydrzi-v-jednom-zamestnani-mene-nez-2-roky/>

Globální certifikační orgán, 2015. *ISO 9001* [online]. Jihlava: Globální certifikační orgán. [cit 1.4.2020]. Dostupné z <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-9001>

Interní dokumenty společnosti

Plzeňská teplárenská, a.s., 2020. *Integrovaná politika*. Interní dokument společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. se sídlem v Plzni.

Plzeňská teplárenská, a.s. 2015. *Podnikatelský plán 2016*. Interní dokument společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. se sídlem v Plzni.

Plzeňská teplárenská, a.s. 2016. *Podnikatelský plán 2017*. Interní dokument společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. se sídlem v Plzni.

Plzeňská teplárenská, a.s. 2020. *Přezkoumání integrovaného systému řízení za rok 2019*. Interní dokument společnosti Plzeňská teplárenská, a.s. se sídlem v Plzni.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Swot analýza.....	42
Tabulka 2: Vertikální analýza, Aktiva.....	46
Tabulka 3: Vertikální analýza, Pasiva.....	47
Tabulka 4: Ukazatele likvidity.....	48
Tabulka 5: Ukazatele rentability.....	49
Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti.....	51
Tabulka 7: Ukazatele aktivity.....	53
Tabulka 8: Porovnání finančního plánu a skutečnosti za roky 2016 a 2017.....	57
Tabulka 9: Vývoj čistého cashflow a čistého zisku od roku 2015 do roku 2018.....	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Perspektivy BCS	33
Obrázek 2: Poměrové ukazatele	37
Obrázek 3: Vývoj vybraných ukazatelů rentabilit za období 2015,2016,2017.....	50
Obrázek 4: Porovnání ukazatelů rentabilit s průměry odvětví podle ČSÚ	51
Obrázek 5: Porovnání finančního plánu a skutečnosti za roky 2016 a 2017.....	58
Obrázek 6: Počet nových odběrných míst v letech 2010-2019	60
Obrázek 7: Vývoj výroby a dodávky tepla a elektřiny v letech 2015-2019	62
Obrázek 8: Emise do ovzduší v letech 2012-2018	63
Obrázek 9: Délka pracovního poměru zaměstnanců PLTEP	65
Obrázek 10: Délka prac. poměru zaměstnanců podle studie od Paylab.com	66
Obrázek 11: Porovnání produktivity zaměstnanců PLTEP s průměry MPO.....	67

Seznam použitých zkratk

BSC – Balanced scorecard

ČSÚ – Český statistický úřad

EVA – Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)

K7 – Kotel číslo 7

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

PLTEP – Plzeňská teplárenská a.s.

ROA – Return on assets (rentabilita aktiv)

ROCE – Return on capital employed (rentabilita investovaného kapitálu)

ROE – Return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROI – Return on investments (návrtnost investic)

ROS – Return on sales (rentabilita tržeb)

TG3 – Turbogenerátor číslo 3

ZEVO Plzeň – Zařízení na energetické využití odpadu v Plzni (také známé jako spalovna Chotíkov)

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha B: Rozvaha 2015

Příloha C: CASH FLOW 2015

Příloha D: Rozvaha 2016

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2016

Příloha F: CASH FLOW 2016

Příloha G: Rozvaha 2017

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty 2018

Příloha I: CASH FLOW 2017

Příloha J: Rozvaha 2018

Příloha K: Výkaz zisku a ztráty 2018

Příloha L: CASH FLOW 2018

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2015

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2015 (v celých tis. Kč)

Označení Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I. Tržby za prodej zboží	001	60 056	61 540
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	002	60 160	61 115
+ Obchodní marže	003	-104	425
II. Výkony	004	2 307 464	2 165 242
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	2 305 325	2 164 480
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	317	266
3. Aktivace	007	1 822	496
B. Výkonová spotřeba	008	1 305 008	1 267 138
B.1. Spotřeba materiálu a energie	009	1 022 995	976 091
B.2. Služby	010	282 013	291 047
+ Přidaná hodnota	011	1 002 352	898 529
C. Osobní náklady	012	220 819	203 582
C.1. Mzdové náklady	013	158 730	145 454
C.2. Odměny členům orgánů obchodní korporace	014	2 416	2 102
C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	56 519	53 082
C.4. Sociální náklady	016	3 154	2 944
D. Daně a poplatky	017	985	1 517
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	337 375	343 139
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	1 161	8 522
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	888	8 522
III.2. Tržby z prodeje materiálu	021	273	0
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	839	11 458
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	424	11 458
F.2. Prodaný materiál	024	415	0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	025	73 650	-4 313
IV. Ostatní provozní výnosy	026	71 172	104 681
IV.1. v tom: povolenky na emise	027	67 352	97 686
H. Ostatní provozní náklady	028	141 246	137 698
H.1. v tom: povolenky na emise	029	123 232	115 744
* Provozní výsledek hospodaření	030	299 771	318 651
X. Výnosové úroky	031	742	2 387
N. Nákladové úroky	032	33 820	12 210
XI. Ostatní finanční výnosy	033	0	11
O. Ostatní finanční náklady	034	17 444	28 372
* Finanční výsledek hospodaření	035	-50 522	-38 184
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	036	60 762	54 288
Q.1. - splatná	037	53 662	49 688
Q.2. - odložená	038	7 100	4 600
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	039	188 487	226 179
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	040	188 487	226 179
**** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	041	249 249	280 467

