

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA v PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Změna controllingových metod po fúzi organizace

**The Change of Controlling's Methods after Completing
Organization's Acquisition**

Bc. Anna Krasijová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna KRASIJOVÁ**
Osobní číslo: **K18N0031P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Změna controllingových metod po fúzi organizace**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Popište strukturu organizace v kontextu završené fúze.
2. Analyzujte metody používané v controllingovém řízení.
3. Stanovte strategické priority a controllingové postupy pro jejich monitoring a hodnocení.
4. Parametrizujte vývoj indikátorů výkonnosti ve střednědobém výhledu.
5. Na základě ukazatelů výkonnosti navrhnete controllingové postupy sledování a řízení výkonnosti organizace.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

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



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



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Změna controllingových metod po fúzi organizace“

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

Plzeň dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Heleně Jahnové, finanční ředitelce společnosti Plzeňská teplotárenská, a. s., za umožnění spolupráce, poskytnuté materiály a mimo jiné její cenný čas, který mi při zpracování diplomové práce věnovala.

Děkuji také panu prof. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za jeho vedení a odborné rady.

Obsah

ÚVOD.....	9
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY	10
1.1 PROBLÉMY SOUČASNÉHO TEPLÁRENSTVÍ.....	11
1.1.1 Emisní povolenky.....	12
1.1.2 Odpojování odběratelů.....	13
1.1.3 Nestálost nařízení EU.....	13
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	14
2.1 PLZEŇSKÁ ENERGETIKA A. S. PŘED FÚZÍ	14
2.2 PROCES FÚZE.....	15
2.2.1 Projekt fúze.....	15
2.2.2 Znalecké posudky pro ocenění jmění.....	17
2.3 PLZEŇSKÁ TEPLÁRENSKÁ, A. S. V KONTEXTU ZAVRŠENÉ FÚZE.....	19
2.3.1 Poskytované služby.....	20
2.3.2 Struktura organizace	21
3 CONTROLLINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	26
3.1 CONTROLLING OBECNĚ	26
3.1.1 Členění controllingu.....	27
3.1.2 Cíle controllingu.....	28
3.1.3 Funkce controllingu.....	29
3.1.4 Controller a jeho úloha	31
3.1.5 Základní techniky controllingu	34
3.2 ANALÝZA METOD CONTROLLINGU SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÁ TEPLÁRENSKÁ, A. S.....	36
3.2.1 Kalkulace cen	36
3.2.2 Plánování, reportování a výkaznictví.....	39
3.2.3 Ad hoc analýzy.....	41
4 FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKU	43
4.1 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÁ TEPLÁRENSKÁ, A. S.....	46
4.1.1 Analýza likvidity	46
4.1.2 Analýza rentability.....	48
4.1.3 Analýza zadluženosti.....	50
4.1.4 Analýza aktivity	51

5	STRATEGICKÝ MANAGEMENT	54
5.1	STRATEGICKÉ PRIORITY SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÁ TEPLÁRENSKÁ, A. S.	56
5.1.1	<i>Udržení konkurenceschopné ceny</i>	<i>57</i>
5.1.2	<i>Minimalizace negativních vlivů na životní prostředí.....</i>	<i>57</i>
5.1.3	<i>Růst hodnoty EBITDA ve střednědobém výhledu a kladný přírůstek finančních prostředků.....</i>	<i>57</i>
5.2	ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÁ TEPLÁRENSKÁ, A. S.	59
5.2.1	<i>PESTLE analýza</i>	<i>59</i>
5.2.2	<i>Porterova analýza pěti sil</i>	<i>61</i>
5.2.3	<i>SWOT analýza</i>	<i>62</i>
5.3	STRATEGICKÝ FINANČNÍ PLÁN	64
5.3.1	<i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....</i>	<i>64</i>
5.3.2	<i>Plánovaná rozvaha</i>	<i>67</i>
5.4	IMPLEMENTACE FIREMNÍ STRATEGIE POMOCÍ METODY BSC A VÝVOJ INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI VE STŘEDNĚDOBÉM VÝHLEDU	70
5.5	NÁVRH CONTROLLINGOVÝCH POSTUPŮ PRO SLEDOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	73
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ	77
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	81
	ABSTRAKT.....	83
	ABSTRACT.....	84

Úvod

Sektor energetiky se v posledních letech rychle rozvíjí a oblasti, jako je ekologie, ochrana životního prostředí, správná likvidace odpadu, nabývají stále více na svém významu. Mnohdy je obtížné stanovit správné strategické priority společnosti a zvolit vhodné controllingové postupy pro jejich hodnocení. Pro řešení této problematiky si autorka práce zvolila akciovou společnost Plzeňská teplárenská, která v nedávné minulosti prodělala fúzi s další energetickou společností a nyní je součástí Energetického a průmyslového holdingu.

Cílem diplomové práce je analýza stávajících controllingových metod vybrané společnosti, identifikace změn, k nimž došlo v průběhu fúze a návrh controllingových postupů pro efektivnější řízení výkonnosti. S ohledem na stanovené zásady je diplomová práce členěna do několika částí.

Úvodní část se věnuje problematice současného stavu energetického průmyslu v České republice. Následující část je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti. Autorka práce se zabývá popisem procesu fúze a jeho jednotlivými kroky. Dále se dostává k samotné charakteristice Plzeňské teplárenské v kontextu završené fúze, uvádí organizační strukturu společnosti a detailní popis controllingového oddělení včetně vykonávaných funkcí. Třetí kapitola diplomové práce se zabývá samotnou problematikou controllingového řízení nejdříve teoreticky, následně pak v aplikaci na vybranou společnost v rámci analýzy používaných metod. Čtvrtá část práce je již věnována finanční výkonnosti a analýze finanční situace společnosti Plzeňská teplárenská prostřednictvím poměrových ukazatelů. V další kapitole jsou stanoveny strategické priority společnosti, na které navazuje finanční plán a vývoj indikátorů výkonnosti. Na závěr jsou navrženy controllingové postupy, jež by měly přispět k efektivnějšímu sledování a řízení výkonnosti společnosti.

Diplomová práce čerpá nejen z monografií a odborných článků, ale především z interních dokumentů vybrané společnosti, jako jsou výroční zprávy, účetní závěrky, znalecké posudky, finanční analýzy, investiční a finanční plány. Při zpracování diplomové práce autorka čerpá z vlastních zkušeností při spolupráci s finančním oddělením společnosti. A mimo jiné vychází ze znalostí získaných během studia na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni.

1 Úvod do problematiky

Tato diplomová práce se věnuje energetice, přesněji řečeno controllingu velké energetické společnosti na západě Čech. Energetika je obsáhlé průmyslové odvětví věnující se přeměně a distribuci všech forem energií. Z pohledu společností tak zahrnuje nejen samotné závody, tedy elektrárny, plynárny, spalovny apod., ale také celé rozvodné sítě, těžbařské společnosti, spedici, technickou podporu, vývojová centra, nově nabíjecí stanice a další.

V posledních několika letech celé odvětví zažívá velký rozmach. Stále více a více je širokou veřejností kladen velký důraz na ekologii a šetrný způsob života. Není proto divu, že právě získávání energie se musí těmto požadavkům adaptovat také. Je dbáno na větší efektivitu přeměny a transportu energie, kladen maximální důraz na minimalizaci znečišťování a negativních dopadů na přírodu. Je také brán zřetel, že mnohé suroviny, jež jsou k výrobě energií používány, jsou vyčerpatelné. Proto mnoho společností začalo pracovat a dále se věnuje vývoji zařízení, která jsou schopna získávat energii z alternativních zdrojů, např. pomocí slunečního záření, proudění vody, větru. Ne vždy je všech zdrojů možno využít. V našich přírodních podmínkách jsme silně limitováni dostupností alternativních zdrojů. Ačkoliv v posledních letech napříč Českou republikou vyrostly stovky slunečních elektráren a mnoho fotovoltaických panelů je k vidění i na soukromých a firemních nemovitostech, stalo se tak převážně z důvodu vidiny výrazných dotací a také díky lepšímu pocitu, že vlastníci pomáhají k ekologickému způsobu života. Sluneční svit však v naší oblasti není tak silný, aby provoz takové elektrárny i s jejím pořízením byl natolik efektivní a tím pádem i ziskový.

Dle názorů odborníků Berana, Wagnera a Pačesa (2018, s. 9) jsou možnosti využití vodních toků k tvorbě energie dnes známými a užívanými metodami téměř na svých limitech. Rozmach využití energie vody tak v dnešní době získávají především státy na pobřeží oceánů, kde se instalují přílivové elektrárny.

Pobřeží je také hojně využíváno k instalaci rozsáhlých větrných elektráren. Větry vanoucí v těchto oblastech jsou mnohdy velice silné a stálé. Provoz takových větrných elektráren má pak stabilní a efektivní provoz. Ačkoliv větrné elektrárny nejsou limitované stavbou pouze na pobřeží, u nás takových elektráren, ve srovnání například s Dánskem, Německem, Francií, Británií či Španělskem, najdeme minimum. Důvodem jsou klimatické, regionální a ve finále i politické podmínky. Míst, kde by rychlost a stabilita

větru byla pro výstavbu větrných elektráren byla dostatečná, je v České republice několik. Dosti často jsou tato místa v chráněných územích a získání povolení pro stavbu elektráren a jejich zázemí je takřka nemožné. Dalším faktorem, který pozastavil zvyšující se počet větrných elektráren, bylo ukončení dotací na jejich výstavbu.

Velice významným zdrojem energie, který uspokojuje přes 30 % poptávky v České republice, jsou jaderné elektrárny – Temelín a Dukovany. Tento způsob získávání elektrické energie je stále kontroverzní a vzbuzuje vyhrcoené debaty. Ačkoliv se ČEZ, provozovatel obou jaderných elektráren, snaží neustále zvyšovat bezpečnost provozu zařízení, rizika spojená s jejich provozem nelze brát na lehkou váhu. I přes to se do budoucna plánuje rozšiřování těchto elektráren, dle odborné veřejnosti jsou totiž schopné uspokojit stále se zvyšující poptávku po energii (rozvoj elektromobility apod.) a zároveň jsou brány jako jeden z nejkologičtějších a nejšetrnějších zdrojů energie.

Konečně nejdůležitější zdrojem jsou elektrárny uhelné, které zabezpečují přes 40 % spotřeby energie. Ačkoliv jsou uhelné elektrárny tak hojně využívané, moderní Evropa s nimi do budoucna nepočítá, nejsou brány jako tzv. čistější zdroje energie. Dále se musí akceptovat fakt, že světové zásoby uhlí jsou vyčerpatelné a stále se tenčí.

Právě uhelná elektrárna je největším závodem společnosti Plzeňská teplárenská, které se autorka v této práci věnuje. Plzeňská teplárenská je největším výrobcem energie v Plzeňském kraji. Její závody zabezpečují výrobu a dodávky tepla pro Plzeň a její blízké okolí. Vyráběná elektřina je pak dodávána do celostátní rozvodné sítě. Hlavními závody jsou zdroje Teplárna a Energetika, ty spalováním převážně hnědého uhlí a v maximální míře i biomasy produkují tepelnou a elektrickou energii. Dalším závodem je spalovna ZEVO Plzeň. Zde se po vzoru moderních evropských měst vyrábí energie spalováním dovezeného komunálního odpadu z Plzeňského kraje. Svoz komunálního odpadu do spalovny zabezpečuje společnost Čistá Plzeň.

1.1 Problémy současného teplárenství

V celém teplárenském odvětví již nějakou dobu panuje nejistota a obtížně se stanovují dlouhodobá podnikatelská rozhodnutí. Je to následek především těchto tří faktorů:

- problémy spojené s emisními povolenkami a se splácením úvěrů na ekologizaci provozu,
- odpojování odběratelů a jejich přechod k lokálním tepelným zdrojům,
- obtížně předvídatelné nařízení EU.

1.1.1 Emisní povolenky

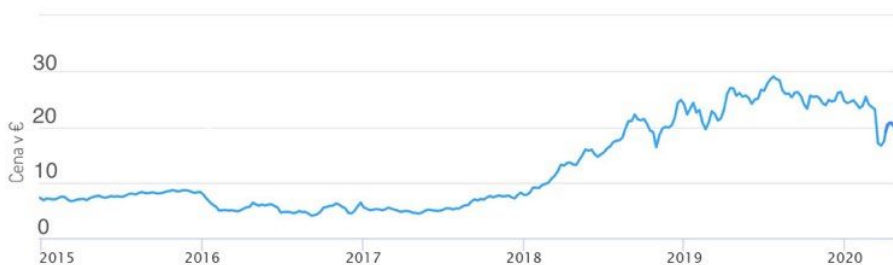
Emisní povolenka je nástroj, jehož cílem je snižování emisí skleníkových plynů v EU.

EU ETS (Emissions Trading System), neboli systém emisních povolenek, byl pro EU zaveden v roce 2005 a jeho provoz se plánuje do roku 2030. Celý systém ve skutečnosti funguje na jednoduchém principu. Pro celou Evropskou unii je stanoven maximální limit emisí vypouštěného CO₂ (oxid uhličitý). Tento limit je každoročně v průběhu platnosti nařízení snižován tak, aby se ve finále snížila produkce tohoto škodlivého plynu o 20 % oproti roku 1990.

Zařízením produkujícím CO₂ je pak část povolenek bezplatně přidělena, zbylé si musí nakoupit na trhu či vydražit v aukcích. To však od roku 2013 neplatí pro společnosti zabývající se výrobou energie, ty si musí všechny povolenky kupovat, zdarma jim žádné přidělené nejsou. Česká republika ještě společně s několika zeměmi využila možnosti udělení výjimky a část povolenek stále dostává zdarma. Podmínkou je však investice společností do dekarbonizace, a to minimálně v hodnotě obdržených povolenek.

Pro české teplárenské společnosti je velký problém stále rostoucí cena těchto povolenek, díky čemuž se dostávají do ekonomických potíží. Z důvodu regulací teplárenství si totiž cenu povolenek mohou jen z části promítnout v ceně dodávaného tepla. Další postupné zdražování se dá očekávat i do budoucna (Ryšavý, 2018).

Obrázek 1 Graf vývoje ceny emisních povolenek (v € za tunu)



Zdroj: Ember-climate.org, 2020.

Regulace cen tepla spadá v České republice do kompetence Energetického regulačního úřadu (ERÚ). Více tuto problematiku popisuje kapitola 3.2.1 Kalkulace cen.

Dalším problémem je z pohledu tepláren nespravedlnost systému. Emisními povolenkami se musí zabývat pouze teplárny s výkonem nad 20 MWt, menší teplárny či lokální tepelné

zdroje nijak v tomto ohledu limitovány nejsou, ačkoliv úměrně množství vytvořené energie vypouští i více škodlivého CO₂.

1.1.2 Odpojování odběratelů

Právě i nesourodé podmínky souvisejí s odpojováním odběratelů od centrálního zásobování teplem (CZT). V případě odpojení odběratele dochází k několika nepříznivým dopadům:

- snížení využití teplárenského zařízení
- možné zdražení pro ostatní odběratele – rozpočtení fixních nákladů mezi méně odběratelů
- v případě kombinované výroby elektřiny i tepla dochází ke snížení výroby obojího.

K odpojování odběratelů vede také nekalá reklama některých dodavatelů domácích kotelen. Prodejci mnohdy porovnávají cenu tepla z CZT oproti ceně paliva pro domácí kotelny. Náklady spojené s pořízením či fixní náklady na provoz domácí kotelny jsou hrazené z fondu bydlení a nejsou tak do porovnání mnohdy promítány. Výsledkem je zkreslené a nepřesné porovnání.

Nepříznivě působí také tzv. kotlíkové dotace, ty podporují výměnu zastaralých a neúčinných kotlů za nové účinnější a ekologičtější. To má však smysl v oblastech, kde není dostupnost CZT. V místech, kde připojení k CZT je možné, by dávalo smysl podporovat teplárenské společnosti díky vyšší energetické účinnosti.

1.1.3 Nestálost nařízení EU

Evropská unie například dělá do trhu s emisními povolenkami nenadálé zásahy. Jednu chvíli na trhu byl přebytek emisních povolenek a jejich systém tedy neměl tak výrazný účinek, jak se předpokládalo, a nemotivoval tedy tolik provozovatele ke snižování produkovaných emisí, přiklonila se EU k backloadingu – odebrání určitého počtu povolenek z trhu. Tyto povolenky byly přesunuty do tzv. tržní stabilizační rezervy, celkem takto v letech 2014–2016 bylo odebráno 900 milionů povolenek.

2 Charakteristika vybrané společnosti

„Plzeňská teplárenská, a. s. je největší společností na území Plzeňského kraje zabývající se výrobou a distribucí tepelné energie. Prostřednictvím převážně svých výrobních a rozvodných tepelných zařízení vytváří tepelnou pohodu v zásobovaných objektech, a tím umožňuje jejich řádné využití. Dále se zabývá výrobou elektrické energie a jejím zobchodováním.“ (Plzeňská teplárenská, a. s., 2019).

Podnik získal svou dnešní podobu sloučením organizace Plzeňská energetika a. s., patřící holdingu EPH, s původní organizací Plzeňská teplárenská, a. s., která patřila městu Plzeň. Fúze proběhla v roce 2018 a v nově vzniklé společnosti vlastní Statutární Město Plzeň 65 % akcií a společnost EP Infrastructure, a. s. 35 % akcií (Plzeňská teplárenská, a. s., 2020).

2.1 Plzeňská energetika a. s. před fúzí

Datum vzniku: 2. ledna 2006

Sídlo: Tylova 1/57, 316 00 Plzeň

IČ: 274 11 991

Hlavní předmět podnikání: Výroba elektřiny, výroba a rozvod tepelné energie

Základní kapitál: 100 000 000 Kč

Obrázek 2 Logo společnosti Plzeňská energetika



Zdroj: Info-plzen.cz, 2020.

Jediným akcionářem společnosti před fúzí byla společnost EP Infrastructure, a. s., patřící pod Energetický a průmyslový holding (EPH). Jedná se o energetickou skupinu, která vlastní a provozuje zařízení v mnoha evropských zemích. „EPH je vertikálně integrovaná energetická utilita pokrývající kompletní hodnotový řetězec: od těžby hnědého uhlí přes výrobu elektřiny a tepla až po distribuci elektřiny a tepla. To zahrnuje i platformy pro dodávky a obchodování na jedné straně a správu plynárenské infrastruktury na straně druhé.“ (Energetický a průmyslový holding, a. s., 2020).

2.2 Proces fúze

„Fúze představuje integraci dvou či více firem, resp. obchodních společností (obecně podnikatelských subjektů) do jednoho celku a může se uskutečnit buď formou sloučení, nebo splynutí.“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012, s. 260). Při splynutí všechny zúčastněné organizace zanikají a vzniká organizace nová, zatímco při sloučení dochází k zániku jedné společnosti bez likvidace a její aktiva a závazky přebírá nástupnická společnost.

Jedním z primárních cílů fúzí bývá růst velikosti podniku. Dochází jak k navýšení počtu zaměstnanců, tak i k růstu tržeb, což vede k dlouhodobému navýšení hodnoty podniku pro vlastníky. Při popisu faktorů, které mohou kladně ovlivnit růst hodnoty podniku, autoři uvádí pojem synergie, jako vlastnost umožňující realizaci ekonomického zisku. Tohoto zisku lze dosáhnout, pokud součet hodnot firem vstupujících do fúze je menší než hodnota nově vzniklé firmy (Fotr a kol., 2012, s. 262). Další častou příčinou spojování organizací může být úspora nákladů, například díky eliminaci duplicitních nákladů, nebo také zvýšení podílu na trhu či proniknutí na nové trhy. Fúze může být spojená i s personálními příčinami, např. změna současného managementu firmy nebo získání nových kreativních pracovníků. A v neposlední řadě ke sloučení podniků může dojít z důvodu odstranění konkurenčních firem (Skálová, 2015, s. 28).

Cílem sloučení Plzeňské energetiky a Plzeňské teplárenské bylo primárně sjednocení dodávky tepla ve městě Plzni a vytvoření subjektu, který bude mít silnější pozici na trhu s elektrickou energií. Dalším cílem bylo sloučení se silným strategickým partnerem a v rámci toho sloučení získání možnosti zálohování v rámci dodávky tepla a elektrické energie.