Příloha B: Rozvaha 2015

Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2015 (v celých tis. Kč)

Označení Aktiva	řádek č.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	001	11 689 968	-5 003 052	6 686 916	6 313 683
B. Dlouhodobý majetek	002	10 985 700	-4 998 775	5 986 925	5 711 955
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	003	205 025	-75 660	129 365	112 807
B.I.3. Software	004	79 568	-75 660	3 908	6 683
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	005	124 887		124 887	105 964
6.1. v tom: povolenky na emise	006	124 887		124 887	105 964
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	007	570		570	160
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	008	10 716 169	-4 923 115	5 793 054	5 589 698
B.II.1. Pozemky	009	61 753		61 753	61 799
2. Stavby	010	3 618 948	-1 529 060	2 089 888	1 907 597
3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	011	4 811 711	-3 389 292	1 422 419	1 417 383
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	012	19 751	-4 763	14 988	15 652
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	013	2 159 665		2 159 665	2 064 665
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	014	44 341		44 341	122 602
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	015	64 506		64 506	9 450
B.III.1. Podíly - ovládaná osoba	016	7 350		7 350	7 350
4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	017	57 156		57 156	2 100
C. Oběžná aktiva	018	672 135	-4 277	667 858	566 596
C.I. Zásoby	019	53 065		53 065	50 179
C.I.1. Materiál	020	52 343		52 343	49 879
2. Nedokončená výroba a polotovary	021	617		617	300
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	022	105		105	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	023	233 802	-4 277	229 525	265 446
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	024	173 446	-4 277	169 169	193 155
2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	025	2 092		2 092	0
6. Stát - daňové pohledávky	026	29 267		29 267	54 805
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	027	22 387		22 387	5 801
8. Dohadné účty aktivní	028	852		852	837
9. Jiné pohledávky	029	5 758		5 758	10 848
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	030	385 268		385 268	250 971
C.IV.1. Peníze	031	217		217	118
2. Účty v bankách	032	385 051		385 051	250 853
D.I. Časové rozlišení	033	32 133		32 133	35 132
D.I.1. Náklady příštích období	034	31 726		31 726	34 399
3. Příjmy příštích období	035	407		407	733

Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2015 (v celých tis. Kč)

Označení Pasiva	řádek č.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
PASIVA CELKEM	036	6 686 916	6 313 683
A. Vlastní kapitál	037	4 477 331	4 449 195
A.I. Základní kapitál	038	1 092 957	1 092 957
A.I.1. Základní kapitál	039	1 092 957	1 092 957
A.II. Kapitálové fondy	040	20 870	23 094
A.II.2. Ostatní kapitálové fondy	041	38 015	38 015
A.II.3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	042	-17 145	-14 921
A.III. Fondy ze zisku	043	225 852	231 038
A.III.1. Rezervní fond	044	218 592	218 592
2. Statutární a ostatní fondy	045	7 260	12 446
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	046	2 949 165	2 875 927
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	047	2 949 165	2 875 927
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	048	188 487	226 179
B. Cizí zdroje	049	2 193 806	1 846 882
B.I. Rezervy	050	153 177	81 291
B.I.1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	051	83 227	81 291
B.I.4. Ostatní rezervy	052	69 650	0
B.II. Dlouhodobé závazky	053	178 400	171 300
10. Odložený daňový závazek	054	178 400	171 300
B.III. Krátkodobé závazky	055	317 253	323 619
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	056	131 766	153 311
5. Závazky k zaměstnancům	057	7 949	7 318
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	058	4 524	4 201
7. Stát - daňové závazky a dotace	059	1 451	1 597
8. Krátkodobé přijaté zálohy	060	245	1 382
10. Dohadné účty pasivní	061	154 173	140 889
10.1. v tom: povolenky na emise	062	123 287	105 882
11. Jiné závazky	063	17 145	14 921
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	064	1 544 976	1 270 672
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	065	1 402 770	1 202 687
2. Krátkodobé bankovní úvěry	066	142 206	67 985
C.I. Časové rozlišení	067	15 779	17 606
C.I.1. Výdaje příštích období	068	826	1 989
2. Výnosy příštích období	069	14 953	15 617

Příloha C: CASH FLOW 2015

CASH FLOW (v celých tis. Kč)

Označení	Cash flow	+/- přirůstek/ úbytek	řádek č.	2015	2014
P.	STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ a peněžních ekvivalentů na začátku roku		1	250 971	760 005
Z.	ÚČETNÍ ZISK NEBO ZTRÁTA z běžné činnosti před zdaněním		2	249 249	280 467
A.1.	ÚPRAVY O NEPENĚŽNÍ OPERACE		3	443 639	351 584
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv, odpis pohledávek umořování opravné položky k nabytému majetku	(+) (+ / -)	4	337 375	343 139
1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	(+ / -)	5	73 650	-4 313
1.3.	Zisk +, ztráta - z prodeje stálých aktiv	(- / +) (- / +)	6	- 464	2 935
1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky s výjimkou kapitalizovaných	(+) (-)	8	33 078	9 823
A*	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami		10	692 888	632 051
A.2.	ZMĚNA STAVU NEPENĚŽNÍCH SLOŽEK PRACOVNÍHO KAPITÁLU		11	28 118	19 994
A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	(+ / -)	12	22 462	34 978
2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	(+ / -)	13	8 541	-16 230
2.3.	Změna stavu zásob	(- / +)	14	-2 885	1 246
A**	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI před zdaněním a mimořádnými položkami		16	721 006	652 045
A.3.	VYPLACENÉ ÚROKY s výjimkou kapitalizovaných úroků	(-)	17	-33 820	-12 210
A.4.	PŘIJATÉ ÚROKY	(+)	18	495	2 387
A.5.	ZAPLACENÁ DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST a za doměrky daní za minulá období	(-)	19	-31 888	-106 158
A***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI		22	655 793	536 064
B.1.	VÝDAJE SPOJENÉ S NABÝTÍM STÁLÝCH AKTIV	(-)	23	-307 308	-871 571
B.2.	PŘÍJMY Z PRODEJE STÁLÝCH AKTIV	(+)	24	888	8 574
B.3.	PŮJČKY A ÚVĚRY SPŘÍZNĚNÝM OSOBÁM		25	-56 900	-627
B***	PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	(-)	29	-363 320	-863 624
C.1.	DOPADY ZMĚN DLOUHODOBÝCH, POPŘÍPADĚ KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ, které spadají do oblasti finanční činnosti		30	-49	28
C.2.	DOPADY ZMĚN VLASTNÍHO KAPITÁLU NA PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY a peněžní ekvivalenty	(+ / -)	31	-158 127	-181 502
2.5.	Přímé platby na vrub fondů	(-)	36	-5 186	-5 031
2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacení srážkové daně		37	-152 941	-176 471
C***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K FINANČNÍ ČINNOSTI	(+)	38	-158 176	-181 474
F.	ČISTÉ ZVÝŠENÍ, RESP. SNIŽENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	(+)	39	134 297	-509 034
R.	STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ NA KONCI ROKU	(+)	40	385 268	250 971

Příloha D: Rozvaha 2016

Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2016 (v celých tis. Kč)

Ozn.	Aktiva	Číslo řádku	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Netto	Minulé účetní období Netto
	AKTIVA CELKEM	001	12 101 487	-5 384 791	6 716 696	6 693 218
B.	Dlouhodobý majetek	002	11 238 934	-5 369 909	5 869 025	5 986 925
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	003	192 241	-77 020	115 221	129 365
B.I.2.	Ocenitelná práva	004	80 057	-77 020	3 037	3 908
B.I.2.1.	Software	005	80 057	-77 020	3 037	3 908
B.I.4.	Ostatní ocenitelná práva	006	112 086		112 086	124 887
4.1.	v tom: povolenky na emise	007	112 086		112 086	124 887
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	008	98		98	570
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	009	98		98	570
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	010	10 949 906	-5 292 889	5 657 017	5 793 054
B.II.1.	Pozemky a stavby	011	4 286 570	-1 647 145	2 639 425	2 151 641
B.II.1.1.	Pozemky	012	61 704		61 704	61 753
2.	Stavby	013	4 224 866	-1 647 145	2 577 721	2 089 888
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	014	6 564 463	-3 640 317	2 924 146	1 422 419
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	015	19 751	-5 427	14 324	14 988
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	016	19 751	-5 427	14 324	14 988
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	017	79 122		79 122	2 204 006
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	018	869		869	44 341
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	019	78 253		78 253	2 159 665
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	020	96 787		96 787	64 506
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	021	7 350		7 350	7 350
B.III.2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	022	89 437		89 437	57 156
C.	Oběžná aktiva	023	831 092	-14 882	816 210	674 160
C.I.	Zásoby	024	62 914		62 914	53 065
C.I.1.	Materiál	025	62 061		62 061	52 343
2.	Nedokončená výroba a polotovary	026	853		853	617
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	027			0	105
C.II.	Pohledávky	028	399 201	-14 882	384 319	236 234
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	029	399 201	-14 882	384 319	236 234
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	030	308 093	-14 882	293 211	175 878
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	031	13 250		13 250	2 092
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	032	77 858		77 858	58 264
3.	Stát - daňové pohledávky	033	65 183		65 183	29 267
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	034	4 511		4 511	22 387
5.	Dohadné účty aktivní	035	1 688		1 688	852
6.	Jiné pohledávky	036	6 476		6 476	5 758
C.IV.	Peněžní prostředky	037	368 977		368 977	385 268
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	038	103		103	217
2.	Peněžní prostředky na účtech	039	368 874		368 874	385 051
D.	Časové rozlišení aktiv	040	31 461		31 461	31 726
D.1.	Náklady příštích období	041	31 461		31 461	31 726

Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2016 (v celých tis. Kč)