2.2.1 Projekt fúze

Velmi důležitým krokem, bez kterého by fúze nemohla proběhnout, je vypracování společného projektu fúze statutárními orgány zúčastněných stran. „Dne 14. 12. 2017 uložilo Zastupitelstvo města Plzně představenstvu společnosti zahájit proces fúze sloučením společností Plzeňská teplárenská, a. s. a Plzeňská energetika a. s., a to zpracováním projektu fúze a jeho předložení orgánům města Plzeň ke schválení. Projekt fúze jako takový byl schválen Zastupitelstvem města Plzně Radou města Plzně v působnosti valné hromady společnosti Plzeňská teplárenská, a. s. dne 11. 5. 2018. Vlastní fúze sloučením Plzeňské teplárenské, a.s. jako nástupnické společnosti a Plzeňské

energetiky a. s. jako zanikající společnosti, byla schválena Radou města Plzně v působnosti valné hromady společnosti Plzeňská teplárenská, a. s. dne 23. 8. 2018.“ (Plzeňská teplárenská, a. s., 2019). Co se týče obsahové stránky, projekt má následující náležitosti: identifikaci zúčastněných stran včetně stanovení zanikající a nástupnické společnosti, konečné účetní závěrky, zahajovací rozvahu nástupnické společnosti spolu se zprávou nezávislého auditora, ocenění jmění společností na základě znaleckých zpráv, pravidla pro výměnu akcií včetně výměnného poměru, seznam majetku a práv přecházejících na nástupnickou společnost, stanovení rozhodného dne a dne účinnosti fúze a v neposlední řadě stanovy nově vzniklé společnosti.

Rozhodný den je den, od něhož se jakékoliv jednání zanikající společnosti považuje z účetního hlediska za jednání uskutečněné na účet nástupnické společnosti. Mluví se pouze o účetním hledisku, nikoliv o právním. Společnosti začnou působit jako jeden subjekt až po zapsání fúze do obchodního rejstříku, do té doby jednají vlastním jménem a na vlastní účet (Knoblochová, 2017). Rozhodným dnem pro Plzeňskou teplárenskou a Plzeňskou energetiku byl stanoven 1. leden 2018, avšak jako jeden subjekt společnosti začaly působit od 31. 10. 2018. Stanovení rozhodného dne je podstatné také pro sestavení konečných účetních závěrek, které se sestavují ke dni před rozhodným dnem – v tomto případě k 31. 12. 2017. A následně k rozhodnému dni se sestaví zahajovací rozvaha nástupnické společnosti.

Další důležitou částí, kterou tento projekt vymezuje, je výměna akcií a jejich výměnný poměr. V důsledku fúze muselo dojít k výměně akcií zanikající společnosti za akcie nástupnické společnosti. Poměr, na jehož základě došlo k výměně, byl stanoven dle vypočítané hodnoty jmění obou společností ve znaleckých posudcích. Zúčastněné strany shledaly svůj podíl za přiměřený reálné hodnotě podniku, a tedy došlo k dohodě.

Tabulka 1 Stanovená hodnota jmění znalcem

Společnost	Hodnota jmění	Poměr (v %)
Plzeňská teplárenská	3 087 626 000	65
Plzeňská energetika	1 662 567 846	35
Celkem	4 750 193 846	100

Zdroj: Kreston A&CE Consulting, s. r. o., 2018.

Základní kapitál nástupnické společnosti po fúzi zůstal neměnný na částce 1 092 957 000 Kč. Společnost měla v oběhu 1 092 957 kusů akcií v nominální hodnotě 1 000 Kč za akcii. Dle výše daného poměru zanikající společnost, respektive její jediný akcionář EP Infrastructure, a. s., získal 35 % akcií v nástupnické společnosti, což činí 382 535 kusů akcií. Společnosti Plzeňská teplárenská, resp. Statutárnímú městu Plzeň, tedy zbylo 710 422 kusů akcií. Projekt fúze dále také stanovil den, od kterého akcionáři vzniklo právo na podíl ze zisku, a to z hospodářského výsledku od rozhodného dne fúze.

2.2.2 Znalecké posudky pro ocenění jmění

Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev stanovuje, že v případě fúze je zapotřebí nechat provést znalecký posudek. Na základě usnesení Krajského soudu v Plzni byla jmenována znalecká společnost Kreston A&CE Consulting, s. r. o., která zpracovala znalecký posudek pro ocenění jmění obou společností a zároveň společnou znaleckou zprávu o fúzi. Tato společnost je nezávislá vůči oběma hodnoceným společnostem, nemá žádný pracovní ani právní vztah, a ani se nepodílí na řízení či kontrole (Kreston A&CE Consulting, s. r. o., 2018).

V rámci znaleckého posudku pro Plzeňskou teplárenskou i Plzeňskou energetiku byla zpracována strategická analýza, která vymezuje celkový výnosový potenciál podniku. Součástí této analýzy byl vývoj hospodářství s aktuální predikcí na následující dva roky, následně byla zpracována sektorová analýza, která porovnává podniky působící v daném odvětví (v tomto případě na základě ukazatele EBITDA), dále také SWOT analýza, jež identifikuje silné a slabé stránky podniku a rovněž prezentuje možné příležitosti a hrozby, které mohou mít vliv na podnik v budoucnu.

Samotné ocenění stavu majetku a závazků proběhlo k 31. 12. 2017. K tomuto datu společnost Plzeňská energetika neevidovala žádné majetkové účasti, zatímco společnost Plzeňská teplárenská jakožto „matka“ evidovala 100% majetkovou účast v následujících dceřiných podnicích: Plzeňská teplárenská, AUTODOPRAVA s. r. o., Čistá Plzeň, s. r. o. a Plzeňská teplárenská SERVIS IN a. s. (Kreston A&CE Consulting, s. r. o., 2018). V průběhu roku 2018 dceřiná společnost Čistá Plzeň, s. r. o. přešla do vlastnictví města za účelem zajištění 100% kontroly nad svozem komunálního odpadu městem Plzeň.

Petrík (2009, str. 302) mezi nejčastější **metody oceňování jmění** podniku řadí: majetkové metody, výnosové metody a metody ocenění trhem. **Majetkové metody** pak dále člení podle cen, ve kterých je jmění podniku oceněno, patří sem ocenění v historických cenách,

v tržní hodnotě nebo substanční hodnota reprodukčních cen. Specifickým majetkovým oceněním je pak také likvidační hodnota, která se primárně využívá v případě, že se jedná o podnik, který nebude pokračovat ve své ekonomické činnosti, a tak se projevuje snaha prodat jednotlivé majetkové složky za co nejvyšší hodnotu. Majetkové metody ocenění jsou konzervativnější v porovnání s výnosovými metodami, neberou v úvahu odhadované budoucí výnosy podniku, které mohou být zajímavé pro investory. Většinou slouží jako podpůrné metody pro metody výnosové. Druhou skupinou jsou **výnosové metody**, které lze rozdělit na: metodu diskontovaných peněžních toků DFC, metodu kapitalizovaných čistých výnosů nebo čistých zisků, metodu ekonomické přidané hodnoty EVA a trhem přidané hodnoty MVA a na kombinované výnosové metody. V praxi se jedná o primární metody pro ocenění hodnoty podniku z důvodu, že se podle uznávaných principů účetnictví o něm uvažuje jako o neustále hodnototvorném subjektu. A poslední skupinou jsou **metody ocenění trhem**, které se následně člení na: ocenění tržní kapitalizací, ocenění na základě srovnatelných podniků, ocenění na principu srovnatelných transakcí, ocenění pomocí veřejných nabídek a ocenění na základě odvětvových tržních multiplikátorů. Tyto komparační metody jsou často využívány při ocenění jmění podniků v zahraničí, tuzemské firmy je využívají pouze jako doplňující a podpůrné metody, a to z důvodu neexistence trhu srovnatelných ekonomických statků.

Z celého množství výše uvedených metod znalecká společnost pro ocenění jmění podniků Plzeňská energetika a Plzeňská teplárenská využila následující tři metody. Za podpůrné a orientační metody byly zvoleny – metoda komparační a majetková na principu historických cen. **Metoda komparační** porovnává podnikové výsledky s průměrem daného odvětví v tomto případě na základě ukazatele EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – zisk před započtením úroků, daní a odpisů) a tržního parametru Enterprise value/EBITDA, který je veřejně známý a použije se jeho nejnižší hodnota v daném odvětví a také vážená průměrná hodnota, tím se stanoví dolní a horní hranice hodnoty jmění podniku. **Majetková metoda na principu historických cen** není nic jiného než účetní hodnota položky Vlastní kapitál. Hlavní metodou znaleckého posudku byla vybrána **metoda diskontovaných peněžních toků**, která efektivně pracuje s časovou hodnotou peněz a rizikem. Metoda DFC obsahuje dvě různé techniky: FCFF (free cash flow to firm – entity) a FCFE (free cash flow to equity). V případě FCFE (equity) se berou v úvahu pouze volné hotovostní toky směrem k vlastníkům kapitálu, mluví se o netto hodnotě podniku a používá se tržní odvození nákladu vlastního

kapitálu. Co se týče techniky FCFE (entity), jedná se o techniku, „která pracuje s volnými hotovostními toky směrem k vlastníkům i věřitelům kapitálu. Zde hovoříme o tzv. brutto hodnotě firmy či podniku, kdy používáme při tržním stanovení nákladů kapitálu známou a rozšířenou techniku WACC. V tomto pojetí oceňujeme a stanovujeme ekonomicky reálnou hodnotu firmy jako celku, tedy obvykle nejlépe a nejuchopitelněji tržní hodnotu vlastního jmění a cizího kapitálu – dluhů dohromady.“ (Petřík, 2009, s. 304). Tuto techniku také zvolila znalecká společnost pro ocenění hodnoty jmění podniků Plzeňská teplárenská a Plzeňská energetika.

Hlavními výstupy výnosového ocenění zúčastněných podniků pomocí diskontovaných peněžních toků (entity) byly:

- Finanční plán – na základě získaných informací o budoucím hospodaření a investicích a účetních výkazů za období 2010–2017 znalecká společnost sestavila finanční plán pro období 2018–2027. Poté také díky predikci vývoje HDP, míry očekávané inflace a datům srovnatelných firem v daném odvětví a regionu, byl sestaven finanční plán pro období 2028–2032.
- Pokračující hodnota – jedná se o kalkulaci CF (Cash Flow) do perpetuity za použití rentability investovaného kapitálu ekvivalentní WACC.
- Diskontní míra – pro stanovení nákladu kapitálu bylo zapotřebí určit jak náklady na vlastní kapitál, tak i na cizí zdroje. Pro výpočet nákladů vlastního kapitálu byly určovány i další položky: bezriziková sazba, koeficient beta, riziková prémie a další přírázky.
- Projekce CF – výchozím bodem pro tento krok byla projekce provozního zisku a jiných položek z vypracovaného finančního plánu.
- Výsledný propočet – na základě předchozích kroků se stanovilo ocenění hodnoty jmění zúčastněných společností. Tento výpočet se pak také využil pro stanovení výměnného poměru akcií (Kreston A&CE Consulting, s. r. o., 2018).

2.3 Plzeňská teplárenská, a. s. v kontextu završené fúze

Datum vzniku: 1. ledna 1994
Právní forma: akciová společnost
Sídlo: Doubravecká 2760/1, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň
IČ: 49790480
Základní kapitál: 1 092 975 000 Kč

Obrázek 3 Logo společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.



Zdroj: Plzeňská teplárenská, a. s., 2020.

2.3.1 Poskytované služby

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba a rozvod tepelné energie, výroba elektřiny a obchod s elektřinou. V nynější době podnik využívá jeden z neaktuálnějších způsobů kombinované výroby elektrické a tepelné energie – kogeneraci. Jde o velice efektivní proces využití energie paliva z toho důvodu, že uvolněné teplo vzniklé při výrobě elektřiny je i nadále využíváno k vytápění, ohřevu vody či podobným účelům. U většiny jiných způsobů výroby elektřiny se toto teplo poté nevyužívá, ale vypouští se do ovzduší skrz chladicí věž (Beran, Wagner, & Pačes, 2018, s. 206). Mimo jiné, díky kogeneračnímu procesu, dochází také ke snížení emise skleníkových plynů, a tím k ochraně životního prostředí. K ochraně přírody také přispívá maximální využití biomasy při spalování hnědého uhlí. Je možné tak zpracovat odpadové dřevo a dřevěnou štěpku, a tím snížit množství potřebného uhlí.

V současné době podnik provozuje tři výrobní: zdroj Teplárna, zdroj Energetika a zdroj ZEVO Plzeň, který byl uveden do zkušebního provozu v roce 2016 a začátkem roku 2019 došlo ke kolaudaci. ZEVO (zařízení na energetické využívání odpadu) je nový ekologický zdroj, který využívá širokou škálu odpadů a energii vzniklou při jejich spalování poté podnik používá k výrobě elektrické energie či dodávkám tepla. Jak uvádí Beran a kol. (2018, s. 81), odpad by neměl nahrazovat energetickou surovinu, jelikož jeho ekologické zpracování je mnohem náročnější i nákladnější, protože obsahuje více škodlivin než klasické palivo, ale zároveň je příznivější odpad moderně likvidovat než jej skládkovat.

Kromě tepelné a elektrické energie se společnost také zabývá energií chladu neboli absorpčním chlazením, které se využívá pro klimatizaci různých objektů. Vysoké náklady na pořízení zařízení jsou kompenzovány pozdějšími nízkými náklady na provoz, obsluhu a údržbu. Další výhodou je vysoká spolehlivost a životnost zařízení oproti kompresorovému systému. Mezi nevýhody lze zařadit větší rozměry a hmotnost samotného zařízení, než tomu tak je u kompresorových systémů.

Dále také podnik nabízí k prodeji vedlejší energetické produkty, které vznikají spalováním paliva při výrobě elektrické či tepelné energie. Všechny tyto produkty jsou certifikované a patří mezi ně například: popílek, granulát, škvára a energosádrovec. Jsou často využívány v zemědělství, k rekultivaci krajiny, ve stavebnictví, nebo při samotné výrobě stavebních hmot.

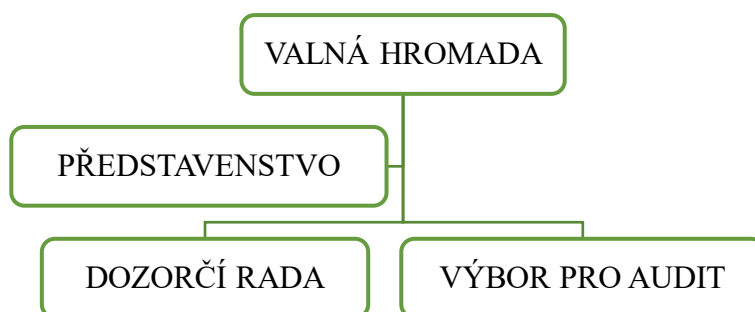
Společnost má v rámci svých služeb akreditovanou laboratoř, kterou využívá jak ke svým potřebám, tak potřebám. Zde je možné si zažádat o provedení různých fyzikálních a chemických analýz, analýzu vody nebo různých druhů paliv.

Mezi další služby, které společnost poskytuje, patří dodávky stlačeného vzduchu nebo průmyslové či užitkové vody. Jedná se především o služby průmyslového využití.

Společnost projevuje velký zájem o ekologii, ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců, což ji zařazuje na seznam odpovědných firem. Plzeňská teplárenská klade obrovský důraz na snižování emisí látek znečišťujících ovzduší, stejně tak i na čistotu odpadních vod. Vývoj emisí prokazuje dlouhodobě klesající trend, a to díky nepřetržitým investicím do modernizace zařízení a jejich součástí. Odpadní vody před vypuštěním do veřejné kanalizace prochází několika fázemi čištění a limity jakosti jsou kontrolovány vlastní laboratoří. Co se týče zaměstnanců, společnost neustále dbá na zlepšování pracovních podmínek a také na zkvalitnění sociálních potřeb svých pracovníků.

2.3.2 Struktura organizace

Obrázek 4 Orgány společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.



Zdroj: Plzeňská teplárenská, a. s., 2020.

Společnost Plzeňská teplárenská se řídí dualistickým systémem vnitřní struktury. Nejvyšším orgánem je valná hromada – jedná se o všechny akcionáře společnosti, kdy každý z nich vlastní určitý počet hlasů dle počtů vlastněných akcií. Statutárním orgánem,

jenž jedná za společnost, je představenstvo, které v tomto případě čítá 7 členů a jejich funkční období je čtyřleté. Jednat mohou buď společně předseda s místopředsedou, nebo místopředseda s jedním dalším členem, nebo čtyři členové představenstva společně. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, která zároveň dohlíží na působnost představenstva. Počet členů dozorčí rady je 12 osob a stejně jako v případě představenstva je funkční období čtyřleté. Dále lze v organizační struktuře spatřit výbor pro audit, který primárně sleduje účinnost vnitřní kontroly a systému rizik. „Jedním z předpokladů pro efektivní fungování výboru pro audit je součinnost a průběžná komunikace členů výboru pro audit s externími auditory provádějícími ve společnosti povinný audit roční účetní závěrky, se členy dalších orgánů společnosti a v neposlední řadě s vedoucím útvaru interního auditu.“ (Kheil, 2016).

Vnitřní řídicí a správní aparát společnosti tvoří následující organizační moduly:

- úsek,
- útvar,
- směna,
- pracovní pozice.

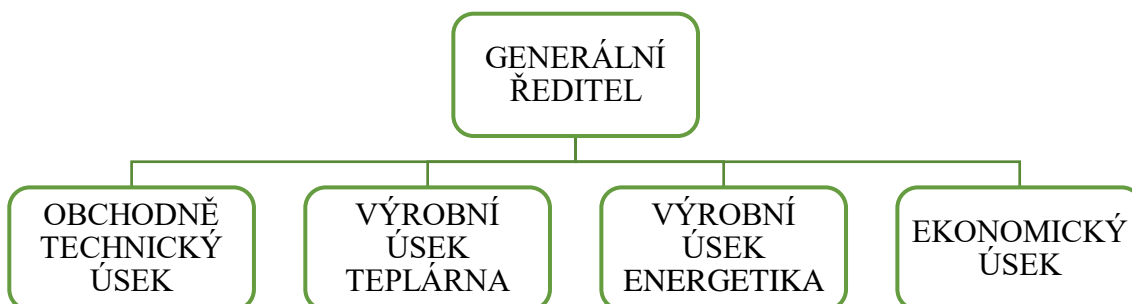
Každý úsek řídí jeden pověřený ředitel, jenž je zodpovědný za řádný chod svého úseku a za výsledky jeho činností.

Společnost uplatňuje různé typy řízení:

- přímé řízení – spočívá v ukládání úkolů a kontrole jejich plnění,
- nepřímé řízení – spočívá v ovlivňování činnosti řízených úseků a útvarů stanovením nepřímých, zejména ekonomických nástrojů,
- metodické řízení – spočívá ve vydávání pracovních postupů a pokynů a kontrole jejich dodržování.

V systému řízení se rovněž ve specifických případech mohou vytvářet pružné struktury řízení, a to zejména maticové struktury řešitelských a projektových týmů. Pružnou řídicí strukturu může ustanovit vedoucí zaměstnanec ze sobě podřízených zaměstnanců a útvarů.

Obrázek 5 Organizační úseky společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.



Zdroj: Plzeňská teplárenská, a. s., 2020.

Generální ředitel je výkonným orgánem společnosti, zastupuje společnost navenek a činí právní úkony při zajišťování provozu a řízení společnosti. Představenstvo určuje rozsah pravomocí generálního ředitele, který pak nese zodpovědnost za škodu způsobenou porušením svých povinností při výkonu funkce. Do úseku generálního ředitele spadají: útvar strategických surovin, útvar personalistiky a mezd, projektový manažer, manažer technického rozvoje, poradce představenstva, interní auditor, firemní právník a sekretariát generálního ředitele. Kromě činností, které zajišťují jednotlivé útvary, úsek generálního ředitele zabezpečuje koordinaci činností a operativní řízení všech ostatních úseků a jejich útvarů.