Ozn.	Pasiva	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	042	6 716 696	6 693 218
A.	Vlastní kapitál	043	4 529 086	4 477 331
A.I.	Základní kapitál	044	1 092 957	1 092 957
A.I.1.	Základní kapitál	045	1 092 957	1 092 957
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	046	15 134	20 870
A.II.2.	Kapitálové fondy	047	15 134	20 870
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	048	38 015	38 015
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	049	-22 881	-17 145
A.III.	Fondy ze zisku	050	226 566	225 852
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	051	218 592	218 592
2.	Statutární a ostatní fondy	052	7 974	7 260
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	053	3 065 014	2 949 165
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	054	3 065 014	2 949 165
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	055	129 415	188 487
B. + C.	Cizí zdroje	056	2 173 321	2 200 934
B.	Rezervy	057	117 503	153 177
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	058	38 718	83 227
4.	Ostatní rezervy	059	78 785	69 950
C.	Závazky	060	2 055 818	2 047 757
C.I.	Dlouhodobé závazky	061	1 502 425	1 581 170
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	062	1 314 125	1 402 770
C.I.8.	Odložený daňový závazek	063	188 300	178 400
C.II.	Krátkodobé závazky	064	553 393	466 587
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	065	174 603	142 206
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	066	4 200	245
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	067	202 876	138 894
C.II.8.	Závazky ostatní	068	171 714	185 242
3.	Závazky k zaměstnancům	069	11 308	7 949
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	070	5 334	4 524
5.	Stát - daňové závazky a dotace	071	2 455	1 451
6.	Dohadné účty pasivní	072	125 900	154 173
6.1.	v tom: povolenky na emise	073	74 441	123 287
7.	Jiné závazky	074	26 717	17 145
D.	Časové rozlišení pasiv	075	14 289	14 953
D.2.	Výnosy příštích období	076	14 289	14 953

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2016

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2016 (v celých tis. Kč)

Ozn.	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	2 082 562	2 305 325
II.	Tržby za prodej zboží	002	59 585	60 056
A.	Výkonová spotřeba	003	1 238 753	1 365 168
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	59 704	60 160
2.	Spotřeba materiálu a energie	005	865 918	1 022 995
3.	Služby	006	313 131	282 013
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	-236	-317
C.	Aktivace (-)	008	-4 369	-1 822
D.	Osobní náklady	009	240 519	220 819
D.1.	Mzdové náklady	010	176 170	161 146
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	64 349	59 673
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	57 397	53 067
2.	Ostatní náklady	013	6 952	6 606
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	410 518	339 140
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	399 913	342 384
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	400 094	337 375
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017	-181	5 009
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	018	10 605	-3 244
III.	Ostatní provozní výnosy	019	36 237	72 333
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	020	337	888
2.	Tržby z prodaného materiálu	021	7	273
3.	Jiné provozní výnosy	022	35 893	71 172
3.1.	v tom: povolenky na emise	023	31 837	67 352
F.	Ostatní provozní náklady	024	74 174	214 955
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	289	424
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026	5	415
3.	Daně a poplatky	027	1 473	985
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	-35 674	71 885
5.	Jiné provozní náklady	029	108 081	141 246
5.1.	v tom: povolenky na emise	030	75 266	123 232
*	Provozní výsledek hospodaření	031	219 025	299 771
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	032	2 013	742
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	033	1 700	403
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	034	313	339
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	035	48 023	33 820
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	036	48 023	33 820
VII.	Ostatní finanční výnosy	037	99	0
K.	Ostatní finanční náklady	038	12 480	17 444
*	Finanční výsledek hospodaření	039	-58 391	-50 522
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	040	160 634	249 249
L.	Daň z příjmů	041	31 219	60 762
L.1.	Daň z příjmů splatná	042	17 018	53 662
L.2.	Daň z příjmů odložená	043	14 201	7 100
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	044	129 415	188 487
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	045	129 415	188 487
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	046	2 180 496	2 438 456

Příloha F: CASH FLOW 2016

CASH FLOW (v celých tis. Kč)

Ozn.	Cash flow	+/- přírůstek/ úbytek	řádek č.	2016	2015
P.	STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ a peněžních ekvivalentů na začátku roku		1	385 268	250 971
Z.	ÚČETNÍ ZISK NEBO ZTRÁTA z běžné činnosti před zdaněním		2	160 634	249 249
A.1.	ÚPRAVY O NEPENĚŽNÍ OPERACE		3	420 807	443 639
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv, odpis pohledávek umořování opravné položky k nabytému majetku	(+) (+/-)	4	400 094	337 375
1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	(+/-)	5	-25 249	73 650
1.3.	Zisk +, ztráta - z prodeje stálých aktiv	(-/+)	6	-48	-464
1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky s výjimkou kapitalizovaných	(+)(-)	8	46 010	33 078
A*	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádných položek		10	581 441	692 888
A.2.	ZMĚNA STAVU NEPENĚŽNÍCH SLOŽEK PRACOVNÍHO KAPITÁLU		11	-50 151	28 118
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	(+/-)	12	-97 710	22 462
2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	(+/-)	13	57 408	8 541
2.3.	Změna stavu zásob	(-/+)	14	-9 849	-2 885
A**	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI před zdaněním a mimořádnými položkami		16	531 290	721 006
A.3.	WYPLACENÉ ÚROKY s výjimkou kapitalizovaných úroků	(-)	17	-48 023	-33 820
A.4.	PŘIJATÉ ÚROKY	(+)	18	2 261	495
A.5.	ZAPLACENÁ DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST a za doměrky daní za min. období	(-)	19	-51 675	-31 888
A***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI		22	433 853	655 793
B.1.	VÝDAJE SPOJENÉ S NABYTÍM STÁLÝCH AKTIV	(-)	23	-330 570	-307 308
B.2.	PŘÍJMY Z PRODEJE STÁLÝCH AKTIV	(+)	24	337	888
B.3.	PŮJČKY A ÚVĚRY SPŘÍZNĚNÝM OSOBÁM		25	-43 688	-56 900
B***	PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	(-)	29	-373 921	-363 320
C.1.	DOPADY ZMĚN DLOUHODOBÝCH, POPŘÍPADĚ KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ, které spadají do oblasti finanční činnosti		30	0	-49
C.2.	DOPADY ZMĚN VLASTNÍHO KAPITÁLU NA PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY a peněžní ekvivalenty	(+/-)	31	-76 223	-158 127
2.5.	Přímé platby na vrub fondů	(-)	36	-5 635	-5 186
2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacení srážkové daně		37	-70 588	-152 941
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	(+)	38	-76 223	-158 176
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	(+)	39	-16 291	134 297
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	(+)	40	368 977	385 268

Příloha G: Rozvaha 2017

Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2017 (v celých tis. Kč)

Ozn.	Aktiva	Číslo řádku	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Netto	Minulé účetní období Netto
	AKTIVA CELKEM	001	12 233 040	-5 853 193	6 379 847	6 716 696
B.	Dlouhodobý majetek	002	11 312 371	-5 838 536	5 473 835	5 869 025
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	003	164 394	-79 189	85 205	115 221
B.I.2.	Ocenitelná práva	004	81 057	-79 189	1 868	3 037
B.I.2.1.	Software	005	80 996	-79 182	1 814	3 037
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	006	61	-7	54	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	007	83 337		83 337	112 086
4.1.	v tom: povolenky na emise	008	83 337		83 337	112 086
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	009	0	0	0	98
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	98
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	011	11 037 877	-5 759 347	5 278 530	5 657 017
B.II.1.	Pozemky a stavby	012	4 305 896	-1 778 997	2 526 899	2 639 425
B.II.1.1.	Pozemky	013	60 996		60 996	61 704
2.	Stavby	014	4 244 900	-1 778 997	2 465 903	2 577 721
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	015	6 645 304	-3 974 258	2 671 046	2 924 146
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	016	19 751	-6 092	13 659	14 324
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	017	19 751	-6 092	13 659	14 324
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	018	66 926		66 926	79 122
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	019	4 189		4 189	869
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	62 737		62 737	78 253
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	021	110 100		110 100	96 787
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	022	110 100		110 100	7 350
B.III.2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	023				89 437
C.	Oběžná aktiva	024	893 313	-14 657	878 656	816 210
C.I.	Zásoby	025	52 029		52 029	62 914
C.I.1.	Materiál	026	51 176		51 176	62 061
2.	Nedokončená výroba a polotovary	027	853		853	853
C.II.	Pohledávky	028	370 904	-14 657	356 247	384 319
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	029	370 904	-14 657	356 247	384 319
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	030	312 841	-14 657	298 184	293 211
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	031				13 250
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	032	58 063		58 063	77 858
3.	Stát - daňové pohledávky	033	11 887		11 887	65 183
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	034	4 967		4 967	4 511
5.	Dohadné účty aktivní	035	2 173		2 173	1 688
6.	Jiné pohledávky	036	39 036		39 036	6 476
C.IV.	Peněžní prostředky	037	470 380		470 380	368 977
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	038	64		64	103
2.	Peněžní prostředky na účtech	039	470 316		470 316	368 874
D.	Časové rozlišení aktiv	040	27 356		27 356	31 461
D.1.	Náklady příštích období	041	27 356		27 356	31 461

Ozn.	Pasiva	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	042	6 379 847	6 716 696
A.	Vlastní kapitál	043	4 722 975	4 529 086
A.I.	Základní kapitál	044	1 092 957	1 092 957
A.I.1.	Základní kapitál	045	1 092 957	1 092 957
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	046	73 304	15 134
A.II.2.	Kapitálové fondy	047	73 304	15 134
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	048	38 015	38 015
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	049	35 289	-22 881
A.III.	Fondy ze zisku	050	227 827	226 566
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	051	218 592	218 592
2.	Statutární a ostatní fondy	052	9 235	7 974
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	053	3 117 559	3 065 014
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	054	3 117 559	3 065 014
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	055	211 328	129 415
B. + C.	Cizí zdroje	056	1 643 248	2 173 321
B.	Rezervy	057	146 884	117 503
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	058	48 944	38 718
4.	Ostatní rezervy	059	97 940	78 785
C.	Závazky	060	1 496 364	2 055 818
C.I.	Dlouhodobé závazky	061	1 044 009	1 502 425
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	062	823 669	1 314 125
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	063	840	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	064	219 500	188 300
C.II.	Krátkodobé závazky	065	452 355	553 393
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	066	140 456	174 603
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	067	941	4 200
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	068	167 261	202 876
C.II.8.	Závazky ostatní	069	143 697	171 714
3.	Závazky k zaměstnancům	070	8 632	11 308
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	071	5 042	5 334
5.	Stát - daňové závazky a dotace	072	1 592	2 455
6.	Dohadné účty pasivní	073	124 769	125 900
6.1.	v tom: povolenky na emise	074	73 359	74 441
7.	Jiné závazky	075	3 662	26 717
D.	Časové rozlišení pasiv	076	13 624	14 289
D.2.	Výnosy příštích období	077	13 624	14 289

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty 2018

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2017 (v celých tis. Kč)