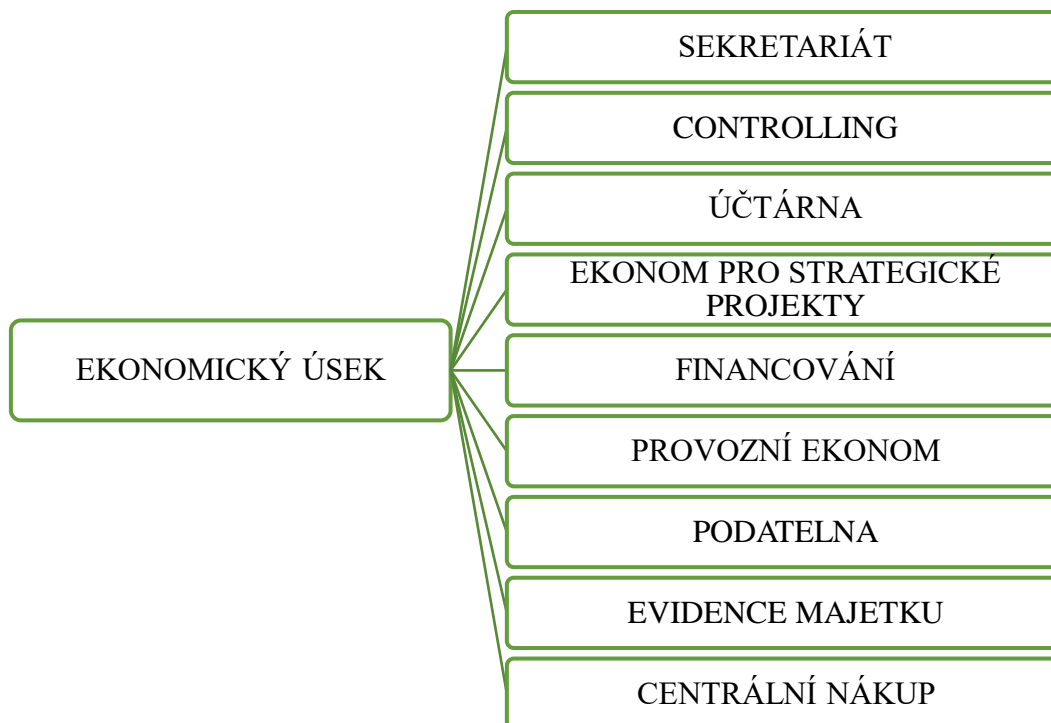
Obchodně technický úsek se zabývá tvorbou a realizací obchodní politiky společnosti a skrývá v sobě:

- obchodní útvar – zahrnuje specialisty a referenty obchodu,
- IT útvar – zahrnuje správce infrastruktury, aplikačního a databázového správce,
- útvar technického rozvoje – zahrnuje manažera projektů, speciality a referenty technického rozvoje,
- útvar realizace investic,
- skládku Chotíkov,
- recepci,
- útvar ekologie a BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) – zahrnuje ekologa, bezpečnostního technika a referenta BOZP.

Výrobní úseky Teplárna i Energetika mají na starosti výrobní ředitelé. **Úsek Teplárna** se věnuje provozu Teplárna a ZEVO, zajišťuje pro ně správu a provoz technologického

zařízení, koordinuje činnosti těchto výrobních jednotek, vytváří podklady pro plány výroby a prodeje tepla a elektřiny, vypracovává plány oprav a investic do těchto provozů. **Úsek Energetika** zabezpečuje tvorbu a realizaci výrobní politiky provozu Energetika, zajišťuje distribuci energií, technický rozvoj a investice do tohoto provozu. Stejně jako v úseku Teplárna, tak i tady dochází k vypracování plánů výroby, údržby a oprav.

Obrázek 6 Ekonomický úsek a jeho útvary



Zdroj: Plzeňská teplárenská, a. s., 2020.

Ekonomický úsek a jeho jednotlivé útvary zobrazuje Obrázek č. 6. Tento úsek, jehož činnost řídí finanční ředitel, zabezpečuje tvorbu a realizaci finanční politiky společnosti včetně kontroly plnění plánu podle účetní skutečnosti. Z důvodu, že tato diplomová práce se zabývá tématem controllingu, budou následně nastíněny činnosti controllingového útvaru společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.

Organizační útvar Controlling

Organizační útvar Controlling má na starosti **vedoucí controllingu**, který zodpovídá za vnitřní chod útvaru a plnění následujících obecných aktivit:

- organizaci a činnost svěřeného útvaru,
- plnění plánu svěřeného úseku,
- bezpečnost, hygienu práce a požární ochranu v rámci svěřeného úseku,

- stanovení odpovědnosti na nižších stupních řízení v rámci své působnosti,
- řádnou správu, využívání a pořizování majetku,
- stav majetku v evidenci svěřeného útvaru,
- stanovení svého zástupce.

Ke klíčovým činnostem, které vedoucí controllingu vykonává a jejichž výsledky prezentuje okolí, patří zpracovávání: finančních plánů, manažerských reportů pro představenstvo a akcionáře společnosti, podkladů pro výroční zprávy z finanční a ekonomické oblasti, výkazů statistického šetření v nefinančních podnicích pro ČNB nebo také komentáře k analýze výsledků hospodaření. Dále taktéž metodicky řídí tvorbu finančních plánů, tvorbu číselníků a zpracování podkladů pro bezplatnou alokaci povolenek pro Ministerstvo životního prostředí. V neposlední řadě zajišťuje aktualizaci cen tepelné energie a celkově aktualizaci dat v registru výrobců a distributorů tepla nebo také kontroluje výkazy, které mají na starosti specialisté controllingu.

Kromě vedoucího controllingu v tomto oddělení také fungují tři *specialisté controllingu*. Každý z nich má různé úkoly dle potřeby pokrytí všech nutných činností úseku a jejich aktivity jsou rozděleny tak, aby spolu souvisely a navazovaly na sebe. Specialista č. 1 provádí výpočet koeficientu správnosti režie a nastavení rozpracované výroby, zaúčtování a kontrolu vnitropodnikového účetnictví, pravidelnou měsíční vnitroučetní závěrku a kontroluje zaúčtované položky před účetní závěrkou. Dále také zpracovává vnitropodnikový plán nákladů a výnosů, hlášení o cenách tepelné energie pro ČSÚ, cenové kalkulace a přehledy cen produktů, část finančního plánu, plán a analýzu vybraných nakupovaných služeb a další analýzy dle aktuální potřeby. Specialista č. 2 provádí kontrolu správnosti přenosu dat z fakturačního programu do účetnictví, aktualizaci očekávané skutečnosti investic a revize plánů odpisů a zajišťuje plány investičních záměrů a zpětnou kontrolu návratnosti investic. K jeho dalším úkolům patří zpracování plánů, analýz hospodaření a cenových kalkulací pro dceřiné společnosti PT Autodoprava a PT SERVIS IN. Specialista č. 3 se zaměřuje hlavně na výkazy FCFE a CAPEX (Capital Expenditures). Dále také zajišťuje podklady pro různé druhy reportů a spolupracuje na tvorbě plánu rozvahy a očekávané skutečnosti rozvahy. Všichni tři specialisté samozřejmě zodpovídají za jim svěřený majetek, a kromě výše zmíněných úkolů, zajišťují úkoly uložené nadřízenou osobou.

3 Controllingové řízení

Tato kapitola se zabývá controllingem společnosti Plzeňská teplárenská, a. s. Nejdříve autorka popisuje teoretickou stránku controllingu – co vlastně controlling je, jeho cíle, funkce a mimo jiné i úlohy controllera v podniku. Následně se zabývá analýzou stávajících metod controllingu ve vybrané organizaci.

3.1 Controlling obecně

V dnešní době všechny podniky fungují jako systém, který má určité charakteristické vlastnosti. Jedná se o sociálně technický systém, kdy jednotlivé prvky podniku – lidé a věcné prostředky – spolu souvisejí a vytvářejí budoucí výkony. Podnik je zároveň komplexní a otevřený systém, jenž je neustále propojený s okolím, které ho ovlivňuje a dává směr. Další důležitou vlastností je cílové zaměření – podnik si stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout, a v průběhu vyhodnocuje a eventuálně upravuje tyto cíle v závislosti na měnícím se okolí. A poslední neméně podstatnou vlastností je hospodářská soběstačnost, kdy podnik pro zachování své existence musí být výnosný a zároveň hospodařit tak, aby pokryl minimálně své náklady (Eschenbach, 2004, s. 29).

Eschenbach (2004, s. 29) člení podnikový systém na systém prováděcí a řídicí. Prováděcí systém se zabývá primárními činnostmi podniku jako je výroba, odbyt, nákup, výzkum apod. Sekundárním činnostem, ke kterým patří plánovací, organizační, informační a taktéž kontrolní činnost, se věnuje systém řídicí.

Kontrolní činnost probíhá na všech úrovních řízení podniku, jedná se vlastně o jakýsi systém, který doplňuje řízení a vede ke splnění stanovených cílů. Existuje řada definic, která objasňuje význam controllingu, ale na tomto se shodnou všechny z nich. Nelze to pojmut pouze doslovným předkladem jako kontrola, ale v tomto případě se musí využít i další pojem, a to je řízení.

„Controlling je nástroj přispívající k zajišťování dlouhodobé výkonnosti firem. Je to soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření.“ (Fotr a kol., 2012, s. 240).

„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření.“ (Fíbrová, 2003, s. 10).

Potřeba controllingu může být vyvolaná jak okolím, v důsledku dynamičnosti vnějšího prostředí, tak i podnikem samotným pro zachování jeho vnitřní diferencovanosti a komplexnosti. Obě tyto potřeby se navzájem prolínají a doplňují tak, aby docházelo k vnější i vnitřní harmonizaci. Díky tomu také dochází ke splnění předpokladů životaschopnosti podniku: schopnost koordinace, pokroku a přizpůsobení (Eschenbach, 2004, s. 74).

3.1.1 Členění controllingu

Lazar (2012, s. 174) rozlišuje dva druhy controllingu: **operativní** a **strategický**.

Úkolem strategického controllingu je napomáhat strategickému plánování organizace. Podílí se na definování poslání firmy a jejích strategických cílech, pátrá po úzkých místech a budoucím potenciálu. Mimo jiné také přispívá sledováním vývoje rizika, které může mít nepříznivý vliv na stávající firemní strategii. „Strategický controlling musí identifikovat a vyhodnotit odchylky od stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti dříve, než zásadně ovlivní operativní činnost.“ (Fotr a kol., 2012, s. 240).

Cílem operativního controllingu je sledovat plnění operativních plánů a jejich cílů. Zaměřuje se na interní prostředí podniku a spíše na kvantitativní stránku řízení, sleduje likviditu, rentabilitu a také hospodárnost organizace Lazar (2012, s. 174).

Následující tabulka ve zkratce zobrazuje rozdíly mezi operativním a strategickým controllingem.

Tabulka 2 Operativní vs. strategický controlling

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Stupeň detailizace	vyšší	nižší
Časový horizont	kratší	delší
Míra nejistoty	nižší	vyšší
Rozsah alternativ	nižší	vyšší
Opakovanost a strukturovanost	vyšší	nižší
Hierarchie řízení	decentralizované	centralizované

Zdroj: vlastní zpracování podle Přednášky č. 1 z předmětu KFU/CONT.

Zvláštní kategorií je pak **finanční controlling**, který zasahuje do problematiky jak operativního, tak i strategického controllingu a je úzce spojen s finančním řízením podniku. Fotr a kol. (2012, s. 244) chápe finanční controlling jako „hodnocení efektivity využívání peněžních prostředků.“ Jedná se v podstatě o hodnocení finanční výkonnosti

podniku prostřednictvím různých finančních ukazatelů. Úkolem finančního controllingu je hodnocení finanční výkonnosti konkrétní společnosti v čase a také porovnání s výkonností konkurence či celého odvětví, ve kterém daná firma působí. Vollmuth (1999) vymezuje základní nástroje finančního controllingu následovně:

- finanční analýza – hodnocení finančního zdraví podniku,
- controlling likvidity a řízení CF – podmínkou zachování dobré úrovně likvidity společnosti je správné vyvážení příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu,
- controlling pracovního kapitálu – hledání optimální hladiny zásob, finančního majetku a pohledávek z hlediska zisku a rizika jeho dosažení,
- finanční plánování – jehož cílem je získat kontrolu nad financemi společnosti a řídit finanční rizika,
- finanční kontrola – porovnání plánu se skutečností, identifikace chyb a příčin odchylek.

3.1.2 Cíle controllingu

Podle Eschenbacha (2004, s. 80, 93–96) existují dva druhy cílů controllingu: bezprostřední a zprostředkované cíle.

Bezprostředním cílem controllingu je jeho pomoc k zajištění a udržení životaschopnosti podniku. Toho lze dosáhnout zajištěním schopnosti:

- anticipace a adaptace,
- reakce,
- koordinace.

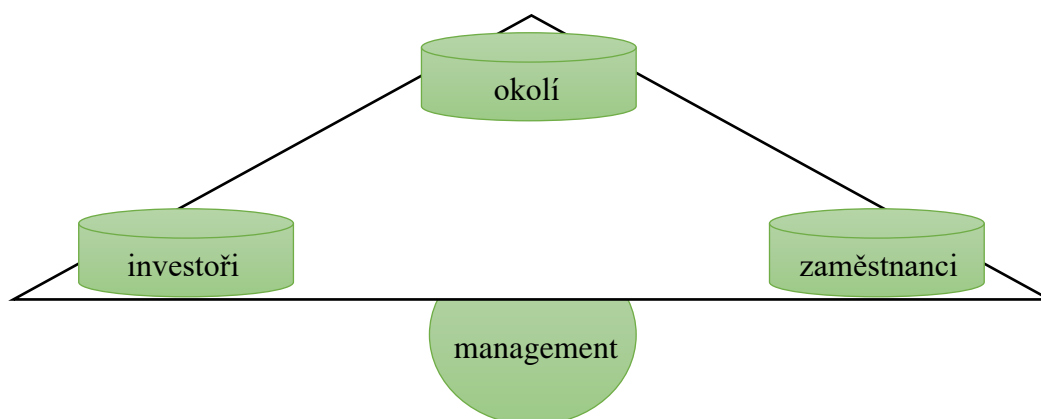
Zajištění schopnosti anticipace a adaptace je možné docílit díky kvalitním a správně načasovaným informacím. Podnik musí být schopen náležitě a včas reagovat na měnící se okolí a také počítat s možnými změnami do budoucna.

Zajištění schopnosti reakce navazuje na předchozí bod, kdy v podniku musí být zaveden spolehlivý informační, a hlavně kontrolní systém, který umožní zodpovědným osobám průběžně kontrolovat a porovnávat plánovaný se skutečným vývojem, následně korigovat jejich případné odchylky.

Zajištění schopnosti koordinace představuje sladění jednotlivých činností a aktivit v návaznosti na nadřazené cíle.

Zprostředkované cíle společnosti jsou takové, které controlling pouze podporuje, neúčastní se přímo procesů naplnění těchto cílů. Existují tři vrcholy, mezi kterými musí management najít rovnováhu – cíle investorů, cíle zaměstnanců a cíle okolí podniku. Cílem každého investora je zvýšení a zúročení vloženého kapitálu. Zaměstnanec sleduje svou spokojenost v práci, možnost dalšího osobnostního vývoje, poskytnutou sociální péči a v neposlední řadě finanční ohodnocení. Okolí podniku zahrnuje více zainteresovaných skupin – dodavatelé, odběratelé, konkurenční podniky, svazy, média a další. Cíle všech tří vrcholů jsou různorodé a úkolem controllingu je podpořit management v hledání rovnovážné strategie tak, aby došlo k dosažení přiměřené úrovně splnění těchto cílů, aniž by se někdo ze skupin cítil ochuzený.

Obrázek 7 Model rovnováhy podnikových cílů



Zdroj: vlastní úprava dle Eschenbach, 2004, s. 96.

3.1.3 Funkce controllingu

Eschenbach (2004, s. 97–116) ve své publikaci uvádí následující čtyři skupiny funkcí, které controlling přebírá v rámci systému řízení, a to z důvodu, aby docházelo ke splnění controllingových cílů.

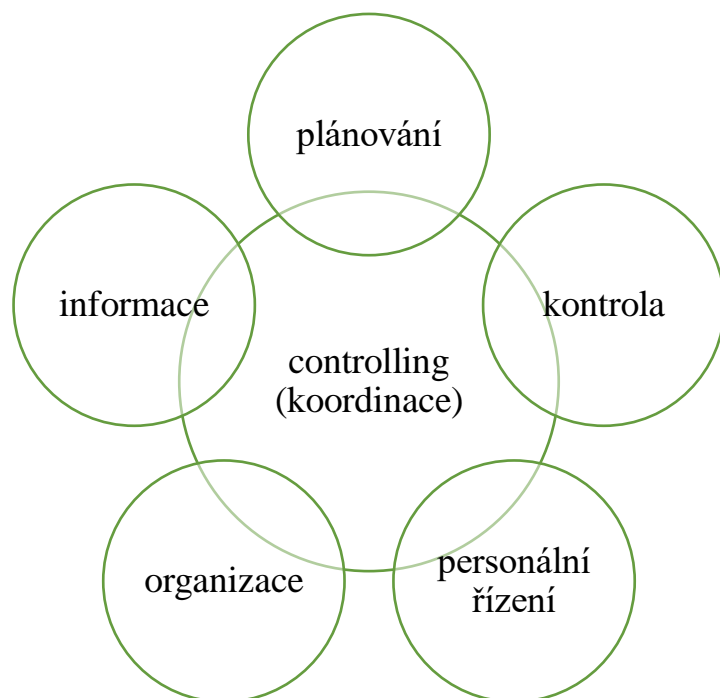
Doplňující a podpůrná funkce. Controlling by měl doplňovat řízení podniku a poskytovat managementu věcně správnou a včasnou podporu při plnění různorodých úkolů. Za tyto rady nese zodpovědnost manažer, tedy může je využít ve prospěch firmy, pokud se mu zdají vhodné, nebo se jimi také nemusí řídit. V malých podnicích, kde často chybí role controllera, tuto funkci plní sami manažeři nebo se firma může obrátit na externího dodavatele těchto služeb.

Koordinační funkce. Controlling má za úkol vytvořit takové komunikační vazby, aby docházelo k propojení jednotlivých oddělení, které by následně dohromady fungovaly

jako systém. „Koordinace vytvářející systém se proto odehrává jak v jednotlivých podsystémech řízení, tak také mezi nimi. Funkce koordinace controllingu, tvořící systém, lze blíže popsat pouze tehdy, jsou-li definovány jednotlivé podsystémy řízení.“ (Eschenbach, 2004, s. 101). Je známo pět podsystémů řízení:

- *Hodnotový systém* – jedná se o základní systém, který zahrnuje veškeré hodnoty a normy pro podnik (etické, ekonomické i společenské) v relaci k samotnému podniku, jeho zaměstnancům i okolí.
- *Systém plánování a kontroly* – systém plánování zahrnuje soubor veškerých vypracovaných plánů na strategické i operativní úrovni a vztahů mezi nimi. Je nutné dodržovat také strukturu plánování, tzn. stanovit nositele plánu, adresáty, o jaký plán se jedná, na jak dlouhou dobu, co bude obsahovat, jaké jsou předpoklady a metody sestavení a v neposlední řadě prostředky na vytvoření. Stejně tak i kontrolní systém zasahuje do strategické i operativní oblasti a má jasně definované kontrolní prvky: nositele kontroly, funkce a nástroje kontroly, obsah kontroly a následný reporting.
- *Systém zajišťování informací* – nejde o to poskytnout prvotní informace získané z okolí, ale zpracovat je a roztřídit dle toho, komu jsou určeny, aby se s nimi mohlo lépe dále pracovat.
- *Organizační systém* – aktivity vykonávané v rámci podniku jako systému musí být diferencovány a koordinovány. Diferencováním se rozumí rozčlenění aktivity na menší úkoly a jejich přiřazení vykonávajícím osobám. Koordinaci lze chápat jako vnitřní sladění úkolů s vykonavateli a shrnutí výsledků dosažených jednotlivci do společného celku.
- *Systém personálního řízení* – zaměstnanci musí být vedeni k co nejlepším výkonům prostřednictvím využití svých znalostí a schopností, které v průběhu zaměstnání by měli rozvíjet.

Obrázek 8 Začlenění controllingu do řídicího systému



Zdroj: vlastní úprava dle Wöhe a Kislingerová (2007, s. 209).

Inovační funkce. Jedná se o velmi podstatnou funkci pro podniky, které se chtějí dostat do popředí trhu. Je odvozená z potřeby neustále se přizpůsobovat novým podmínkám okolí a inovovat se. Úlohou controllingu je zasahovat do strategických inovačních aktivit a controller v tomto případě vystupuje jako zdroj impulsu.

Informační funkce. Směrem k podniku postupuje velké množství informací a úkolem controllingu je tyto informace rozřadit a rozpoznat ty, které jsou klíčové pro management. „V průběhu svého vývoje by měl controlling v rostoucí míře informační funkci rozšiřovat směrem k vnitřnímu poradenství. Odborné kompetence činí z vedoucích pracovníků controllingu akceptované partnery manažerů.“ (Eschenbach, 2004, s. 114).

3.1.4 Controller a jeho úloha

„Je nutné rozlišovat pojetí funkce controllingu a jejího nositele controllera. Vždy, když se hovoří o controllingu, míní se tím funkce controllingu, kterou provádějí controller a manažer společně. Když se explicitně uvádí controller, míní se úloha, kterou plní controller při výkonu controllingu na podporu manažerů.“ (Konečný & Režňáková, 2000, s. 6).

Petr Papánek (2015, s. 11), ředitel závodu Johnson Controls, popisuje dovednosti kvalitního controllera takto: „Nejdůležitější je spolehlivost, pečlivost, schopnost srozumitelné intervence a analyticky faktické komunikace s týmem vedení podniku. A to s dostatečným časovým předstihem, aby vedení podniku bylo s to rozhodnout, naplánovat a realizovat aktivity zajišťující, že se firma nedostane do obtížné ekonomické situace, která ohrozí její prosperitu, budoucnost.”