Ozn.	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	2 269 260	2 082 562
II.	Tržby za prodej zboží	002	57 723	59 585
A.	Výkonová spotřeba	003	1 190 545	1 238 753
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	57 809	59 704
2.	Spotřeba materiálu a energie	005	829 207	865 918
3.	Služby	006	303 529	313 131
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	0	-236
C.	Aktivace (-)	008	-992	-4 369
D.	Osobní náklady	009	249 602	240 519
D.1.	Mzdové náklady	010	181 959	176 170
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	67 643	64 349
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	60 400	57 397
2.	Ostatní náklady	013	7 243	6 952
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	471 477	410 518
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	471 701	399 913
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	471 882	400 094
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017	-181	-181
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	018	-224	10 605
III.	Ostatní provozní výnosy	019	39 313	36 237
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	020	4 358	337
2.	Tržby z prodaného materiálu	021		7
3.	Jiné provozní výnosy	022	34 955	35 893
3.1.	v tom: povolenky na emise	023	28 080	31 837
F.	Ostatní provozní náklady	024	139 144	74 174
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	4 396	289
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026		5
3.	Daně a poplatky	027	1 576	1 473
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	29 381	-35 674
5.	Jiné provozní náklady	029	103 791	108 081
5.1.	v tom: povolenky na emise	030	74 117	75 266
*	Provozní výsledek hospodaření	031	316 520	219 025
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	032	1 820	2 013
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	033	1 770	1 700
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	034	50	313
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	035	39 685	48 023
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	036	39 685	48 023
VII.	Ostatní finanční výnosy	037	70	99
K.	Ostatní finanční náklady	038	11 777	12 480
*	Finanční výsledek hospodaření	039	-49 572	-58 391
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	040	266 948	160 634
L.	Daň z příjmů	041	55 620	31 219
L.1.	Daň z příjmů splatná	042	35 420	17 018
L.2.	Daň z příjmů odložená	043	20 200	14 201
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	044	211 328	129 415
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	045	211 328	129 415
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	046	2 368 186	2 180 496

Příloha I: CASH FLOW 2017

CASH FLOW (v celých tis. Kč)

Ozn.	Cash flow	+/- přírůstek/ úbytek	řádek č.	2017	2016
P.	STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ a peněžních ekvivalentů na začátku roku		1	368 977	385 268
Z.	ÚČETNÍ ZISK NEBO ZTRÁTA z běžné činnosti před zdaněním		2	266 948	160 634
A.1.	ÚPRAVY O NEPENĚŽNÍ OPERACE		3	587 385	420 807
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv, odpis pohledávek umořování opravné položky k nabytému majetku	(+) (+/-)	4	477 144	400 094
1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	(+/-)	5	28 976	-25 249
1.3.	Zisk +, ztráta - z prodeje stálých aktiv	(-/+) (-/+)	6	38	-48
1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky s výjimkou kapitalizovaných	(+)(-)	7	37 865	46 010
1.6.	Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	(+/-)	8	43 362	0
A*	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádných položek		9	854 333	581 441
A.2.	ZMĚNA STAVU NEPENĚŽNÍCH SLOŽEK PRACOVNÍHO KAPITÁLU		10	-30 384	-50 151
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	(+/-)	11	-20 895	-97 710
2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	(+/-)	12	-20 374	57 408
2.3.	Změna stavu zásob	(-/+)	13	10 885	-9 849
A**	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI před zdaněním a mimořádnými položkami		14	823 949	531 290
A.3.	VYPLACENÉ ÚROKY s výjimkou kapitalizovaných úroků	(-)	15	-39 685	-48 023
A.4.	PŘIJATÉ ÚROKY	(+)	16	1 820	2 261
A.5.	ZAPLACENÁ DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST a za doměrky daní za min. období	(-)	17	20 883	-51 675
A***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI		18	806 967	433 853
B.1.	VÝDAJE SPOJENÉ S NABYTÍM STÁLÝCH AKTIV	(-)	19	-747 999	-330 570
B.2.	PŘÍJMY Z PRODEJE STÁLÝCH AKTIV	(+)	20	4 357	337
B.3.	PŮJČKY A ÚVĚRY SPŘÍZNĚNÝM OSOBÁM		21	102 688	-43 688
B***	PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	(-)	22	-640 954	-373 921
C.2.	DOPADY ZMĚN VLASTNÍHO KAPITÁLU NA PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY a peněžní ekvivalenty	(+/-)	23	-64 610	-76 223
2.5.	Přímé platby na vrub fondů	(-)	24	-5 786	-5 635
2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacení srážkové daně		25	-58 824	-70 588
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	(+)	26	-64 610	-76 223
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	(+)	26	101 403	-16 291
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	(+)	28	470 380	368 977

Příloha J: Rozvaha 2018

Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2018 (v celých tis. Kč)

Ozn.	Aktiva	Číslo řádku	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Netto	Minulé účetní období Netto
	AKTIVA CELKEM	001	16 671 234	-10 331 495	6 339 739	6 657 921
B.	Dlouhodobý majetek	002	15 167 905	-10 310 150	4 857 755	5 260 612
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	003	294 277	-93 453	200 824	178 519
B.I.2.	Ocenitelná práva	004	96 028	-93 453	2 575	1 576
B.I.2.1.	Software	005	94 163	-91 632	2 531	1 509
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	006	1 865	-1 821	44	67
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	007	197 352		197 352	176 536
4.1.	v tom: povolenky na emise	008	197 352		197 352	176 536
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	009	897	0	897	407
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	010	897	0	897	407
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	011	14 859 404	-10 216 697	4 642 707	4 971 993
B.II.1.	Pozemky a stavby	012	5 167 219	-3 185 094	1 982 125	2 094 407
B.II.1.1.	Pozemky	013	116 421		116 421	76 979
2.	Stavby	014	5 050 798	-3 185 094	1 865 704	2 017 428
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	015	8 946 804	-6 703 904	2 242 900	2 594 062
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	016	472 066	-317 641	154 425	185 311
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	017	21 433	-10 058	11 375	11 541
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	018	21 433	-10 058	11 375	11 541
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	019	251 882		251 882	86 672
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	020	2 939		2 939	4 189
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	021	248 943		248 943	82 483
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	022	14 224		14 224	110 100
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	023	14 224		14 224	110 100
C.	Oběžná aktiva	024	1 503 329	-21 345	1 481 984	1 397 309
C.I.	Zásoby	025	95 288	-7 146	88 142	75 039
C.I.1.	Materiál	026	94 435	-7 146	87 289	74 186
2.	Nedokončená výroba a polotovary	027	853		853	853
C.II.	Pohledávky	028	571 413	-14 199	557 214	831 918
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	029	32 794		32 794	30 215
C.II.1.4	Odložená daňová pohledávka	030	32 794		32 794	30 215
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	031	514 087	-14 199	499 888	771 175
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	032	372 741	-14 199	358 542	377 839
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	033				267 004
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	034	141 346		141 346	126 332
3.	Stát - daňové pohledávky	035	2 402		2 402	15 544
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	036	10 463		10 463	5 042
5.	Dohadné účty aktivní	037	122 326		122 326	66 595
6.	Jiné pohledávky	038	6 155		6 155	39 151
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	039	24 532		24 532	30 528
C.II.3.1.	Náklady příštích období	040	24 532		24 532	30 528
C.IV.	Peněžní prostředky	041	836 628		836 628	490 352
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	042	184		184	88
2.	Peněžní prostředky na účtech	043	836 444		836 444	490 264

Ozn.	Pasiva	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	044	6 339 739	6 657 921
A.	Vlastní kapitál	045	4 991 017	4 484 416
A.I.	Základní kapitál	046	1 092 957	1 092 957
A.I.1.	Základní kapitál	047	1 092 957	1 092 957
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	048	642 338	73 304
A.II.2.	Kapitálové fondy	049	642 338	73 304
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	050	642 338	38 015
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	051		35 289
A.III.	Fondy ze zisku	052	231 369	228 609
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	053	218 592	218 592
2.	Statutární a ostatní fondy	054	12 777	10 017
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	055	2 780 857	3 089 546
A.IV.1.	Nerozdělený zisk a neuhrazená ztráta minulých let	056	4 614 549	4 923 238
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	057	-1 833 692	-1 833 692
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	058	243 496	
B. + C.	Cizí zdroje	059	1 348 722	2 173 505
B.	Rezervy	060	607 303	643 689
2.	Rezerva na daň z příjmu	061		14 987
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	062	55 536	48 944
4.	Ostatní rezervy	063	551 767	579 758
C.	Závazky	064	741 419	1 529 816
C.I.	Dlouhodobé závazky	065	0	824 509
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	066		823 669
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	067		840
C.I.8.	Odložený daňový závazek	068	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	069	725 037	680 739
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	070		140 456
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	071	2 935	941
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	072	184 924	209 215
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	073		8
C.II.8.	Závazky ostatní	074	537 178	330 119
3.	Závazky k zaměstnancům	075	19 270	18 771
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	076	10 018	9 985
5.	Stát - daňové závazky a dotace	077	115 759	100 129
6.	Dohadné účty pasivní	078	392 131	197 546
6.1.	v tom: povolenky na emise	079	204 466	136 280
7.	Jiné závazky	080		3 688
C.III.	Časové rozlišení pasiv	081	16 382	24 568
C.III.2.	Výnosy příštích období	082	16 382	24 568

Příloha K: Výkaz zisku a ztráty 2018

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2018 (v celých tis. Kč)

Ozn.	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období běžném
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	2 561 331
II.	Tržby za prodej zboží	002	56 254
A.	Výkonová spotřeba	003	1 551 450
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	56 555
2.	Spotřeba materiálu a energie	005	1 049 038
3.	Služby	006	445 857
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	0
C.	Aktivace (-)	008	-128
D.	Osobní náklady	009	405 282
D.1.	Mzdové náklady	010	295 647
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	109 635
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	100 753
2.	Ostatní náklady	013	8 882
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	633 543
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	634 923
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	635 236
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017	-313
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018	-194
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	-1 186
III.	Ostatní provozní výnosy	020	647 690
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	68 114
2.	Tržby z prodaného materiálu	022	1 824
3.	Jiné provozní výnosy	023	577 752
3.1.	v tom: povolenky na emise	024	121 463
F.	Ostatní provozní náklady	025	313 791
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	026	53 566
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	027	
3.	Daně a poplatky	028	21 627
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	029	-21 399
5.	Jiné provozní náklady	030	259 997
5.1.	v tom: povolenky na emise	031	206 349
*	Provozní výsledek hospodaření	032	361 337
VI.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	033	35 526
VI.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	034	35 526
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	035	95 876
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	036	1 827
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	037	11
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	038	1 816
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	039	24 122
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	040	24 122
VII.	Ostatní finanční výnosy	041	44 488
K.	Ostatní finanční náklady	042	7 924
*	Finanční výsledek hospodaření	043	-46 081
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	044	315 256
L.	Daň z příjmů	045	71 760
L.1.	Daň z příjmů splatná	046	67 639
L.2.	Daň z příjmů odložená	047	4 121
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	048	243 496
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	049	243 496
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	050	3 347 116