U controllera se vyžaduje proaktivní přístup. Je to vnitropodnikový hospodář, poradce a nositel rozhodovacích kompetencí. Výsledkem jeho práce je poskytování podpůrných služeb v během plánování a řízení, koordinuje dílčí cíle a plány. Sestavuje controllingové systémy a stará se o jejich aktuálnost. Zprostředkovává potřebné informace a sdílí je.

Papánek (2015, s. 11–12) používá přirovnání k plavbě v podnikatelských vodách, kdy controller má funkce:

- majáku – informuje o ekonomických rizicích na obzoru,
- navigátora – zajišťuje směr a trasu, kam by společnost měla směřovat, kontroluje plnění a případně přehodnocuje cíle, trasy či způsoby dosažení,
- sextantu – pravidelně informuje o aktuálním a skutečném stavu, o odchylkách a nutných korekcích,
- meteorologa – predikuje a sestavuje ekonomické výhledy,
- strážce pokladu – zabezpečuje pozitivní tok peněz, stará se o likviditu a přispívá k vyšší hospodárnosti a ziskovosti.

Ve finále je controlling samotný vysoce ovlivňován schopnostmi a vlastnostmi controllerů. Právě proto jsou na ně kladené vysoké požadavky, a to jak po osobnostní, tak i pracovní stránce. Mezi odborné požadavky patří znalosti z oblasti financí, účetnictví, podnikového plánování, podnikových IT systémů, postupů aj.

Vollmuth (1990) vymezuje osobnostní požadavky takto:

- nezaujatost,
- komunikační dovednosti,
- přesvědčovací dovednosti,
- porozumění ostatním,
- schopnost předávat nápady a myšlenky,
- leaderské dovednosti.

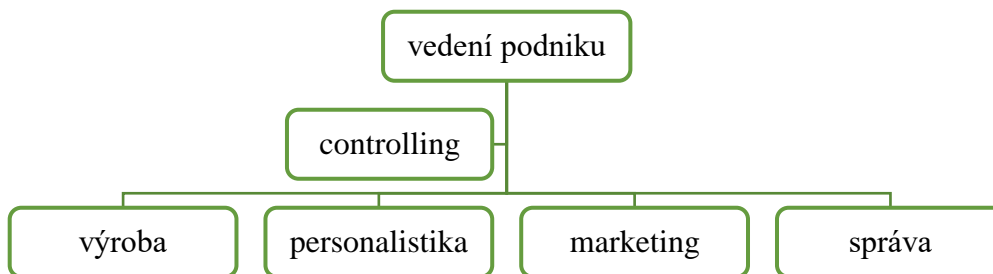
Začlenění controllera do společnosti

Jasně dané ideální začlenění controllera do podniku neexistuje. Rozhodují o tomto mnohé interní i externí faktory, jako jsou velikost společnosti, množství, obsáhlost a složitost problémů, technologické, legislativní, politické zázemí, okolí podniku, trh práce, zboží i kapitálu (Vollmuth, 1999).

Synek (2011, s. 419) nastiňuje tato čtyři možná začlenění controllera do společnosti: štábní, liniové, průřezové a externí.

Štábní – umístění na vysoké hierarchické úrovni. Controller je podřízen přímo vedení společnosti a jeho funkce je primárně poradní. Zpracovává data a připravuje materiály potřebné k rozhodování. Nemá rozhodovací pravomoc. Tato absence může vést i ke ztrátě autority, pokud se controller musí dožadovat podpory vedoucích pozic. Příklady úloh: přípravy rozhodnutí a opatření, získávání informací a jejich vyhodnocení, koordinace dílčích plánů a dozor nad jejich plněním.

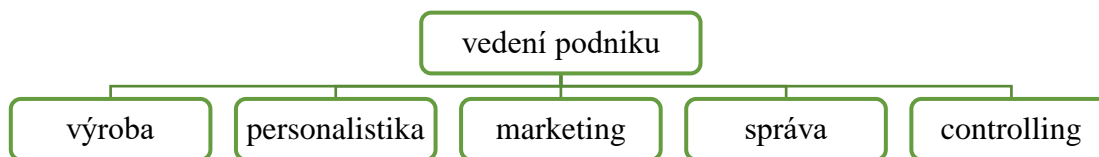
Obrázek 9 Organizační schéma štábního začlenění controllingu



Zdroj: vlastní úprava dle Mikovcová (2007).

Liniové – controller se v tomto umístění stává zodpovědným za přijatá rozhodnutí, přiděluje se mu také právo rozhodnutí vydávat a je tak schopný pružněji reagovat na nastalé situace a aplikovat řešení. Toto umístění se jeví jako efektivnější v oblastech plánování, kontroly i řízení a je tak využíváno nejčastěji. Mnohdy se liniová umístění transformují z umístění štábních. V případě umístění controllera na nižší hierarchické úrovni je třeba zajistit kontakt s vedením společnosti.

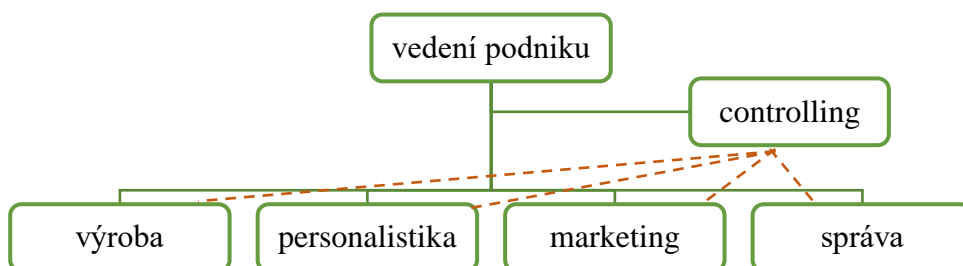
Obrázek 10 Organizační schéma liniového začlenění controllingu



Zdroj: vlastní úprava dle Mikovcová (2007).

Průřezové (liniově štábní) – řízení je spoluprací liniového vedoucího a controllera. Controller v tomto umístění má možnost rozhodovat v definovaných oblastech.

Obrázek 11 Organizační schéma liniově štábního začlenění controllingu



Zdroj: vlastní úprava dle Mikovcová (2007).

Externí controlling – využíváno především v malých podnicích, kde provoz samotného controllingu je finančně nevýhodný či není k dispozici kvalifikovaný zaměstnanec.

V podnicích, kde není zajištěna samostatná funkce controllera interní ani externí cestou, jsou mnohdy funkce controllingu delegovány na zaměstnance z finančního či účetního oddělení. Děje se tomu tak převážně v malých podnicích (Eschenbach, 2004, s. 130).

3.1.5 Základní techniky controllingu

K základním technikám controllingu lze zařadit reporting, monitoring, analýzu odchylek a jejich další hodnocení.

3.1.5.1 Reporting

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“ (Šoljaková & Fibírová, 2010, s. 10).

„Podnikové výkaznictví poskytuje informace zainteresovaným stranám, které tyto informace požadují. Úkolem podnikového výkaznictví je sběr, archivace a zpracování kvantitativních podnikových dat za minulá nebo budoucí zúčtovací období.“ (Wöhe & Kislíngrová, 2007, s. 669).

V závislosti na tom, komu jsou určeny informace z reportovacích zpráv, lze rozdělit reporting na interní a externí. Náhled do externího výkaznictví využívají různé zájmové skupiny, mají však přístup pouze k veřejně dostupným informacím. K externím uživatelům výkaznictví lze zařadit zaměstnance podniku, obchodní partnery (dodavatele i odběratele), státní orgány a orgány veřejné správy, banky vystupující v podobě věřitelů a další širokou veřejnost. Interní uživatelé již mají rozhodovací pravomoc a nesou odpovědnost za výsledky činnosti společnosti. V určitých případech se jedná o vlastníky společnosti, a to právě tehdy, vykonávají-li manažerskou funkci. Pokud jsou pouze v roli investora, dostávají informace prostřednictvím externího reportingu. A další skupinou uživatelů interního reportingu je management společnosti na různých stupních řízení.

Interní reporting má sloužit jako nástroj pro rozpoznání plnění podnikových cílů a zároveň být oporou při rozhodování o budoucím vývoji. Šoljaková a Fibírová (2010, s. 14) člení interní reporting dle pravidelnosti poskytovaných zpráv na reporting:

- **Standardní** – mluví se o zprávách, jež jsou vyhotovovány v pravidelných intervalech a s předem danou strukturou. Obvykle se jedná o měsíční, čtvrtletní a roční interval poskytování zpráv. V případě sledování mnoha významných položek může se doba zkrátit na týdenní i denní reporty, musí se však brát v úvahu nákladová náročnost a efektivnost těchto reportů.
- **Mimořádný** – jedná se o reporty připravované na vyžádání, jež mohou mít standardní strukturu, ale mimořádný termín vyhotovení. Může se také jednat o zcela mimořádné analýzy, které nejsou běžně zpracovávány.

Fotr a kol. (2012, s. 245) uvádí **podmínky úspěšného reportingu**:

- struktura a úroveň detailizace zpráv přizpůsobená potřebám uživatelů,
- vhodná forma a jednotnost reportů,
- přehlednost a stručnost prezentovaných výsledků,
- zajištění včasné distribuce reportů.

3.1.5.2 Monitoring

Pojem monitoring je úzce spjat se systémem reportingu a vyjadřuje činnost průběžného sledování vývoje předem stanovených položek, kdy úkolem je získání dostatečného množství dat o dané oblasti pro následné zpracování analýz.

V oblasti controllingu se nejčastěji tento pojem pojí s problematikou monitoringu pohledávek. Dá se ale říci, že monitorovat lze kdejaké hodnoty, jež budou prospěšné k plnění cílů, ať už strategických či operativních.

3.1.5.3 Analýza odchylek a jejich další hodnocení

Odchylkou se rozumí jakýkoliv rozdíl mezi naplánovaným a skutečným vývojem. Cílem analýzy je zjištění příčiny vzniku těchto odchylek a eliminace jejich případných negativních dopadů. V případě výrazných odchylek skutečnosti od plánu je nutné se zamyslet nad přehodnocením stanovených cílů.

3.2 Analýza metod controllingu společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.

Nyní bude následovat popis využívaných metod controllingu po fúzi a zároveň i změn, ke kterým během procesu sloučení došlo.

Hlavní pracovní náplň oddělení controllingu společnosti Plzeňská teplárenská tvoří tři základní oblasti:

- kalkulace cen,
- plánování, reportování a výkaznictví,
- ad hoc analýzy.

3.2.1 Kalkulace cen

Popesko a Papadaki (2016, s. 59) definují kalkulaci jako „propoččet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, službu, činnost, operaci nebo jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu firmy, tedy kalkulační jednici či nákladový objekt.“

Hlavním posláním společnosti je výroba elektrické a tepelné energie, jejich spolehlivé dodávky odběratelům a mimo jiné udržení konkurenceschopné ceny energií. Cena elektrické energie vzniká na burze, což znamená, že je čistě tržní a společnost ji nemůže nijak výrazně ovlivnit. Cena tepelné energie se řídí zákonem č. 526/1990 Sb., o cenách, který umožňuje správním orgánům regulovat ceny vymezených institucí. Způsoby

regulace cen podle tohoto zákona jsou: stanovení cen, usměrňování vývoje cen v návaznosti na věcné podmínky a cenové moratorium. Cena tepelné energie je plně regulována způsobem věcného usměrňování cen a její stanovení se řídí cenovým rozhodnutím Energetického regulačního úřadu (ERÚ). Znamená to, že do ceny lze v kalendářním roce promítnout pouze ekonomicky oprávněné náklady v tom určitém roce, přiměřenou výši zisku a také DPH. Ekonomicky oprávněnými náklady se rozumí náklady nezbytné pro výrobu a distribuci tepelné energie. Výsledné ceny se musí pravidelně dokládat a vykazovat dle vyhlášky č. 59/2012, o regulačním výkaznictví. K dodržení této zákonné povinnosti – k dokladování a kalkulaci cen je podřízené téměř celé účetnictví – účetní osnova, členění nákladových středisek, zakázky.

Úkolem oddělení controllingu je sestavení systému účetnictví, ze kterého by bylo možné dokladově přiřadit náklady jednotlivým komoditám a v detailu členit náklady podle požadavků ERÚ. Proto pro sestavení kvalitní a věrohodné kalkulace je nutné, aby pracovníci controllingu plnili následující aktivity:

- neustálá komunikace a řízení s pracovníky, kteří uznávají faktury a s těmi, kdo primárně zadávají atributy, podle kterých jsou jednotlivé náklady přiřazeny kalkulovaným komoditám,
- kontrola a hlídání účetních operací, aby náklady byly správně přiřazeny na zakázky a střediska,
- detailní analýza nových provozních operací a jejich dopad do účetnictví a správného přiřazení nákladovým střediskům, případně zakázkám,
- vypracování finančního plánu v potřebném detailu, ze kterého je pak možné sestavit kalkulace cen,
- sestavení výkazů, porovnání plánovaných a skutečných kalkulací cen.

Už v době před fúzí obě společnosti – Plzeňská teplárenská i Plzeňská energetika – musely splňovat požadavky Energetického regulačního úřadu.

Plzeňská energetika sestavovala kalkulace:

- z plánu,
- ze skutečnosti,
- 2–3krát ročně na základě očekávaných skutečností.

Kalkulace byly založeny na nákladových střediscích a celé zpracovávány v programu MS Excel.

Plzeňská teplárenská sestavovala kalkulace:

- z plánu,
- ze skutečnosti,
- měsíčně pro potřeby vedení.

Plzeňská teplárenská historicky kladla velký důraz na kalkulace a střediskové hospodaření. Před lety dokonce bylo na střediskové hospodaření a plnění plánu středisek navázáno částečně odměňování zaměstnanců. Také se pravidelně sledovalo čerpání nákladů na jednotlivá střediska a vedoucí středisek na toto velmi dbali. Kalkulace byly postaveny na detailním členění nákladových středisek v kombinaci se zakázkovým číslem. Mnoho procesů bylo zavedeno rovnou do účetního systému s cyklickým výpočtem cen vnitropodnikového předávání komodit. Finální kalkulace se také zpracovávaly v programu MS Excel.

Po fúzi Plzeňská energetika plně převzala systém Plzeňské teplárenské s tím, že bylo třeba doplnit systém Teplárny o nová střediska a zakázky.

Stejně jako před fúzí, tak i nyní společnost dbá na úspory nákladů, ale hlavně se zaměřuje na významné kategorie nákladů. Podřadné náklady, jako je například nákup pracovních pomůcek a elektronického vybavení pro zaměstnance, jsou jasně definovány – existují tabulky, co je možné na jaké pozici nárokovat, a díky tomu dochází k odstranění diskuse o požadavcích nad rámec představ pracovníků. Tyto postupy byly zavedeny po fúzi, jedná se o společnou metodiku skupiny EPIF (EP Infrastructure). Centrální nákup společnosti má jasně definované směrnice na nákupní proces a proces výběrových řízení. Ke schvalování nákupních požadavků a jejich vyřízení se využívá elektronické workflow, což již bylo zavedeno v Plzeňské teplárenské před fúzí v rámci jednotného DMS (Document Management System) a procesu elektronizace. Pro nákupy jako takové se využívají transparentní výběrová řízení nezřídka zakončená elektronickou aukcí. Tento způsob nákupu se po fúzi významně rozšířil a nyní se využívá častěji.

Proces kalkulací byl již před fúzí v rámci Plzeňské teplárenské velmi zautomatizován. Pro tento účel existuje podrobná struktura středisek a zakázek. Průběžně se přes zakázky směřují náklady na správné produkty, resp. společné náklady se klíčí. Aktuálně se

společnost připravuje na implementaci nového účetního systému, který by měl do jisté míry zjednodušit strukturu zakázek. Bude nutné nalézt rovnováhu mezi pracností a vypovídající hodnotou systému. Systém středisek a zakázek navrhuje, aktualizuje a udržuje oddělení controllingu.

3.2.2 Plánování, reportování a výkaznictví

Plzeňská energetika. Vzhledem k tomu, že společnost Plzeňská energetika byla v EPH již od roku 2009, měla systém plánování a vykazování plně přizpůsobený požadavkům skupiny. Kromě vykazování podle českých účetních standardů, plánovala a poskytovala výkazy v účetnictví IFRS (International Financial Reporting Standards), kvartálně vykazovala výsledky a vnitroskupinové vazby v konsolidačním systému skupiny.

Skupina EPH, která vlastní i další teplárenské zdroje v České republice, klade důraz na detailní vykazování tržeb a nákladů ve spojení s technickými jednotkami výroby a prodejů.

Poměrně zásadní pro účetnictví a výkaznictví společnosti byly striktní termíny, které se postupem času ještě zkracovaly, a jednotný obchod s elektřinou v rámci skupiny.

Controlling Plzeňské energetiky musel nastavit vazby mezi jednotlivými částmi provozu, obchodu a účtárny tak, aby měl v poměrně krátkém čase k dispozici nejen účetní data, ale i data provozu a obchodu. Tato data na sebe logicky navazovala, bylo nutné data odkontrolovat a případně vykomunikovat opravu nebo příčinu nestandardních dat. Výstupem byl komentovaný měsíční report, který se předkládal managementu.

Po závěrce českého účetnictví proběhl převod na účetnictví IFRS a případné vykazování do konsolidačního systému.

Plzeňská teplárenská. Plánování a výkaznictví nebylo před fúzí natolik postavené na technických údajích. Účetní data v reportech byla transformována do zjednodušené manažerské podoby se zaměřením na přehlednost, názornost a stručnost, nebylo nutné plánovat v takovém detailu jako v Plzeňské energetice. Plány a reporty se tvořily i pro čtenáře z řad politiků – zástupců Města Plzně v rámci statutárních orgánů Plzeňské teplárenské. Před fúzí společnost netvořila aktualizovaný forecast na měsíční bázi, po fúzi toto změnila a aktuálně je požadavek na detailní plán po měsících na dva roky s forecastováním na oba roky.

Po sloučení se podnik více zaměřuje na plánování v rámci entity jako celku, historicky se kladl velký důraz i na plánování střediskového hospodaření, které aktuálně ustupuje do pozadí.

Před fúzí i po fúzi je tvořen roční plán na jednotlivé měsíce. Dochází k plánování výkazu zisku a ztráty, rozvahy i přehledu o peněžních tocích. Tyto plány mají specifickou strukturu – náklady a výnosy jsou plánovány v rámci manažerského pohledu (druhové členění), a plán i měsíční manažerský report (struktura obou je podobná) obsahuje rozsáhlá provozní data, objemové jednotky u tržeb a cenové specifikace. Z plánů jsou patrné provozní parametry fungování jednotlivých zdrojů v členění na:

- Fiktivní blok v rámci Teplárny (kotle K4+K5+K6, turbíny TG1 a TG2),
- Bioblok v rámci Teplárny (kotel K7 na biomasu a turbína TG3),
- ZEVO – závod na energetické využití odpadu v Chotíkově,
- Energetika – závod původní Plzeňské energetiky.

Z plánů je možné vyčíst, kolik a na jakém zdroji se vyrobí tepla a elektrické energie, s jakou účinností, při jaké vlastní spotřebě, kolik odpadu se kde vygeneruje a další podobné údaje. Plán i report obsahují také rozsáhlé údaje o klíčových tržbách (elektrina a teplo) a zároveň jsou součástí standardní účetní výkazy.

Pro konsolidující skupinu EPIF společnost tvoří střednědobý plán na 5 let, který je vždy na podzim společností EPIF po několika kolech a upravovaných verzích schválen. Zároveň představenstvo Plzeňské teplárenské schvaluje roční plán na budoucí rok.

Dále po fúzi došlo k organizační změně – rozdělení oddělení Financí a controllingu na samostatné oddělení Controllingu a oddělení Financování. V rámci oddělení Financování se mimo standardních finančních operací – smlouvy s bankami, platby, řízení CF, úvěrování, dotace – řeší též kvartální reporting na bázi IFRS.

Skupina EPH nyní přechází na nový konsolidační, reportovací a plánovací softwarový nástroj, jednotný pro celé EPH. Zahrnuje nové měsíční reportování a manažerský report pro představenstvo, který zatím zůstane paralelně i v původní podobě. Začátkem roku 2020 probíhalo testování uvedeného softwaru a aktuálně společnost již v novém prostředí reportuje na měsíční i kvartální bázi.

Fúze přinesla společnosti Plzeňská teplárenská mnoho změn a jednou z větších je i rozsah plánování a vykazování. Zásadními změnami po fúzi jsou:

- posun termínu účetní závěrky z 15. na 5. pracovní den,
- významné zkrácení termínů pro měsíční reporty,
- změna objemu plánovaných a vykazovaných dat,
- měsíční aktualizace očekávané skutečnosti výsledků,
- převod CAS (Czech Accounting Standards) do IFRS,
- měsíční plánování, vykazování a aktualizace rozvahy i přehledu o peněžních tocích a detailní komentáře ke změnám,
- příprava a převedení IFRS dat do konsolidačního systému.

Po fúzi bylo také nutné nastavit systém vykazování ve dvou rovinách:

- **Začlenění Plzeňské energetiky do Plzeňské teplárenské** – muselo dojít ke sjednocení dat tak, aby bylo možné s nimi pracovat, sjednocení pojmů a nastavení jednotných postupů, a to i v provozu, aby šlo účtovat a vykazovat jednotně. Dále bylo zapotřebí nastavit provoz na novou účetní osnovu, střediska a zakázky, aby bylo možné navázat na kalkulace cen Plzeňské teplárenské a reálné vykazování.
- **Začlenění Plzeňské teplárenské do skupiny EPH** – došlo k významnému posunu termínů, nutnému zajištění toku dat, která se před fúzí nevykazovala, zmapování vazeb ve společnosti a nastavení systémů vytěžování potřebných údajů. A mimo jiné bylo nutné nastavení kontrol a ověřování dat, která mají spolu korespondovat.

Funkce controllingu je společností nyní vnímaná především tak, že je zapotřebí vybudovat napříč oběma zdroji (Teplárna a Energetika) systém, který ve velmi krátké době bude schopen poskytnout skupině EPH požadovaná a relevantní data v potřebném formátu a rozsahu. Při tomto procesu je nutné neustále komunikovat:

- s pracovníky, kteří data tvoří, sbírají a poskytují, aby byla zajištěná jejich konzistence, včasnost a správné přiřazení na střediska, zakázky a účty,
- s nadřízenými,
- se skupinou.

3.2.3 Ad hoc analýzy

Ad hoc analýzy patří k mimořádnému reportingu, který Šoljaková a Fibírová (2010, s. 14) vymezují jako: „zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné

z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy.“

Objem ad hoc analýz, požadavků na kontrolu a poskytování mimořádných reportů a rozborů po fúzi výrazně narostl. Jedná se zejména o požadavky na simulaci VH (výsledek hospodaření), EBITDA a FCFF v různých časových horizontech. Dost často společnost dostává požadavky od skupiny EPH na citlivostní analýzy pro dílčí projekty nebo pro celou společnost například při změnách režimu výroby a prodeje. Plzeňská teplárenská se důsledně věnuje posuzování investičních projektů, kdy po fúzi byl ustanoven poradní orgán Investiční komise, který do svých pravidelných jednání zahrnuje posouzení jednotlivých investičních záměrů, jejich návratnosti, vstupů a výstupů projektů této komise jsou k posouzení předkládány jednotlivé investiční záměry, je posuzována návratnost, vstupy a výstupy projektů. Projekt je tímto doporučen k realizaci nebo zamítnut či určen k přepracování.

4 Finanční výkonnost podniku

Finanční zdraví podnikatelského subjektu lze posoudit pomocí finanční analýzy, která prostřednictvím finančních ukazatelů hodnotí stávající stav a zároveň poukazuje na možné problémy, jež mohou vzniknout v budoucnosti.

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“ (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 17).

Existuje řada definic hodnotících finanční analýzu, všechny se ale shodnou na jedné věci: znalost finanční situace podniku velmi pomáhá manažerům přizpůsobit styl řízení dle dané situace a správně rozhodovat o řešení budoucích postupů. Náležitou poznámku k této oblasti uvedl Petřík (2009, s. 225), že jakákoliv informace získaná z finanční analýzy bude mít nulovou vypovídací schopnost, pokud bude posuzována izolovaně. Je třeba porovnávat jednotlivé ukazatele a analyzovat jejich vývoj v čase. Zároveň je nutné porovnání odchylek výkonnosti od trendu jak v rámci interních standardů, tak i externích, jež jsou stanoveny konkurencí a trhem.

Finanční analýzu jako zdroj rozhodování nevyužívají jen manažeři, ale také další osoby a instituce externího a interního okolí podniku. Je důležité si uvědomit, pro kterou zájmovou skupinu je finanční analýza vytvořená, protože každou z nich bude zajímat jiná oblast a jiné ukazatele výkonnosti.

Primární zájmovou skupinou budou rozhodně akcionáři či vlastníci podniku, kteří se v první řadě budou zajímat o návratnost svých prostředků. Jedná se o tzv. investiční hledisko, kdy hlavním zájmem je míra rizika a míra výnosnosti investice. Stejně tak o tyto informace budou stát i potenciální investoři. Existuje pak také kontrolní hledisko, které se uplatňuje vůči manažerům, kdy akcionáře zajímá stabilita a likvidita podniku. V tomto případě se také zaobírají o výši disponibilního zisku, ze které je pak vypočítaná hodnota vyplácených dividend (Grünwald & Holečková, 2007, s. 28).

Další zájmovou skupinou, která bude vyhledávat informace o finanční situaci svého potenciálního dlužníka, jsou věřitelé. Banky před poskytnutím úvěru budou zjišťovat bonitu svého klienta. Především se budou zajímat o likviditu podniku a schopnost splácet stávající závazky, případně nový úvěr a jeho úroky (Grünwald & Holečková, 2007, s. 29).

Schopnost splácet své závazky bude také důležitá pro dodavatele, tzv. obchodního věřitele. U dlouhodobého obchodního vztahu dodavatele bude jistě zajímat také stabilita podniku, aby zajistil odbyt u spolehlivého zákazníka. Na druhé straně dodavatelsko-odběratelského vztahu je zákazník, který v případě dlouhodobého vztahu je zainteresován ve finanční stabilitě svého dodavatele z důvodu pokrytí vlastních přání a potřeb (Grünwald & Holečková, 2007, s. 30).

Dalšími skupinami mohou být jak konkurenční podniky, které údaje o finanční situaci využívají za účelem srovnání mezi sebou, tak i zaměstnanci, kteří získávají větší důvěru v podnik, pokud je finančně stabilní a prosperující. A v neposlední řadě jsou stát a jeho orgány, které se zabývají finančními i účetními daty podniku z mnoha důvodů, ať už jsou statistické, daňové či jiné (Grünwald & Holečková, 2007, s. 31). Seznam by mohl pokračovat a být doplněn o řadu dalších zájemců o finanční analýzu, avšak ti nejdůležitější jsou již výše zmínění.

Trefnou poznámku uvádí Grünwald a Holečková (2007, s. 30): „Podnik, který zatajuje nebo zkresluje finanční údaje, se vystavuje riziku ztráty dobré pověsti a tím i konkurenceschopnosti v usilování o potenciální investory a zákazníky.“ Proto není v zájmu žádného podniku nezveřejňovat nějaké lehce zjistitelné údaje, nebo je zkreslovat. Tím by riskoval vyřazení ze hry.

Základním východiskem pro zpracování finanční analýzy a její následnou interpretaci je získání dat. Primárními zdroji dat jsou účetní výkazy jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu a také příloha k účetní závěrce. Většina podniků zveřejňuje tyto výkazy spolu s výroční zprávou na svých webových stránkách, proto není náročné ani nákladné se k těmto informacím dostat. Přístup k více datům mají samozřejmě interní analytici, kteří si zároveň mohou vyžádat komentáře zodpovědných osob k nejasným či neúplným položkám. Stejně tak i externí analytici, kteří jsou najatí na zpracování finanční analýzy, mají ale nevýhodu v tom, že jim chybí vnitřní znalost podniku. „Platí tedy, že čím více analytik o společnosti ví, tím větší šanci má vytvořit finanční analýzu s vysokou vypovídací schopností.“ (Knápková a kol., 2017, s. 19).

Jak již bylo výše řečeno, existuje velké množství skupin uživatelů, které využívají data získaná z různých účetních výkazů, ale všechny tyto skupiny se budou zajímat především o to:

- „jaká je **výnosnost** (rentabilita) podniku, tj. jeho schopnost zajistit přiměřený zisk z použitého (vloženého kapitálu);
- jaká je **platební schopnost** (krátkodobá likvidita) podniku, tj. jeho schopnost uspokojit své finanční závazky v době jejich splatnosti;
- jaká je **hospodářská a finanční stabilita** (dlouhodobá solventnost) podniku, tj. schopnost dlouhodobě zabezpečit své finanční závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výnosnosti.“ (Grünwald & Holečková, 2007, s. 67).

Metodou, která se běžně využívá při měření finanční výkonnosti podniku, je **poměrová analýza**. „Umožňuje sledovat, měřit a hodnotit interní i externí hodnoty finanční výkonnosti firmy pomocí klíčových finančních poměrových ukazatelů a na jejich základě pak přijímat efektivní manažerská rozhodnutí.“ (Petřík, 2009, s. 224). Za řadu let používání poměrových ukazatelů při hodnocení finanční situace podniků vzniklo velké množství jejich modifikací. Mezinárodní institut CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) člení finanční poměrové ukazatele podle hlavních oblastí, ve kterých se používají v mezinárodní praxi, takto:

- provozní – tento druh finančních ukazatelů je považován za nejdůležitější pro plánování a predikci budoucího finančního postavení podniku, zahrnuje ukazatele hodnotící ziskovost, výnosnost a obrat kapitálu;
- finanční struktura a solventnost – tento druh finančních ukazatelů je zodpovědný za predikci schopnosti dostát svým závazkům a také měří výkonnost pracovního kapitálu;
- investiční – jedná se o finanční ukazatele, které jsou předmětem zájmu hlavně pro investory, ať už stávající či potenciální (Petřík, 2009, s. 225).

Kromě poměrových ukazatelů lze také při finanční analýze využít ukazatele absolutní a rozdílové. **Absolutní ukazatele** jsou údaje, které jsou obsahem účetních výkazů. Existují dva typy analýz, při kterých se využívají absolutní ukazatele: horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza prezentuje vývoj změn jednotlivých položek účetních výkazů v čase. Vertikální analýza se použije v případě, kdy je třeba vyjádřit procentní podíl dílčích položek k jediné zvolené základně. **Rozdílové ukazatele** se

vypočítají jako rozdíly jednotlivých položek a slouží v první řadě k analýze a řízení likvidity společnosti.

4.1 Finanční analýza společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.

Tato kapitola se zabývá finanční situací podniku Plzeňská teplárenská. Nástrojem, který byl použit pro zpracování finanční analýzy, jsou poměrové ukazatele, a to z důvodu, že umožňují získat rychlou představu o finanční situaci společnosti. Výhodou je možnost použití výsledných hodnot pro srovnání s konkurenčními podniky či celým odvětvím, ale to pouze v případě, pokud pro výpočet se využijí standardizované vzorce. Je nutné sledovat dlouhodobý trend, nikoliv hodnotit výsledky izolovaně.

K posouzení finanční situace společnosti Plzeňská teplárenská autorka vybrala následující čtyři skupiny ukazatelů:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity.

4.1.1 Analýza likvidity

Likvidita neboli schopnost společnosti splácet své krátkodobé závazky. V závislosti na míře obtížnosti jednotlivých složek aktiv přeměnit se na peněžní prostředky se rozlišuje likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Tyto ukazatele jsou významným měřítkem krátkodobé finanční stability společnosti, která bývá středem zájmů většiny uživatelských skupin.

Tabulka 3 Analýza likvidity

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,17	1,37	2,20	2,45	1,45	1,45	1,47	1,94	2,01	1,81
Pohotová likvidita	1,09	1,30	2,03	2,34	1,32	1,34	1,36	1,83	1,84	1,65
Okamžitá likvidita	0,69	0,97	1,63	1,68	0,64	0,84	0,67	1,04	1,15	1,06
Likvidita z provozního CF	1,79	0,89	2,36	2,38	2,01	2,27	1,40	2,64	1,64	1,10

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti za rok 2010–2019.

Ukazatel běžné likvidity CR (Current Ratio) určuje kolikrát je společnost schopná uspokojit své věřitele, kdyby ihned proměnila veškerý svůj oběžný majetek na peněžní prostředky. Doporučené rozmezí tohoto ukazatele, jak uvádí Knápková a kol. (2017, s. 94), je 1,5–2,5. Lze tedy říci, že společnost během sledovaného období více méně splňuje požadavek rozmezí. Nejnižší hodnotu má ukazatel v roce 2010, kdy oproti roku 2009 došlo ke zvýšení krátkodobých závazků – konkrétně položky závazky z obchodních vztahů a dohadné účty pasivní – při přibližně neměnné výši oběžných aktiv. V následujících letech hodnota ukazatele vzrostla a kolísala v doporučeném rozmezí, lze tedy říci, že by podnik neměl mít problém s přeměnou oběžných aktiv na peněžní prostředky. Pokud hodnota ukazatele běžné likvidity je větší než 1, jak je tomu v případě Plzeňské teplárenské, znamená to, že oběžného majetku je více než krátkodobých závazků, a tudíž že čistý pracovní kapitál vykazuje kladnou hodnotu, k tomuto stavu by měly směřovat cíle finančního řízení podniku.

Ukazatel pohotové likvidity QR (Quick Ratio) bere ohled na strukturu oběžného majetku a očišťuje likviditu o zásoby, které nejsou příliš likvidní položkou. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi hodnotami 1 až 1,5 a v případě společností poskytujících převážně služby, hodnota pohotové likvidity se bude blížit hodnotě likvidity běžné. Je tomu tak i u společnosti Plzeňská teplárenská. Tato skutečnost naznačuje, že společnost nedrží příliš velké zásoby a své krátkodobé závazky pokrývá krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem.

Ukazatel okamžitá likvidita IR (Immediate Ratio) vyjadřuje schopnost společnosti ihned uhradit své krátkodobé závazky. Pro úhradu těchto závazků může společnost použít finanční majetek tedy hotovost v pokladnách, na běžných účtech a hotovost uloženou v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5. Po celou dobu sledování společnost vykazuje hodnotu okamžité likvidity větší než 0,6, dokonce v letech 2012–2013 tato hodnota přesahuje hodnotu 1,6. Je evidentní, že Plzeňská teplárenská nemá problém s krytím svých krátkodobých závazků, ale také zbytečně drží finanční prostředky, které by mohla rozumně investovat do svého rozvoje.

Pro hodnocení likvidity podniku lze také využít ukazatel, který je sestaven na bázi peněžního toku. Jedná se o ukazatel likvidity z provozního cash flow, kdy se do čitatele místo oběžného majetku dosadí hodnota provozního CF. Až na rok 2011 byla společnost

Plzeňská teplárenská schopná plně pokrýt své krátkodobé závazky z finančních prostředků z provozní činnosti, i když v posledních letech tento ukazatel také vykazuje klesající trend. Pokles je způsoben více než dvojnásobným nárůstem krátkodobých závazků společnosti oproti předchozím letům, a to konkrétně položky dohadné účty pasivní.

4.1.2 Analýza rentability

Rentabilita neboli zisk vztažený ke kapitálu. Ukazatele rentability mají za úkol pomáhat s hodnocením schopnosti podniku generovat zisky. V praxi se tyto ukazatele vyskytují v různých podobách dle toho, jaký rozsah a obsah mají vstupní údaje (Grünwald a Holečková, 2007, s. 81).

Tabulka 4 Analýza rentability (v %)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ROS	25,0	18,4	19,2	21,7	14,3	12,7	10,2	13,6	13,8	14,7
ROA	12,1	7,8	8,9	10,3	5,0	4,5	3,3	5,0	5,7	5,8
ROE	12,8	8,4	8,9	9,9	5,1	4,2	2,9	4,5	4,9	6,7
ROI	13,6	8,9	9,7	11,2	5,4	4,8	3,6	5,3	6,4	6,7
ROCE	13,7	9,0	9,7	11,3	5,4	4,8	3,6	5,4	6,5	6,8

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti za rok 2010–2019.

Ukazatel rentability tržeb ROS (Return on Sales) vyjadřuje ziskovou marži, která nese v sobě informaci pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Může být užitečný i jako kontrola nákladů, v případě klesajícího trendu naznačuje, že náklady rostou rychleji než tržby. Pro výpočet hodnoty rentability tržeb byl použit zisk před úroky a zdaněním EBIT (Earnings before Interest and Taxes), a to z důvodu, aby při porovnání hodnoty s ostatními podniky či celým odvětvím nedocházelo k ovlivnění hodnocení různou kapitálovou strukturou podniků či odlišnou mírou zdanění (v případě porovnání se zahraničními podniky). Na začátku sledovaného období vykazuje společnost nejvyšší hodnotu rentability tržeb. V letech 2014 až 2016 dochází k nárůstu nákladů, a tím poklesu hodnoty EBIT a výsledného ukazatele ROS. Skutečnost, že dochází k nepříznivému vývoji hospodaření, uznává i samotná společnost ve výroční zprávě z roku 2016. Tato událost se promítne ve všech ukazatelích rentability stejně, a to poklesem. Od roku 2017 dochází opět

k pozvolnému nárůstu hodnoty EBIT a výsledného ukazatele rentability tržeb, tento trend je v roce 2018 ještě více umocněn fúzí.

Ukazatel rentability aktiv ROA (Return on Assets) poměřuje zisk společnosti s jejími celkovými aktivy a ukazuje, jak moc efektivně společnost využívá svůj majetek ke generování zisku. Pro výpočet rentability aktiv se doporučuje používat hodnotu EBIT – zisk před úroky a zdaněním, a to ze stejných důvodů jako je tomu u rentability tržeb. Nízkou hodnotu ukazatele rentability aktiv je možné vysvětlit také tím, že obvykle společnosti podnikající v této oblasti (telekomunikace, plynárny, elektrárny, železnice apod.) mají poměrně vyšší hodnotu celkových aktiv. V porovnání s průměrnými hodnotami odvětví zveřejněnými ve finančních analýzách na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, Plzeňská teplárenská až na roky 2014 a 2015 vykazuje o dost vyšší hodnoty tohoto ukazatele.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE (Return on Equity) vyjadřuje, jak efektivně společnost hospodaří s vloženými prostředky. Tento ukazatel sledují převážně akcionáři společnosti, aby zjistili výnosnost vlastních vkladů. V tomto případě se pro výpočet hodnoty používá zisk po zdanění EAT (Earnings after Taxes). Je nutné sledovat dlouhodobý vývoj ukazatele a porovnávat s výnosností stejně rizikové investice nebo s mírou výnosu bezrizikové alokace kapitálu. Na našem finančním trhu lze porovnat například s výnosností z pětiletých státních dluhopisů, kdy rentabilita vlastního kapitálu společnosti Plzeňská teplárenská ji o dost převyšuje.

Ukazatel rentability investovaného kapitálu ROI (Return on Investment) měří návratnost a efektivnost investovaných prostředků. Pro výpočet byl použit zisk před úroky a zdaněním EBIT. Jedná se o statický ukazatel a jeho nedostatkem je, že se vykazuje pro jednotlivé roky uvažované investice a výsledný efekt investice je pak špatně měřitelný, jelikož jednotlivé přínosy jsou rozloženy do příliš dlouhého časového období. Vývoj tohoto ukazatele kopíruje stejný trend jako ostatní ukazatele rentability, kdy v posledních letech dochází opět k nárůstu hodnoty.

Ukazatel rentability úplatného kapitálu ROCE (Return on Capital Employed) vyjadřuje, jak efektivně společnost hospodaří s dlouhodobě vloženými prostředky. Bere v úvahu i zdroje, které nepocházejí z vlastního kapitálu. Hodnota ukazatele by se měla poměřovat se současnými výpůjčními náklady a měla by jejich hodnotu přesáhnout. Stejně jako

u ostatních výpočtů rentabilit, tak i tady hraje roli hodnota zisku použitá pro výpočet. Zde je opět použit zisk před úroky a zdaněním EBIT.

Výrazně hodnoty rentability ovlivnila rozsáhlá investice do ZEVO, kdy došlo k strmému navýšení aktiv, ale zisk adekvátně ještě nerostl tak rychle, aby se tato skutečnost projevila v ukazatelích ROE a ROA. Efekt rozsáhlých investic nabíhá postupně.

Dalším z důvodů, proč hodnoty jednotlivých rentabilit jsou poměrně nízké, je dostatečně vysoká hodnota likvidity. Vysoká likvidita znamená, že podnik je schopen splácet své krátkodobé závazky, zároveň ale také to naznačuje velké množství oběžných aktiv, ať už ve formě zásob, pohledávek či finančních prostředků. Z držení tohoto druhu majetku neplynou žádné výnosy pro podnik, ba naopak dochází k umrtvení vloženého kapitálu, a tím ke snížené hodnotě rentability.

4.1.3 Analýza zadluženosti

Prostřednictvím ukazatelů zadluženosti podnik indikuje výši rizika, jež nese při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím více je společnost zadlužená, tím vyšší nese riziko, jelikož musí hradit své závazky bez ohledu na to, jak je produktivní. Ale určitá výše dluhů je pro společnost užitečná z důvodu, že cizí zdroje jsou levnější než zdroje vlastní. „Dluh umožňuje společnosti růst za hranici toho, co by jí jinak dovolil investovaný kapitál. Vlastně díky tomu, může vygenerovat zisky, které rozšiřují základnu vlastního kapitálu.“ (Bermanová & Knight, 2011, s. 147).