Příloha L: CASH FLOW 2018

CASH FLOW (v celých tis. Kč)

Ozn.	Cash flow	+/- přirůstek/ úbytek	řádek č.	2018
P.	STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		1	490 353
Z.	ÚČETNÍ ZISK NEBO ZTRÁTA před zdaněním		2	315 256
A.1.	ÚPRAVY O NEPENĚŽNÍ OPERACE		3	744 592
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv, umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu	(+) (+/-)	4	635 457
1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	(+/-)	5	-23 090
1.3.	Zisk +, ztráta - z prodeje stálých aktiv	(- / +)	6	45 800
1.5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a výnosové úroky	(+)(-)	7	22 295
1.6.	Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	(+ / -)	8	64 130
A*	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI před zdaněním a změnami pracovního kapitálu		9	1 059 848
A.2.	ZMĚNA STAVU NEPENĚŽNÍCH SLOŽEK PRACOVNÍHO KAPITÁLU		10	126 054
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	(+/-)	11	32 562
2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	(+/-)	12	106 402
2.3.	Změna stavu zásob	(+/-)	13	-12 910
A**	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI před zdaněním		14	1 185 902
A.3.	VYPLACENÉ ÚROKY s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	(-)	15	-24 123
A.4.	PŘIJATÉ ÚROKY	(+)	16	1 832
A.5.	ZAPLACENÁ DAŇ Z PŘÍJMŮ a za doměrky daní za minulá období	(-)	17	-85 109
A***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI		18	1 078 502
B.1.	VÝDAJE SPOJENÉ S NABYTÍM STÁLÝCH AKTIV	(-)	19	-1 394 117
1.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv bez investičních úvěrů	(-)	20	-429 992
1.2.	Investiční úvěry	(-)	21	-964 125
B.2.	PŘÍJMY Z PRODEJE STÁLÝCH AKTIV	(+)	22	103 641
B.3.	ZÁPŮJČKY A ÚVĚRY SPŘÍZNĚNÝM OSOBÁM		23	266 556
B***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K INVESTIČNÍ ČINNOSTI	(-)	24	-1 023 920
C.2.	DOPADY ZMĚN VLASTNÍHO KAPITÁLU NA PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY a peněžní ekvivalenty	(+/-)	25	291 693
2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	(+)	26	604 323
2.5.	Přímé platby na vrub fondů	(-)	27	-8 308
2.6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům	(-)	28	-304 322
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	(+/-)	29	291 693
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	(+/-)	30	346 275
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období		31	836 628

Abstrakt

Jahn, M. (2020). *Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Plzeňská teplárenská, a.s.* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: úspěšnost, energetika, SWOT, finanční analýza, BSC, faktory vnějšího a vnitřního prostředí

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Plzeňská teplárenská a.s.“ Konkrétně práce popisuje a hodnotí klíčové faktory, které mají vliv na úspěšnost této společnosti.

V teoretické části je stručně charakterizována společnost Plzeňská teplárenská, a.s. a oblast jejího působení. Dále jsou zde popsány pojmy spojené s tématem práce, jako např. úspěšnost podniku nebo okolí podniku, které jsou důležité pro pochopení praktické části práce. Mimo to, jsou zde také popsány možné metody analyzování faktorů úspěšnosti podniku.

V praktické části práce jsou pak s využitím poznatků z teoretické části provedeny analýzy nejdůležitějších faktorů úspěšnosti společnosti. Konkrétně se jedná o SWOT analýzu, finanční analýzu a metodu komplexního hodnocení založenou na perspektivách BSC. Tyto analýzy umožnily odhalit některá slabá místa společnosti. Následně byla v práci navržena opatření, která by mohla vést k eliminaci těchto slabých stránek.

Abstract

Jahn, M. (2020). *Analysis of success factors of the company Plzeňská teplárenská, a.s.* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: success, energetics, SWOT, financial analysis, BSC, internal and external environmental factors

This bachelor thesis deals with the topic „*Analysis of success factors of the company Plzeňská teplárenská, a.s.*“ To be more specific, the thesis is focused on description and evaluation of the key factors, that have impact on success of the company.

The theoretical part of the thesis contains brief description of the company Plzeňská teplárenská, a.s. and its area of expertise and description of concepts connected to the theme of the thesis, for example success of a company or company environment, which are important for understanding of the practical part of the thesis. Moreover, theoretical part also contains description of methods, which are usable for the analysis of the success factors of a company.

The theoretical knowledge is used in the practical part of the thesis for execution of the analysis of the most important success factors of the company. Analysis are executed specifically by using SWOT analysis, financial analysis and method of complex evaluation, based on perspectives used in the method BSC. These methods allowed me to uncover some of the weaknesses of the company and the thesis also contains proposals, that could lead to elimination of these weaknesses.