Tabulka 5 Analýza zadluženosti

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost (v %)	20,9	29,1	22,4	20,6	29,5	33,0	32,6	26,0	21,3	20,9
Míra zadluženosti (v %)	25,6	42,7	28,4	25,6	41,5	49,0	48,0	34,8	26,7	26,6
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	79,1	69,9	77,6	79,4	70,5	67,0	67,4	74,0	78,7	78,7
Úrokové krytí	160,0	37,8	32,7	48,9	26,1	8,9	4,6	8,0	15,0	–

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti za rok 2010–2019.

Ukazatel celkové zadluženosti charakterizuje finanční úroveň podniku a ukazuje míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele znamenají větší riziko pro věřitele. Po celou dobu sledovaného období celková zadluženost kolísá mezi 20 % a 30 %, je to dáno tím, že společnost většinu svých aktiv pokrývá vlastním kapitálem a nechce podstupovat případné riziko.

Ukazatel míry zadluženosti vyjadřuje poměr cizích zdrojů ku vlastnímu kapitálu a signalizuje, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů. Cizí zdroje by neměly překročit 1,5násobek hodnoty vlastního kapitálu – optimální je stav, kdy hodnota cizích zdrojů je nižší než hodnota vlastního kapitálu. Po celé sledované období tento ukazatel nepřekročí hodnotu ani 50 %. Ve společnosti Plzeňská teplárenská se jedná o nízkou zadluženost, což už naznačoval i ukazatel celkové zadluženosti. Podnik spíše spoléhá na vlastní kapitál než na financování cizími zdroji.

Kvóta vlastního kapitálu neboli koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti, to znamená, že jejich součet dá dohromady 100 %. Koeficient samofinancování vyjadřuje poměr vlastního kapitálu na celkových aktivech společnosti. Lze pozorovat, že se hodnota tohoto ukazatele pohybuje po celou dobu sledování kolem 70 % až 80 %.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty provozním výsledkem hospodaření společnosti za dané účetní období. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší je úroveň finanční situace ve společnosti. Hodnota by však neměla klesnout pod 3, u vysokých hodnot jako je v případě Plzeňské teplárenské se dá předpokládat schopnost splácet stávající úvěry a taktéž si vzít úvěr nový. V roce 2016 došlo k výraznému poklesu, a to na nejnižší hodnotu od roku 2010 až po rok 2019, z důvodu maximální hodnoty úrokových nákladů a minimální hodnoty EBIT za celé sledované období. Pro rok 2019 hodnota úrokového krytí není uvedena z důvodu, že koncem roku 2018 došlo ke kompletnímu splacení dlouhodobého investičního úvěru, který kryl financování ZEVO.

4.1.4 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity nesou v sobě informaci o tom, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy a jak dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky. Autorka práce zvolila pro analýzu aktivity podniku ukazatele doby obratu (DO) jednotlivých položek rozvahy, které určují, jak dlouho majetek drží svou formu, než se přemění na tržby. Doby obratu

se vypočítají jako poměr dané položky ku denním tržbám nebo v případě závazků ku denním nákladům.

Tabulka 6 Analýza aktivity (ve dnech)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
DO aktiv	752	863	789	766	1035	1032	1145	1001	884	925
DO zásob	6,5	7,3	11,6	7,1	8,2	8,2	10,7	8,2	12,3	15,6
DO pohledávek	25,2	27,1	22,1	31,6	31,7	26,1	50,0	46,8	50,0	35,2
DO závazků	57,3	105,0	37,3	53,0	44,2	36,9	59,8	51,3	43,5	73,7

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti za rok 2010–2019.

Ukazatel doby obratu aktiv vykazuje po celou dobu sledování enormně vysoké hodnoty. Je to dané velkým množstvím vlastněného dlouhodobého majetku, který tvoří přes 80 % celkových aktiv podniku.

Doba obratu zásob udává počet dnů, během kterých zásoby zůstanou ve společnosti, než se přemění na tržby. Jelikož se jedná o rozvahovou položku aktivní, je třeba, aby tato doba byla co nejkratší. V posledních letech ve společnosti dochází k nárůstu hodnoty tohoto ukazatele, a to z důvodu růstu objemu zásob při skoro neměnných tržbách.

Doba obratu pohledávek nese v sobě informaci o tom, jak dlouho trvá zákazníkům zaplatit své účty podniku. Většinou se tato hodnota pohybuje kolem počtu dní splatnosti faktur. Stejně jako v případě doby obratu zásob společnost musí směřovat ke snížení hodnoty tohoto ukazatele, aby se ke svým penězům dostávala rychleji. V letech 2016 až 2018 došlo k významnému nárůstu doby obratu pohledávek. Příčinou toho byl nárůst hodnoty krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů při přibližně neměnné hladině tržeb. V roce 2019 opět dochází k poklesu a společnost by se měla snažit udržovat tuto nižší hodnotu. A také je třeba zjišťovat, proč k nárůstu dochází, zda se zhoršila platební morálka zákazníků nebo je problém ve finančním vedení.

Doba obratu závazků stanovuje dobu, kterou podniku trvá zaplatit své nákupy. Zde platí opačné tvrzení – čím je tato hodnota vyšší, tím je to výhodnější pro podnik. Nesmí se však přehánět s prodlužováním této doby, mohl by pak nastat problém na opačné straně – může dojít ke zhoršení reputace u dodavatelů a jako následek tohoto zpřísnění podmínek obchodu. Dobu obratu závazků je vhodné porovnávat s dobou obratu

pohledávek, kdy doba obratu závazků by měla být delší. Tento ukazatel můžeme porovnávat s dobou obratu pohledávek, kdy doba obratu závazků by měla být delší. Až na rok 2018 je tato podmínka splněna. V posledním roce sledovaného období dochází k vysokému skoku hodnoty ukazatele, a to z důvodu, že na konci roku nebyly dodrženy termíny při realizaci DENOX (denitrifikace v rámci Energetiky). Proto se posunula i úhrada faktury za DENOX a tím došlo k jednorázovému skoku doby obratu. Na další dodavatele tato skutečnost neměla vliv, proto tak vysoká hodnota ukazatele neznamená v tomto případě zhoršení platební kázně společnosti.

5 Strategický management

American Management Association (AMA) poskytuje následující definici managementu: „Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.“ (Konečný & Gregušová, 2012, s. 15).

Strategický management rozšiřuje tuto jednoduchou a krátkou definici o pohled do budoucna a zajištění neustálého hospodářského rozvoje podniku v konkurenčním prostředí.

„Strategické řízení v moderní organizaci je komplexem znalostí a zkušeností, s jejichž pomocí se vytváří v podniku rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Organizace řeší na všech úrovních svých činností rozhodovací úlohy, jejichž cílem je efektivně alokovat své disponibilní zdroje a zajistit organizaci prosperitu v tvrdém konkurenčním prostředí.“ (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017, s. 13)

Jak uvádí Eschenbach (2004, s. 248): „Cíl strategického managementu spočívá ve vytváření a v rozvoji pokud možno stabilních, trvalých a jedinečných výhod v soutěži za pomoci jednání, vedeného strategií.“

Základním prvkem strategického řízení je **strategie**. Obecně strategie je nějaký dlouhodobý plán činností, jehož plněním lze dosáhnout stanovených cílů. Lafley a Martin (2013, s. 14–15) chápou strategii jako odpověď na pět na sebe navazujících otázek:

- *Co je Vaší vítěznou touhou?* Tato otázka odpovídá na to, co je účelem podnikání, co Vás motivuje k dosažení cíle.
- *Kde budete hrát?* Popisuje „hřiště“, na kterém dosáhnete své touhy. Zahrnuje geografickou polohu, nabídku produktů, stanovení zákaznického segmentu, na který se budete zaměřovat a další.
- *Jak plánujete vyhrát?* Určuje směr cesty na vybraném „hřišti“. Odpovědí na tuto otázku by mělo být stanovení konkurenční výhody.
- *Jaké své silné stránky použijete pro výhru?* Jedná se o soubor předností, které mají za úkol podpořit předchozí dvě otázky – kde hrát a jak vyhrát. Můžete mít větší množství skvělých schopností, ale je třeba určit ty nejnütnější a nejaktuálnější pro tuto konkrétní „hru“.
- *Jaký systém řízení je vyžadován?* Z široké nabídky je nutné určit systém, který se bude hodit přesně Vaší firmě a bude efektivně podporovat zvolené silné stránky.

Strategie vystupuje jako nedílná součást manažerských procesů, kdy na začátku stojí stanovení strategického záměru podnikání a na konci lze spatřit výsledky tohoto podnikání v podobě splnění stanovených cílů.

Strategické řízení je klíčovou manažerskou aktivitou a probíhá ve čtyřech neustále se opakujících fázích:

- formulace strategického záměru,
- tvorba strategického plánu,
- implementace strategie,
- hodnocení strategie (Fotr a kol., 2012, s. 27).

Formulace strategického záměru. Během této fáze strategického řízení dochází k vymezení žádoucího budoucího stavu na konci plánovaného období a jednotlivé postupy, které povedou k dosažení tohoto stavu. Jako první se stanoví poslání podniku a jeho vize, která je vodítkem k určení strategických cílů. Následně dochází k analýze prostředí, díky které je možné stanovit externí příležitosti a hrozby a přesně určit interní silné a slabé stránky. Tento krok pak vede k tvorbě možných variant strategie a vyloučení těch irelevantních, což umožňuje provést korekce prvotních předpokladů a vyvodit konečnou verzi strategického záměru včetně jasně stanovené vize a strategických cílů.

Tvorba strategického plánu. Tato fáze prolnutím navazuje na fázi formulace strategického záměru. Dochází zde k dekompozici podnikových cílů na úroveň strategických podnikových jednotek neboli rozložení dlouhodobých cílů na cíle krátkodobé. Vypracovávají se funkční strategické plány, které vychází z podnikových cílů, a stanovují se pro ně cíle funkční. Jednotlivé funkční cíle musí být konzistentní, nesmí docházet k jejich rozporu. Fotr a kol. (2012, s. 91) ve své publikaci zmiňují tři přístupy, které jsou uplatňovány při tvorbě plánů:

- shora dolů – divergentní přístup – podnikový plán a jeho cíle jsou následně dekomponovány na nižší úroveň,
- zdola nahoru – konvergentní přístup – jednotlivé funkční cíle a plány jsou slučovány do cílů a plánů podnikových,
- obousměrné plánování – kombinace obou přístupů – je časově náročnější a vyžaduje odbornost manažerů, ale je přesnější a poskytuje možnost zpětné vazby.

Implementace strategie. K realizaci implementace dochází prostřednictvím nástrojů operativního řízení. Právě tato fáze je klíčová pro dosažení úspěchu při strategických změnách. Nestačí pouze sestavit strategický plán a prezentovat ho výkonným pracovníkům, je nutné ho dále rozčlenit na dílčí aktivity, přiřadit těmto aktivitám zdroje a odpovědné osoby a přesně stanovit čas, kdy budou očekávány výsledky. Je důležité během tohoto procesu zajistit rychlou a kvalitní firemní komunikaci a mimo jiné vykonávat průběžnou kontrolu.

Hodnocení strategie. Z důvodu neustále se měnícího prostředí je třeba průběžně i zpětně kontrolovat, hodnotit a případně i měnit uplatňované strategické postupy. Fotr a kol. (2012, s. 29) uvádí následující dva směry hodnocení strategie:

- korekce probíhajících procesů – prostřednictvím „předstižných ukazatelů“,
- vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů – po ukončení realizace procesů prostřednictvím „zpožděných ukazatelů“.

5.1 Strategické priority společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.

Posláním akciové společnosti Plzeňská teplárenská, jakožto největšího výrobce energií v Plzeňském kraji, je zajišťovat kvalitní a spolehlivé dodávky tepla, chladu a elektrické energie svým odběratelům. A jak napovídá její motto „Více než energie“, společnost usiluje o nadstandardní péči o své zákazníky.

Mimo kvalitní a spolehlivé dodávky energií obecnými strategickými cíli společnosti jsou:

- udržení konkurenceschopné ceny elektrické energie a tepla,
- minimalizace negativních vlivů na životní prostředí,
- zhodnocování majetku společnosti.

Po fúzi společností a následného začlenění Plzeňské teplárenské do skupiny Energetického a průmyslového holdingu došlo ke změnám ve stanovení finančních cílů společnosti. Mezi nejdůležitější finanční cíle v současné době patří:

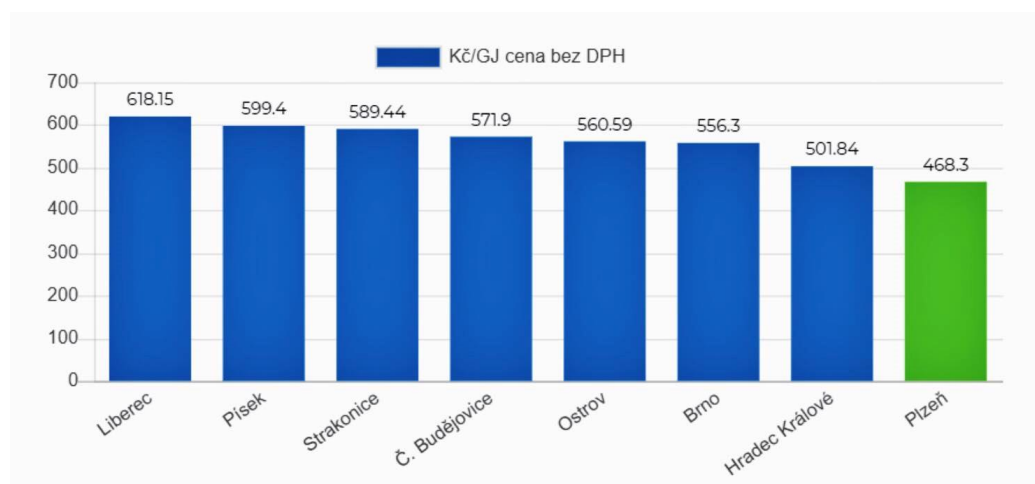
- růst hodnoty EBITDA ve střednědobém výhledu,
- kladný meziroční přírůstek finančních prostředků při zachování racionální hladiny investic a oprav.

5.1.1 Udržení konkurenceschopné ceny

Tento cíl se společností Plzeňská teplotárenská daří dlouhodobě plnit. S cenou 468,3 Kč/GJ bez DPH společnost patří k nejlevnějším dodavatelům tepelné energie v celé České republice, a to i navzdory predikce nárůstu ceny tepla. Pro rok 2020 došlo ke snížení sazby DPH z 15 % na 10 %. Pokles sazby DPH zmírní nárůst ceny tepelné energie pro koncové uživatele, a to z důvodu, že nárůst se týká ceny před započtením daně.

Společnost ve svém poslání se zavazuje poskytovat kvalitní a spolehlivé dodávky energie a zároveň udržuje nejnižší cenu tepla na českém trhu.

Obrázek 12 Porovnání cen tepla v regionech ČR (údaje z roku 2020)



Zdroj: Plzeňská teplotárenská, a. s., 2020.

5.1.2 Minimalizace negativních vlivů na životní prostředí

Společnost Plzeňská teplotárenská si dlouhodobě klade vysoké nároky na technologii výroby, aby bylo možné předcházet negativním dopadům na okolí.

EU neustále zpřísňuje limity emisí znečišťujících látek vypouštěných do ovzduší. Avšak společnosti se v této oblasti daří a díky rozsáhlým investicím do odsiřovacích zařízení či procesu denitrifikace, společnost plní emisní limity a dlouhodobě vykazuje klesající vývoj emisních plynů.

5.1.3 Růst hodnoty EBITDA ve střednědobém výhledu a kladný přírůstek finančních prostředků

„Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) charakterizuje čistou provozní činnost bez vlivů položek,

o nichž je předem jasný výdajový charakter (odpisy). Velikost EBITDA je možné ovlivnit pouze výrobními a prodejními aktivitami.“ (Scholleová, 2009, s. 130).

Před fúzí Plzeňská teplárenská pro potřeby reportingu sledovala hlavně vývoj výsledku hospodaření. V dnešní době po zařazení do skupiny EPH je však nucená sledovat hodnotu EBITDA a ideálně vykazovat rostoucí trend ve střednědobém výhledu.

Stejně tak i finanční prostředky musí vykazovat kladný meziroční přírůstek, a to při zachování racionální hladiny investic a oprav. Podle EPIF stabilní generace cash flow umožňuje v případě potřeby rychle snížit zadluženost podniku.

Následující tabulka uvádí skutečný vývoj zisku před úroky, zdaněním a odpisy v letech 2010–2019. EBITDA marže měří operativní profitabilitu společnosti. Dle vypočítaných údajů lze říci, že ukazatel v době sledování má proměnlivou výši. Do budoucna by se společnost měla snažit o neustálý meziroční růst, jak to požaduje skupina EPH. V následujících kapitolách bude stanoven plánovaný vývoj hodnoty ukazatele pro období 2020–2022.

Tabulka 7 Skutečný vývoj ukazatele EBITDA

Rok	Obrat	EBITDA	EBITDA marže
2010	2 697 059	911 792	34 %
2011	2 826 007	794 136	28 %
2012	2 714 477	878 483	32 %
2013	2 718 523	953 593	35 %
2014	2 342 383	657 477	28 %
2015	2 438 456	710 796	29 %
2016	2 180 496	593 869	27 %
2017	2 368 186	817 378	35 %
2018	3 347 116	973 481	29 %
2019	3 047 076	727 993	24 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti za rok 2010–2019.

5.2 Analýza prostředí společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.

Pro dál potřebné správné nastavení controllingových postupů, jež mají za úkol hodnotit a řídit výkonnost organizace, je důležité stanovit strategické priority společnosti. Pro jejich stanovení je potřeba dobře porozumět chodu společnosti, vymežit její silné a slabé stránky, vzít v úvahu vnější faktory a zanalyzovat podnikatelské prostředí, ve kterém společnost působí.

5.2.1 PESTLE analýza

Jedná se o analytickou techniku, která slouží k hodnocení makroprostředí podniku. Analýza zahrnuje pět skupin vnějších faktorů, které ovlivňují podnik v současnosti nebo mohou ovlivnit její budoucí chod. Těmito skupinami jsou: politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory.

Politické a legislativní faktory

Společnost Plzeňská teplárenská, a. s. je ovlivněna nařízeními, vyhláškami a zákony týkající se energetického odvětví. Jde zejména o energetický zákon, zákon o hospodaření energií, zákon o ochraně veřejného zdraví a směrnici Evropské unie 2010/75/EU o průmyslových emisích, která snižuje teplárnám a elektrárnám povolené emisní limity. Podstatný vliv na činnosti společnosti má mimo jiné energetická politika České republiky, resp. podstatný strategický dokument – Státní energetická koncepce ČR, jež vyjadřuje strategické cíle státu v energetickém hospodářství. Tyto cíle jsou v souladu s potřebami společenského a hospodářského rozvoje, včetně ochrany životního prostředí. Ministerstvo průmyslu a obchodu každoročně vydává zprávu o plnění nástrojů energetické koncepce, jež je dostupná široké veřejnosti na webových stránkách ministerstva (mpo.cz).

Teplárenské společnosti dále podléhají podle zákona o cenách tzv. věcnému usměrňování. Cenovou regulaci provádí Energetický regulační úřad, který stanovuje společností, jaké náklady smějí promítnout do kalkulace ceny a zároveň přiměřenou výši zisku.

Dodržování energetického zákona je kontrolováno Státní energetickou inspekcí.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory – měnové kurzy, úrokové sazby, inflace, vývoj HDP, cena komodit a další – ovlivňují množství soukromých i firemních investic, což se podílí na počtu jak nových, tak i odcházejících zákazníků, a celkovou poptávku po službách společnosti.

Aktuálním problémem, který zmiňuje ve svých zprávách Teplárenské sdružení České republiky, je také ekonomické zrovnoprávnění teplárenství ve vztahu k lokální výrobě tepla. Zavedení uhlíkové daně pro lokální výrobu tepla by mohlo kompenzovat velkým teplárenským zdrojům to, že vynakládají prostředky na nákup emisních povolenek. Zároveň ale nákup povolenek přináší společnostem možnost kontroly emisí, a tak i snížení negativních dopadů na životní prostředí oproti lokální výrobě tepelné energie.

Dalším současným pozitivním vlivem pro energetické odvětví je pokles ceny emisních povolenek v důsledku dopadů koronavirové krize a poklesu ceny ropy. Ještě začátkem března 2020 se cena pohybovala kolem 25 € za tunu oxidu uhličitého, nyní cena k 8. květnu 2020 klesla pod hodnotu 20 €. Analytik společnosti ENA Jiří Gavor vyjadřuje svůj názor ke stávající situaci následovně: „Rozhodně nepůjde o dlouhodobý trend, cena povolenek se po odeznění krize vrátí na původní úroveň, přispěje k tomu i celoevropský stabilizační mechanismus (MSR – Market Stability Reserve). Ale krátkodobě, na tento rok, si teplárny a těžký průmysl od nákladů na povolenky trochu oddechnou.“ (Kurzy.cz, 2020).

Sociální faktory

Demografický vývoj populace má bezesporu vliv na budoucí chod společnosti. Stárnutí populace může mít za následek nedostatek kvalitně vzdělaných pracovníků. Proto je nutné zajistit aktivní zapojení personální politiky, jejímž úkolem je zabezpečovat společnost kvalifikovanou pracovní silou, ať už prostřednictvím zvyšování odbornosti stávajících pracovníků či hledání nových specialistů. Výsledkem by měla být rostoucí produktivita práce.

Technologické faktory

Již nějakou dobu v odvětví energetiky panuje nejistota. Dochází ke skokovým změnám v oblasti ekologie i efektivnosti zařízení. Hodně záleží „zítřejších“ trendech a Plzeňská teplárenská je neustále sleduje a snaží se jít s dobou. Proto přešla na vysoce efektivní

způsob spalování paliv, tzv. kogeneraci, která svými přísnými emisními limity přispívá k naplňování národních cílů v oblasti energetické účinnosti a ochrany životního prostředí.

Ekologické faktory

V současné době je trendem celkový ekologický a environmentální přístup firem. Společnost pro zpracování energie využívá již zmíněný kogenerační způsob, který je velice šetrný k životnímu prostředí. K výrobě elektřiny a tepla společnost využívá obnovitelných zdrojů, které jsou neutrální z hlediska emisí skleníkových plynů. Ekologická nařízení vchází do české legislativy zejména z nařízení směrnice Evropské unie 2010/75/EU.

Evropská rada schválila reformu systému emisních povolenek na období 2021–2030. To je významným bodem k dosažení cíle – snížení emisí skleníkových plynů o 40 % do roku 2030 – stanoveným v rámci podmínek EU v oblasti klimatu a energetiky. Tato reforma zahrnuje omezení celkového objemu emisí, které by se každý rok měly snížit o 2,2 %.

Další otázkou je, jak to bude do budoucna vypadat s využíváním uhlí jako paliva pro výrobu energie. Stávající generální ředitel společnosti Václav Pašek vidí dvě cesty v nahrazení uhlí: biomasa a plyn. Spalování biomasy bude šetřit jak životní prostředí, tak i náklady, které by byly vynaloženy na nákup emisních povolenek v případě spalování uhlí (Plzen.cz, 2020).

5.2.2 Porterova analýza pěti sil

Podpůrný model, jenž hodnotí pět klíčových faktorů, které mohou přímo či nepřímo ovlivnit konkurenceschopnost společnosti.

Zákazníci

Odběratele společnosti Plzeňská teplárenská a.s. lze rozdělit na sektor domácností a sektor firem. Společnost dodává energii do objektů veřejné vybavenosti na celém území Plzeňského kraje, nejen do bytových objektů, ale také do rodinných domů. Mezi zákazníky ze sektoru firem patří například Měšťanská Beseda, Plzeňské městské dopravní podniky, Knihovna města Plzně, Divadlo J. K. Tyla a další městské instituce a komerční objekty. Hlavním odběratelem silové elektřiny je společnost ČEPS, a. s. Zachování zákaznické stability představuje důležitý krok pro naplnění strategických cílů.

Potenciální konkurence

Díky bariérám vstupu do odvětví, jako je zejména legislativní náročnost, technické, distribuční a technologické vybavení, emisní normy a poměrně vysoká kapitálová náročnost, je tedy nízká pravděpodobnost existence potenciální konkurence na trhu.

Substituty

Jako substituční produkt lze v oblasti teplárenství považovat dodávky plynu. Plynové kotle se dají ve většině případů pořídit za nízkou pořizovací cenu. Dalšími substituty v podobě elektrické či tepelné energie je jejich vlastní výroba pomocí solárních panelů, malých větrných elektráren nebo kogeneračních jednotek od konkurence. Přestože není na trhu mnoho substitučních produktů, je v zájmu společnosti Plzeňská teplárenská, aby si i nadále udržela nízké ceny tepla v porovnání s ostatními subjekty na území České republiky.

Stávající konkurence

Stávající konkurence vyplývá z dostupnosti substitutů, mezi které patří zejména alternativní dodavatelé plynu pro domácí kotle, výrobci tepelných čerpadel či solárních panelů.

Dodavatelé

Díky fúzi společností a jejich většímu společnému odběru spalovaných surovin se jejich vyjednávací pozice na tomto trhu výrazně zlepšila. Zkušenosti obou společností s dodavateli jsou po fúzi navzájem sdíleny.

5.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní nástroj určený pro zvážení jak jednotlivých vlivů vnějšího prostředí, tak i pro vyjádření vnitřního potenciálu společnosti s důrazem na konkurenční výhody či nevýhody.

Silné stránky

- Znalost prostředí a odvětví, ve kterém společnost dlouhodobě působí;
- Vysoká technologická úroveň;
- Dostatečná výše disponibilních prostředků;
- Nízká míra zadluženosti;
- Dlouhodobě poměrně konstantní výše tržeb za poskytované služby;

- Dlouhodobě stabilní výkonová spotřeba;
- Kladné cash flow z provozní činnosti;
- Rozšířená distribuční síť.

Slabé stránky

- Rostoucí mzdové náklady;
- Dlouhodobě záporné cash flow z finanční a investiční činnosti;
- Historicky proměnlivé výše doby obratu jednotlivých položek pracovního kapitálu;
- Nestabilní vývoj hodnoty EBITDA (důležitý ukazatel po začlenění společnosti do EPH)

Příležitosti

- Využití marketingových nástrojů ke zvýšení poptávky po produktech společnosti;
- Díky trendu environmentální zodpovědnosti a ekologie zvýšení poptávky po službách likvidace odpadů;
- Propagace řešení ZEVO Plzeň;
- Nízké úrokové sazby na úvěrovém trhu.

Hrozby

- Nejistota budoucího vývoje ceny emisních povolenek;
- Překážky ze strany legislativy;
- Zpřísnění limitu emisí ze strany EU;
- Pokles poptávky po dodávkách tepla z důvodu klimatických změn;
- Nejasný vývoj hospodářské situace po odeznění koronakrize.

Na základě provedené analýzy lze říci, že společnost Plzeňská teplárenská a.s. je finančně silnou společností, disponuje dostatečným množstvím volných finančních prostředků a vysokou technologickou úrovní. Vzhledem k dlouhodobé působnosti společnosti v daném oboru a stabilnímu vývoji odvětví je možné využít dobré finanční situace společnost pro investice do rozšíření produktů a služeb.

5.3 Strategický finanční plán

Společnost Plzeňská teplárenská neuvádí ve veřejně dostupných dokumentech přesně specifikované strategické cíle. Proto autorka práce pro vývoj indikátorů výkonnosti a následné návrhy controllingových postupů (v kapitolách 5.4 a 5.5) stanovuje cíle tak, aby byly měřitelné v určitém časovém úseku. Stanovené cíle se opírají o cíle uvedené v kapitole Strategické priority a zároveň odráží skutečnosti zjištěné ve finanční analýze a analýze prostředí společnosti.

Cíl 1: Udržení stabilního meziročního růstu tržeb alespoň na hodnotě 2,5 % oproti předchozímu roku.

Cíl 2: Snížit během následujících dvou let dobu obratu pohledávek alespoň o 10 %.

Cíl 3: Růst hodnoty EBITDA meziročně v průměru okolo 2 %.

V následujících dvou podkapitolách lze najít plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovanou rozvahu pro období 2020 až 2022. Plány jsou vytvořeny na základě stanovených cílů a je brán zřetel na vývoj jednotlivých položek v časovém úseku 2010–2019.

5.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka 8 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Ozn.	Položka	2019 (skutečnost)	2020 (plán)	2021 (plán)	2022 (plán)
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 460 195	2 467 576	2 474 978	2 482 403
II.	Tržby za prodej zboží	58 419	58 507	58 594	58 682
A.	Výkonová spotřeba	1 430 190	1 433 021	1 435 858	1 438 700
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	58 642	58 730	58 818	58 906
2.	Spotřeba materiálu a energie	989 006	990 984	992 966	994 952
3.	Služby	382 542	383 307	384 074	384 842
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0	0
C.	Aktivace (-)	-37	0	0	0
D.	Osobní náklady	427 040	427 467	427 895	428 322
D.1.	Mzdové náklady	311 945	312 257	312 569	312 882
D.2.	Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	115 095	115 210	115 325	115 441
D.2.1	Náklady na SZ a ZP	103 088	103 191	103 294	103 398
2.	Ostatní náklady	12 007	12 019	12 031	12 043
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	479 848	507 393	497 245	487 300
E.1.	Úpravy hodnot DHM a DNM	480 220	407 393	407 393	407 393

E.2.	Úpravy hodnot zásob	-7 147	0	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	6 775	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	475 728	500 590	510 079	519 759
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	10 547	25 875	25 875	25 875
2.	Tržby z prodaného materiálu	0	230	230	230
3.	Jiné provozní výnosy	465 181	474 485	483 974	493 654
3.1.	v tom: povolenky na emise	75 729	77 244	78 788	80 364
F.	Ostatní provozní náklady	286 107	222 775	235 197	247 133
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	9 032	8 129	6 909	6 219
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0
3.	Daně a poplatky	2 327	1 000	1 000	1 000
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-123 049	-104 592	-94 132	-84 719
5.	Jiné provozní náklady	397 797	318 238	321 420	324 634
5.1.	v tom: povolenky na emise	339 411	271 529	274 244	276 987
*	Provozní výsledek hospodaření	371 194	436 016	447 458	459 388
VI.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	21 000	18 900	19 845	21 830
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	4 224	5 000	5 000	5 000
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	7 526	4 726	4 726	4 726
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	5 500	5 400	5 300
VII.	Ostatní finanční výnosy	24 208	7 336	7 336	7 336
K.	Ostatní finanční náklady	13 568	15 739	15 739	15 739
*	Finanční výsledek hospodaření	34 942	4 723	5 768	7 853
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	406 136	440 739	453 226	467 241
L.	Daň z příjmů	69 036	83 740	86 113	88 776
L.1.	Daň z příjmů splatná	45 790	64 721	64 721	64 721
L.2.	Daň z příjmů odložená	23 246	7 098	7 098	7 098
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	337 100	356 999	367 113	378 465
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	337 100	356 999	367 113	378 465
*	Čistý obrat za účetní období	3 047 076	3 057 634	3 075 559	3 094 736

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti za rok 2010–2019.

Plánování výnosů

Společnost Plzeňská teplárenská a.s., je společností charakteru především poskytování služeb, důležitou položkou výnosů jsou tedy *tržby za vlastní výroby a služby*. V této oblasti se předpokládá růst s ohledem na očekávanou výši inflace a růst cen energií. Výše

cen energie se odvíjí od cen komodit stanovených na burze. Samotnou cenu energií nelze stanovit z důvodu cenové regulace, kterou provádí Energetický regulační úřad. Na základě uvedených předpokladů je predikce meziročního růstu tržeb ve výši 3 %.

V rámci položky *tržby za prodej zboží* společnost prodává pitnou vodu, kterou odebírá od společnosti Vodárna Plzeň. Následný prodej zákazníkům je navýšen o teplo využitě na ohřev vody. Dále do položky spadají tržby za prodaný popílek, škváru a produkty z odpadu. Poptávku po zboží společnosti lze podpořit investicemi do marketingu. Na základě těchto skutečností se předpokládá meziroční růst tržeb ve výši 1,5 %.

Společnost disponuje také *tržbami z prodeje dlouhodobého hmotného majetku*, které plynou převážně z prodeje emisních povolenek. Z důvodu obtížné predikce ceny a množství emisních povolenek, byl zvolen pro prognózu průměr hodnot z předchozích let.

Při predikci položky *jiné provozní výnosy* bylo přihlédnuto k vývoji ceny emisních povolenek na trhu. Je důležité tuto predikci zasadit do kontextu globálních událostí a vnímat ji v čase. *Ostatní provozní a finanční výnosy* byly prognózovány jako průměr hodnot z předchozích let.

Plánování nákladů

Významnou položkou nákladů společnosti Plzeňská teplárenská je *výkonová spotřeba*, která v sobě zahrnuje spotřebu materiálu, energií a služeb. Tato položka byla prognózována agregovaným způsobem, a to průměrem podílů hodnot k tržbám v příslušném roce.

Náklady na prodané zboží byly prognózovány průměrným podílem k tržbám z prodeje zboží v daném roce.

Osobní náklady si společnost přeje ponechat v konstantní výši, do plánu však se musí zanést obvyklý meziroční růst mezd a platů, který se pohybuje v daném odvětví kolem 1 %.

Jiné provozní náklady jsou predikovány s ohledem na vývoj cen emisních povolenek na trhu a globální situaci.

Hodnota *ostatních provozních a finančních nákladů* se očekává v průměrné výši položek za sledované období.

5.3.2 Plánovaná rozvaha

Tabulka 9 Plánovaná rozvaha

Ozn.	Aktiva/Pasiva	2019 (skutečnost)	2020 (plán)	2021 (plán)	2022 (plán)
	Aktiva celkem	6 379 004	6 690 821	6 969 658	7 234 325
B.	Dlouhodobý majetek	4 822 422	5 271 046	5 181 428	5 205 053
B.I.	DNM	318 526	301 031	294 183	409 476
	Software	7 256	5 305	4 244	3 820
	Jiný DNM	310 874	295 330	289 424	405 193
	Nedokončený DNM	396	396	515	464
B.II.	DHM	4 493 896	4 960 014	4 877 246	4 785 577
	Pozemky	115 638	113 325	111 059	108 838
	Stavby	1 871 882	2 036 383	1 995 655	1 986 187
	SMV	2 019 552	2 318 718	2 278 944	2 198 964
	Jiný DHM	10 727	14 998	14 998	14 998
	Nedokončený DHM	312 157	305 000	305 000	305 000
	Zálohy na DHM	40 400	56 590	56 590	56 590
	Oceňovací rozdíl	123 540	115 000	115 000	115 000
B.III.	DFM	10 000	10 000	10 000	10 000
	Podíly	10 000	10 000	10 000	10 000
C.	Oběžná aktiva	1 535 757	1 383 368	1 751 823	1 992 865
C.I.	Zásoby	107 593	89 180	114 969	137 319
	Materiál	107 453	85 962	111 751	134 101
	Nedokončená výroba	0	2 284	2 284	2 284
	Zálohy na zásoby	140	934	934	934
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	14 676	4 760	4 760	4 760
	Pohledávky z obchodních vztahů	9 548	4 247	4 247	4 247
	Jiné DD pohledávky	5 128	513	513	513
C.III.	Krátkodobé pohledávky	504 039	388 094	504 553	497 781
	Pohledávky z obchodních vztahů	242 918	298 214	298 214	298 214
	Pohledávky – ovládající osoba	0	1 604	1 604	1 604
	Stát – daňové pohledávky	70 026	35 273	35 273	35 273
	KD poskytnuté zálohy	8 061	9 256	9 256	9 256
	Dohadné účty aktivní	160 405	33 895	150 354	143 582
	Jiné pohledávky	22 629	9 852	9 852	9 852
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	909 449	901 334	1 127 541	1 353 005
	Peníze	138	221	221	221
	Účty v bankách	909 311	901 113	1 127 320	1 352 784
D.	Časové rozlišení aktiv	20 825	36 407	36 407	36 407

	Pasiva celkem	6 379 004	6 690 821	6 969 658	7 234 325
A.	Vlastní kapitál	5 020 448	5 311 935	5 659 150	6 027 500
A.I.	Základní kapitál	1 092 957	1 092 957	1 092 957	1 092 957
A.II.	Kapitálové fondy	642 338	642 338	642 338	642 338
A.III.	Fondy ze zisku	232 165	232 165	232 165	232 165
A.IV.	VH minulých let	2 715 888	2 987 477	3 324 577	3 681 575
A.V.	VH běžného účetního období	337 100	356 999	367 113	378 465
B.+C.	Cizí zdroje	1 336 342	1 360 571	1 292 193	1 188 509
B.	Rezervy	477 892	185 882	185 882	185 882
C.	Závazky	858 450	1 174 689	1 106 311	1 002 627
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	858 450	527 689	536 951	547 139
	Závazky z obchodních vztahů	288 723	204 558	204 558	204 558
	Závazky k zaměstnancům	21 376	23 514	25 865	28 451
	Závazky ze SZ a ZP	10 811	11 892	13 081	14 389
	Stát – daňové závazky a dotace	51 932	57 125	62 838	69 121
	KD přijaté zálohy	88	97	106	116
	Dohadné účty pasivní	485 520	230 503	230 503	230 503
C.III.	Bankovní úvěry	0	647 000	569 360	455 488
	Dlouhodobé	0	647 000	569 360	455 488
	Krátkodobé	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	22 214	18 315	18 315	18 315

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti za rok 2010–2019.

Plán aktiv

Při predikci dlouhodobého majetku byl zohledněn investiční plán společnosti. Položka aktiv **dlouhodobý nehmotný majetek** byla navržena s ohledem na výši emisních povolenek dle záměru společnosti a vývoji na globálním trhu. Významná část dlouhodobého majetku je tvořena hodnotou **dlouhodobého hmotného majetku**, jehož výše je ovlivněna naplánovanými investicemi do rozvoje tepelných sítí, spalovny komunálních odpadů, technického zhodnocení majetku, či nákupu majetku. **Dlouhodobý finanční majetek** byl stanoven ve výši průměrných hodnot předchozích let. **Oběžná aktiva** byla predikována na základě optimalizace obrátových ukazatelů, kdy cílem je zejména snížit dobu obrátu pohledávek ve střednědobém výhledu alespoň o 10 % a udržet dostatečné množství finančního majetku. **Časové rozlišení a ostatní položky aktiv** byly určeny na základě průměrů hodnot během sledovaného období.

Plán pasiv

U položek *základní kapitál a kapitálové fondy* se neplánuje žádná změna oproti výchozímu roku. Výsledek hospodaření byl přenesen z výkazu zisku a ztráty. Položky *dlouhodobé a krátkodobé závazky* byly predikovány na základě procentního podílu k tržbám. *Rezervy* byly stanoveny ve výši průměru hodnoty z předchozích let. Jako další cizí zdroj byl pro investice do dlouhodobého hmotného majetku naplánován *bankovní úvěr*, který si společnost díky nízké míře zadluženosti a dostatečnému množství disponibilních finančních prostředků může dovolit. *Časové rozlišení a ostatní položky pasiv* byly navrženy na základě průměrných hodnot sledovaného období.

5.4 Implementace firemní strategie pomocí metody BSC a vývoj indikátorů výkonnosti ve střednědobém výhledu

Metoda BSC (Balanced Scorecard) je manažerským nástrojem, jenž „vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit.“ (Fotr a kol., 2012, s. 111). Tato metoda doplňuje finanční analýzu o nefinanční měřítka výkonnosti.

Základním východiskem pro implementaci strategie pomocí metody BSC je odvození krátkodobých cílů a stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator). Jednotlivé krátkodobé cíle mají předem daný výchozí a cílový stav, měřítko na posouzení splnění cíle a termín jeho dosažení.

Cíle pro plánovací období 2020–2022 jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 10 Metoda BSC

Cíl	KPI	Výchozí stav	Cílová hodnota	Termín
Krátkodobé cíle pro rok 2020				
Meziroční růst tržeb za služby ve výši 3 %	Roční výše tržeb za vlastní výroby a služby	2 460 195 Kč	2 467 576 Kč	12/2020
Investice do spalovny komunálních odpadů	Objem investice	0	250 mil Kč	12/2020
Udržení ceny tepelné energie	Cena tepelné energie	515 Kč/GJ	515 Kč/GJ	12/2020
Meziroční růst tržeb za prodej zboží ve výši 1,5 %	Roční výše tržeb za prodej zboží	58 419 Kč	58 507 Kč	12/2020
Udržet kvalifikované pracovníky	Školení na nové technologie	10	40	12/2020
Rozvoj tepelných sítí	Objem investice	0	358 mil. Kč	12/2020
Technické zhodnocení kotlů	Objem investice	0	39 mil. Kč	12/2020

Snížit roční spotřebu uhlí	Roční spotřeba uhlí	692 000 tun	630 000 tun	12/2020
Růst čistého obrátu meziročně o 0,3 %	Čistý roční obrat	3 047 076 Kč	3 056 217 Kč	12/2020
Růst ukazatele EBITDA meziročně okolo 2 %	Hodnota ukazatele EBITDA	727 993 Kč	742 553 Kč	12/2020
Krátkodobé cíle pro rok 2021				
Meziroční růst tržeb za služby ve výši 3 %	Roční výše tržeb za vlastní výrobky a služby	2 467 576 Kč	2 474 978 Kč	12/2021
Meziroční růst tržeb za prodej zboží ve výši 1,5 %	Roční výše tržeb za prodej zboží	58 507 Kč	58 594 Kč	12/2021
Snížit roční spotřebu uhlí	Roční spotřeba uhlí	630 000 tun	585 000 tun	12/2021
Získat certifikaci norem ISO	Stav certifikace	-	získána	12/2021
Růst ukazatele EBITDA meziročně okolo 2 %	Hodnota ukazatele EBITDA	742 553 Kč	757 404 Kč	12/2021
Růst čistého obrátu meziročně o 0,5 %	Čistý roční obrat	3 056 217 Kč	3 071 498 Kč	12/2021
Snížit během 2 let dobu obrátu pohledávek o 10 %	Doba obrátu pohledávek	50	45	12/2021
Krátkodobé cíle pro rok 2022				
Meziroční růst tržeb za služby ve výši 3 %	Roční výše tržeb za vlastní výrobky a služby	2 474 978 Kč	2 482 403 Kč	12/2022
Meziroční růst tržeb za prodej zboží ve výši 1,5 %	Roční výše tržeb za prodej zboží	58 594 Kč	58 682 Kč	12/2022
Růst čistého obrátu meziročně o 0,6 %	Čistý roční obrat	3 071 498 Kč	3 089 927 Kč	12/2022

Snížit roční spotřebu uhlí	Roční spotřeba uhlí	585 000 tun	520 000 tun	12/2022
Růst ukazatele EBITDA meziročně okolo 2 %	Hodnota ukazatele EBITDA	757 404 Kč	772 552 Kč	12/2022
Získat nového významného odběratele tepelné energie	Počet nově připojených odběrných míst	0	1	12/2022
Zachovat stávající odběr tepelné energie	Roční množství odebrané energie	50 050 GJ	50 050 GJ	12/2022

Zdroj: vlastní zpracování.

Dalším krokem implementace strategie pomocí metody BSC je zařazení klíčových indikátorů výkonnosti do jednotlivých perspektiv.

Finanční perspektiva

Do finanční perspektivy spadají cíle týkající se vývoje hospodářského výsledku před zdaněním, odpisy a úroky (EBITDA), vývoj obratu a s tím související vývoj tržeb. Nezbytným předpokladem pro růst hodnoty EBITDA je zabezpečení růstu tržeb, který souvisí s udržení množství odebírané energie. Dále je podstatná snaha o snižování nákladů, a to například snižováním roční spotřeby uhlí a nahrazením obnovitelnými zdroji. Nebo nižších nákladů lze dosáhnout pomocí růstu produktivity, která je zajišťována prostřednictvím investic do technického vybavení.

Zákaznická perspektiva

Úkolem zákaznické perspektivy je nalezení cílů, jež budou v souladu s potřebami zákazníků daného trhu. Podstatnou je odpověď na otázku, jak se má společnost představit svým zákazníkům, aby docházelo k naplnění poslání podnikání. Jde o zajištění spokojenosti a věrnosti zákazníků, které vedou k ziskovému prodeji a vyššímu podílu na trhu. Do této perspektivy lze zařadit cíl zachování dominantního postavení na trhu spolu s udržení nízké cenové hladiny poskytovaných služeb a kvalitními i spolehlivými dodávkami energie.

Perspektiva interních procesů

Měřítko perspektivy interních procesů se zabývá zajištěním finančních cílů s ohledem na spokojenost zákazníků. Do perspektivy interních procesů lze zařadit cíle jako je

dostatek kvalifikovaných pracovníků, úspěšné získání certifikace norem ISO 14001 a 9001, zapracování opatření týkajících se ekologie a ochrany životního prostředí.

Perspektiva potenciálu

Tato perspektiva bývá někdy také označována jako perspektiva učení se a růstu. Jde zejména o interní zdroje podniku, tzn. zaměstnance, jejich znalosti, dovednosti, informační potenciál, organizaci práce a kulturu společnosti. K této perspektivě patří cíl vytvoření struktury zaměstnanců s potřebnou kvalifikací a schopnostmi, vhodné nastavení organizace práce a procesů ve společnosti.

5.5 Návrh controllingových postupů pro sledování a řízení výkonnosti

Je velice obtížné stanovovat controllingové nástroje řízení společnosti, která operuje na trhu tak dlouhou dobu a již má zavedený vnitřní controllingový systém. Zároveň však přechází na systém používaný v rámci celé skupiny Energetického a průmyslového holdingu. Plzeňská energetika již před fúzí byla součástí EPH a musela dodržovat striktní požadavky holdingu. Plzeňská teplárenská se v tomto systému teprve učí pohybovat a musí si na změny zvyknout. Došlo totiž k výraznému navýšení množství plánovacích i reportovacích zpráv a zároveň ke zkrácení termínů.

Na základě provedené analýzy stávajících metod controllingu došla autorka diplomové práce k zjištění, že postupy stanovené skupinou EPH budou ve většině případů neměnné. Společnost i nadále bude provádět kalkulace cen s ohledem na cenové rozhodnutí ERÚ. Doporučuje se však, aby docházelo ke kontrole, zda jsou kalkulace v souladu s údaji z vnitropodnikového účetnictví a zda náklady byly správně přiřazeny na zakázky a střediska. Z důvodu přechodu z vykazování účetnictví dle českých účetních standardů na vykazování podle IFRS by mělo controllingové oddělení věnovat pozornost vzniklým odlišnostem. EPH bude stále požadovat reporty jak standardní, tak i mimořádné. Mělo by tedy nadále docházet k sestavení pravidelných plánů účetních výkazů. V rámci kontroly autorka navrhuje provádět analýzu odchylek skutečnosti od plánů a zjištění jejich příčin.

Z důvodu velkého množství finančních prostředků se doporučuje zaměřit na detailní analýzu cash flow společnosti. Je nutné sestavovat detailní forecast CF a zjišťovat objem volných finančních prostředků, které by mohla společnost investovat nebo prostřednictvím metody optimalizace peněžních prostředků převádět zůstatky na účty mateřské společnosti.

Dále bylo zjištěno, že společnost Plzeňská teplárenská po fúzi přestala provádět finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů. Jedná se o jednoduchý nástroj, jenž v okamžiku vydá informace o finančním zdraví společnosti. Proto jedním z doporučení je vrátit se k tomuto způsobu hodnocení finanční výkonnosti a v pravidelných intervalech sledovat vývoj ukazatelů finanční analýzy.

Na základě analýzy likvidity a zadluženosti je zřejmé, že společnost disponuje dostatkem likvidních prostředků a nízkou mírou zadluženosti. V případě žádosti o bankovní úvěr, který se dá využít pro získání volných prostředků na investice, by měla být společnost pro úvěrové instituce solventním klientem.

V rámci analýzy aktivity byla během několika let zjištěná výrazně vyšší doba obratu pohledávek. Společnost by se tak měla zaměřit na detailní monitoring pohledávek dle jednotlivých odběratelů s cílem zjištění příčiny nárůstu. Je potřeba věnovat se správnému nastavení doby splatnosti faktur ve smlouvách a kontraktech s jednotlivými odběrateli. V případě obtížného řízení pohledávek, je možné využít nástroje známé jako faktoring, forfaiting, popřípadě v rámci holdingu tzv. netting neboli vzájemné finanční vyrovnání pohledávek.

Pro správné a efektivní řízení výkonnosti je doporučeno provést důkladnou procesní analýzu jednotlivých hospodářských středisek a controllingového útvaru jako takového. Lze využít například metody Value Stream Mapping a zhodnotit tak efektivnost procesů probíhajících v oblasti controllingu.

Závěr

Na základě získaných informací a zkušeností při zpracování diplomové práce lze považovat problematiku řízení controllingu v oblasti energetiky za poměrně obtížnou. Pro správné řízení společnosti v tomto odvětví je nutná nejen vysoká technická a technologická znalost, ale také především nutnost dodržovat veškerá nařízení, normy a reagovat na změny v legislativě týkající se ekologie, emisních povolenek a podobně. Zároveň je třeba, aby společnost sledovala inovace a situaci v odvětví na globální úrovni.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat stávající controllingové metody vybrané společnosti, identifikovat změny, ke kterým došlo v průběhu fúze a navrhnout controllingové postupy pro efektivnější řízení výkonnosti.

Pro dosažení stanoveného cíle je důležité seznámit se se podnikem a jeho chodem. Jednotlivé kapitoly se věnovaly nejdříve přístupu společnosti ke controllingu a pak celkovému řízení finanční výkonnosti. Pro získání obrazu o aktuální finanční situaci společnosti byla provedena finanční analýza výkonnosti prostřednictvím poměrových ukazatelů a analýzy prostředí. Na základě analýz byly vyvozeny strategické cíle, jež pomocí metody BSC byly implementovány do cílů krátkodobých společně s jejich měřítky a vlivem na klíčové indikátory výkonnosti. V rámci tvorby strategického finančního plánu byly zohledněny nejen výsledky finanční analýzy, ale rovněž i základní strategické priority společnosti. Posláním společnosti Plzeňská teplárenská je udržení konkurenceschopné ceny a poskytování kvalitních dodávek energie. Dále se společnost díky vysokým nárokům na technologie snaží minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, a přitom udržet kladnou hodnotu EBITDA ve střednědobém výhledu.

Celkově bylo zjištěno, že společnost Plzeňská teplárenská je po fúzi finančně silnou a stabilní společností, kdy jí spojením vznikla záruka nízkých cen a větší ekonomické stability na rychle se měnícím trhu energetického odvětví. Je tedy velice obtížné stanovovat controllingové nástroje řízení společnosti, která operuje na trhu tak dlouhou dobu a má již zavedený a poměrně dobře fungující vnitřní controllingový systém.

Přesto se však autorka doporučuje zaměřit na investice do technologických a technických inovací. Společnost by měla vypracovat detailní investiční plán s výčtem konkrétních investic, uvedením jejich předpokládané celkové výše a doby návratnosti. Díky nízké míře zadluženosti je doporučeno využít kombinaci vlastních volných finančních

prostředků a bankovního úvěru, který je díky současným nízkým úrokovým sazbám na trhu poměrně levným kapitálem.

V současné době hrozbou pro společnost může být nejasný vývoj hospodářské situace v odvětví v důsledku koronakrizy. Pro správné řízení výkonnosti společnosti autorka navrhuje sestavení detailního strategického plánu ve více variantách a jeho následné převedení do strategických map dle klíčových indikátorů výkonnosti.

Jedním z doporučení mimo oblast controllingu je marketing společnosti. Zde, prostřednictvím vhodně zvolených komunikačních kanálů, lze zvýšit povědomí o firmě, což by mohlo mít za následek zvýšení poptávky po produktech a službách. V rámci marketingového cíle bylo by vhodné zaměřit se na distribuci pravdivých a nezkreslených informací o nákladovosti, ekologičnosti a dopadů dodávaného tepla na životní prostředí oproti podmínkám lokálních a domácích zdrojů.

Největším přínosem diplomové práce pro autorku byla možnost vyzkoušet si aplikaci controllingových postupů a porozumět tak implementaci firemní strategie pomocí klíčových indikátorů výkonnosti.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

- Beran, H., Wagner, V., & Pačes, V. (2018). *Česká energetika na křižovatce*. Praha, Česko: Management Press.
- Bermanová, K., & Knight, J. (2011). *Finanční inteligence pro manažery: Klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Brno, Česko: Computer Press.
- Energetický a průmyslový holding, a. s. (2020). Energetický a průmyslový holding. Dostupné 10. 4. 2020 z <https://www.epholding.cz/profil/>
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. (2. vyd.). Praha, Česko: ASPI Publishing.
- Fíbrová, J. (2003). *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha, Česko: Ekopress.
- Info-plzen.cz. (2020). *Plzeňská energetika a. s.* Dostupné 12. 3. 2020 z <https://www.info-plzen.cz/plzenska-energetika/index.html>
- Kheil, P. (2016). Výbor pro audit – aktuální souhrn. *Interní auditor*. 20 (2), 9–10. Dostupné z <https://www.interniaudit.cz/download/casopis/casopis-2016-2.pdf>
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Knoblochová, V. (2017). Fúze sloučením. *Fulsoft.cz: Zákony, judikatura a literatura 2020–2021*. Dostupné 17. 4. 2020 z <https://www.fulsoft.cz/33/fuze-sloucenim-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnhEI8yvqwHRUWIThmnR0T6dkAZ-kZ87Cg/>
- Konečný, M., & Gregušová, M. (2012). *Strategický management*. Ostrava, Česko: VŠB – Technická univerzita Ostrava. Dostupné 12. 4. 2020 z http://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Strategicky_management.pdf
- Konečný, M., & Režňáková, M. (2000). *Controlling*. (2. vyd.). Brno, Česko: VUT.

Kreston A&CE Consulting, s. r. o. (2018). *Společná znalecká zpráva o fúzi 3291-71/18 o výsledku přezkoumání projektu přeměny pro zúčastněné společnosti*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54810703&subjektId=690287&spis=472991>

Kreston A&CE Consulting, s. r. o. (2018). *Znalecký posudek o ocenění jmění společnosti Plzeňská energetika a. s. pro účely zvažované fúze sloučením*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54810104&subjektId=690287&spis=472991>

Kreston A&CE Consulting, s. r. o. (2018). *Znalecký posudek o ocenění jmění společnosti Plzeňská teplárenská, a. s. pro účely zvažované fúze sloučením*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54810167&subjektId=690287&spis=472991>

Kurzy.cz. (2020). Cena emisních povolenek klesla, důvodem je koronavirus a levná ropa. Dostupné 8. 5. 2020 z <https://www.kurzy.cz/~nr/tema/5954977.html>

Lafley, A. G., & Martin, Roger L. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press

Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Papánek, P. (2015). Co musí umět skvělý controller z pohledu ředitele podniku. *CAFINews*. 2015 (2), 11–13. Dostupné z https://cafin.cz/wp-content/uploads/2017/05/CAFINews_2_2015_listovaci.pdf

Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Plzen.cz. (2020). *Nový šéf Plzeňské teplárenské Václav Pašek vidí budoucnost ve spalování biomasy a plynu*. Dostupné 24. 4. 2020 z <https://www.plzen.cz/novy-sef-plzenske-teplarenske-vaclav-pasek-vidi-budoucnost-ve-spalovani-biomasy-a-plynu/>

Plzeňská teplárenská, a. s. (2020). *Výroční zpráva*. Dostupné z <https://www.pltep.cz/vyrocní-zpravy/#vyrocni-zpravy>

Plzeňská teplárenská, a. s. (2019). *Výroční zpráva 2018*. Dostupné z <https://www.pltep.cz/vyrocní-zprava-2018/>

- Plzeňská teplárenská, a. s. (2020). *Plzeňská teplárenská. Více než energie*. Dostupné 10. 4. 2020 z <https://www.pltep.cz/historie/#Teplarna>
- Plzeňská teplárenská, a. s. (2020). *Porovnání cen tepla v regionech*. Dostupné 15. 4. 2020 z <https://www.pltep.cz/porovnani-cen-tepla-v-regionech/>
- Plzeňská teplárenská, a. s. (2018). *Projekt přeměny*. Dostupné 14. 4. 2020 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53668103&subjektId=690287&spis=472991>
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Ryšavý, I. (2018). *Moderní obec. Účastníci Dnů teplárenství a energetiky apelovali na vládu, aby pokračovala v přidělování povolenek na čisté investice*. Dostupné z <https://www.moderniobec.cz/ucastnici-dnu-teplarenstvi-a-energetiky-apelovali-na-vladu-aby-pokracovala-v-pridelovani-povolenek-na-ciste-investice/>
- Scholleová, H. (2009). *Investiční controlling*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Skálová, J. (2015). *Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností*. (2. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Synek, M. a kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. (5. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Šeinerová, J. V. (2014). *Interní procesy v podniku jako rozhodující složka strategického plánu rozvoje*. (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika.
- Vollmuth, Hilmar, J. (1999). *Controlling – nový nástroj řízení*. (2. vyd.). Praha, Česko: Profess Consulting.
- Wöhe, G., & Kislingerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. (2. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-125>
- Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-526>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Stanovená hodnota jmění znalcem</i>	<i>16</i>
<i>Tabulka 2 Operativní vs. strategický controlling</i>	<i>27</i>
<i>Tabulka 3 Analýza likvidity</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 4 Analýza rentability (v %).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 5 Analýza zadluženosti</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 6 Analýza aktivity (ve dnech).....</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 7 Skutečný vývoj ukazatele EBITDA.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 8 Plánovaný výkaz zisku a ztráty</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 9 Plánovaná rozvaha.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 10 Metoda BSC.....</i>	<i>70</i>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 Graf vývoje ceny emisních povolenek (v € za tunu).....</i>	<i>12</i>
<i>Obrázek 2 Logo společnosti Plzeňská energetika.....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 3 Logo společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 4 Orgány společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 5 Organizační úseky společnosti Plzeňská teplárenská, a. s.....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 6 Ekonomický úsek a jeho útvary</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 7 Model rovnováhy podnikových cílů.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 8 Začlenění controllingu do řídicího systému</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 9 Organizační schéma štábního začlenění controllingu</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 10 Organizační schéma liniového začlenění controllingu</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 11 Organizační schéma liniově štábního začlenění controllingu.....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 12 Porovnání cen tepla v regionech ČR (údaje z roku 2020)</i>	<i>57</i>

Seznam použitých zkratk

AMA	American Management Association (Americká manažerská asociace)
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	metoda Balanced Scorecard
CAPEX	Capital Expenditure (kapitálové náklady)
CAS	Czech Accounting Standards (České účetní standardy)
CF	Cash Flow (peněžní tok)
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants (Institut certifikace účetních)
CO ₂	oxid uhličitý
CR	Current Ratio (ukazatel běžné likvidity)
CZT	centrální zásobování teplem
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DENOX	čištění spalin od oxidu dusíku
DFC	Discounted Cash Flows (metoda diskontovaných peněžních toků)
DMS	Document Management System (systém pro správu dokumentů)
DO	doba obratu
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před zdaněním, úroky a odpisy)
EPH	Energetický a průmyslový holding
EPIF	skupina EP Infrastructure
ERÚ	Energetický regulační úřad
EU	European Union (Evropská unie)

EU ETS	European Union Emissions Trading System (Systém emisních povolenek Evropské unie)
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
FCFE	Free Cash Flow to Equity (metoda volných hotovostních toků směrem k vlastníkům kapitálu)
FCFF	Free Cash Flow to Firm (metoda volných hotovostních toků směrem k vlastníkům i věřitelům kapitálu)
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	identifikační číslo
IFRS	International Financial Reporting Standards (Mezinárodní standardy účetního výkaznictví)
IR	Immediate Ratio (ukazatel pohotové likvidity)
IT	Information Technology (informační technologie)
MVA	Market Value Added (tržní přidaná hodnota)
MWt	megawatt tepelných (jednotka tepelného výkonu)
QR	Quick Ratio (ukazatel pohotové likvidity)
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROCE	Return on Capital Employed (rentabilita úplatného kapitálu)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return on Investment (rentabilita investovaného kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb)
VH	výsledek hospodaření
WACC	Weighted Average Cost of Capital (vážený průměr nákladů kapitálu)
ZEVO	zařízení na energetické využívání odpadu

Abstrakt

Krasijová, A. (2020). *Změna controllingových metod po fúzi organizace*. (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: energetika, fúze, controlling, finanční analýza, strategické cíle

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající controllingové metody ve vybrané společnosti, identifikovat změny, ke kterým došlo v průběhu fúze a navrhnout controllingové postupy pro efektivnější řízení výkonnosti. První část práce se zabývá problematikou energetického průmyslu v České republice a seznamuje čtenáře s vybranou společností. Další část řeší obsáhlou oblast controllingového řízení. Následně jsou provedeny analýzy, na jejichž základě je sestaven strategický finanční plán společnosti a z něj vyvozené klíčové indikátory výkonnosti. Závěr práce stanovuje controllingové postupy pro efektivní řízení a obecná doporučení společnosti.

Abstract

Krasijová, A. (2020). *The Change of Controlling's Methods after Completing Organization's Acquisition*. (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: energy industry, merger, controlling, financial analysis, strategic objectives

The aim of the master's thesis is to analyze the current controlling methods in the selected company, identify changes that happened during the merger and propose controlling procedures for more effective performance management. The first part of the thesis deals with issues of the energy industry in the Czech Republic and describes the selected company to readers. The next part deals with comprehensive domain of controlling management. Subsequently, analyzes are performed, on the basis of which the strategic financial plan of the company is assembled and from it are concluded the key performance indicators. The conclusion of the master's thesis determines controlling procedures for effective management and objective recommendations of the company.