



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN A BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Mikulová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Kateřina Mikulová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití controllingu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Controlling a jeho využití při řízení podniku
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka posoudí dosavadní stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě této analýzy navrhne opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. vyd. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá pojmem controlling a jeho využitím ve vybraném podniku. Zaměřuje se především na způsob plánování a následnou analýzu odchylek. Zároveň se snaží navrhnout lepší způsob využití controllingu v podniku, který povede k dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

Abstract

The diploma thesis deals with the concept of controlling and its use in a selected company. It focuses mainly on the method of planning and following analysis of deviations. At the same time, it tries to suggest a better way of using controlling in the company, which will lead to the long-term and successful existence of the company.

Klíčová slova

controlling, controller, plánování, analýza odchylek

Key words

controlling, controller, planning, analysis of deviations

Bibliografická citace

MIKULOVÁ, Kateřina. *Využití controllingu v podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142871>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za vedení mé práce, za jeho čas, cenné rady a připomínky k této práci. Velké díky patří také společnosti, která se mnou spolupracovala a poskytla mi veškeré potřebné informace a materiály. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině a přátelům, kteří mne podporovali nejen při vypracování této práce, ale také během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Controlling	13
1.1.1 Cíle controllingu	14
1.1.2 Controller	15
1.1.3 Začlenění controllingu do podnikové hierarchie	17
1.1.4 Operativní a strategický controlling	18
1.2 Plánování	19
1.2.1 Operativní plánování	20
1.2.2 Požadavky na plán	21
1.2.3 Způsob sestavování plánu	22
1.2.4 Metody plánování	22
1.2.5 Sestavení plánu	23
1.2.6 Struktura plánu	24
1.3 Kontrola a analýza odchylek	25
1.3.1 Etapy kontroly	26
1.3.2 Porovnání plánovaných a skutečných hodnot	26
1.3.3 Analýza odchylek	27
1.3.4 Návrhy nápravných opatření	30
1.4 Reporting	31
1.4.1 Struktura reportingu	32
2 POPIS SPOLEČNOSTI	35
2.1 Historie společnosti	35
2.2 Předmět podnikání	36
2.3 Odvětvové a velikostní zařazení subjektu	38
2.3.1 Odvětvové zařazení podniku	38
2.3.2 Velikostní zařazení podniku	38
2.4 Výrobní proces	38

2.5	Konkurence a zákazníci	40
2.6	Informační systém.....	42
2.7	Organizační struktura.....	43
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	46
3.1	Začlenění controllingu v podniku	46
3.2	KaMIS.....	46
3.3	Plánování v podniku	47
3.3.1	Kalkulace	48
3.3.2	Parametry plánu	52
3.3.3	Mzdový plán	54
3.3.4	Plán investic a odpisový plán.....	54
3.3.5	Plán tržeb obchodu.....	55
3.3.6	Plán ostatních činností	55
3.3.7	Plán tržeb z vodného a stočného	56
3.3.8	Plán úroků	56
3.3.9	Plán nákladů na energie	56
3.3.10	Finanční plán.....	57
3.4	Analýza odchylek	59
3.5	Stručné shrnutí analýzy.....	63
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	65
4.1	Zahrnutí odložené daně do finančního plánu.....	65
4.2	Zaměření na detailnost plánu	66
4.3	Plánování rozvahy a výkazu cash-flow	70
4.3.1	Plánovaná rozvaha	70
4.3.2	Plánovaný výkaz cash-flow	72
4.4	Využití ukazatelů finanční analýzy.....	73
4.5	Stanovení časového harmonogramu plánování	75
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	81

SEZNAM GRAFŮ	82
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	83
SEZNAM TABULEK	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Controlling se neustále vyvíjí a čím dál více podniků jej začleňuje do svých systémů řízení. Jedná se o moderní nástroj řízení, který by měl sloužit k lepšímu poskytování informací managementu, a tím usnadnit a vylepšit rozhodování o budoucnosti podniku. Relevantní a včasné poskytnuté informace mohou zabránit případným problémům. Controlling podporuje řízení a jeho využití může vést k dlouhodobé, efektivní a úspěšné existenci podniku.

V minulosti byl controlling doménou velkých a nadnárodních společností, ale postupně jej začaly využívat i menší podniky jako užitečný nástroj řízení. V rámci své studentské praxe jsem pracovala v podniku, kde jsem získala dojem, že jsou v oblasti controllingu určité mezery. Cítila jsem možnost uplatnit své teoretické znalosti, a proto v tomto podniku zpracovávám svou diplomovou práci na téma využití controllingu v podniku.

Cílem této diplomové práce je posouzení současného stavu controllingu ve vybraném podniku, především v oblasti sestavování finančního plánu a následné analýzy vzniklých odchylek. Provedená analýza slouží ke zpracování návrhů na zlepšení využití controllingu v podniku.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. První část je zaměřena na teoretické podklady z oblasti controllingu potřebné k porozumění a zpracování analytické a návrhové části. V druhé části je popsána vybraná společnost Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., včetně uvedení předmětu podnikání, informačního systému a organizační struktury apod. Třetí část obsahuje již zmíněnou analytickou část práce, která se zaměřuje na operativní plánování ve společnosti a následné sestavení finančního plánu. Poté je vypracována analýza vzniklých odchylek. V závěru této části je shrnuta vytvořená analýza a jsou zde nastíněny nedostatky pro navrhovaná zlepšení. Ve čtvrté, poslední, části jsou vypracovány vlastní návrhy opatření na zlepšení v oblasti využití controllingu vyplývající ze zjištěných nedostatků v analytické části práce.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem mé diplomové práce je popsat využití controllingu ve vybraném podniku se zaměřením na plánování a analýzu odchylek. Především se jedná o popis plánů nákladů a výnosů společnosti, které následně tvoří celkový finanční plán společnosti. Tento plán je porovnán se skutečností a následně je provedena analýza odchylek. Díky této analýze jsou následně vytvořeny návrhy na zlepšení plánování a eliminaci vzniklých odchylek ve společnosti.

Splnění hlavního cíle je dosaženo skrze dílčí cíle:

- teoretické zpracování zaměřené na controlling a plánování, které bude sloužit jako podklad pro analytickou část
- představení vybrané společnosti
- popis a analýza současného stavu controllingu a plánování ve vybraném podniku a následné porovnání finančního plánu se skutečností
- vytvoření návrhů na zlepšení plánování a eliminaci budoucích odchylek v plánu společnosti

Metodika zpracování:

Teoretická část diplomové práce je zpracována dle příslušné odborné literatury. V analytické části jsem nejprve popsala vybranou společnost, přičemž jsem vycházela především z webových stránek společnosti, ale také z rozhovorů s pracovníky společnosti a z interních dat vybrané společnosti. Při analýze současného stavu jsem využívala informace především z rozhovorů s ekonomickým náměstkem společnosti a z interních dat společnosti, kdy jsem zkoumala plány ve společnosti a především celkový finanční plán. Tento plán byl porovnán se skutečností a byla provedena analýza vzniklých odchylek. Takto zpracovaná analýza byla využita k vytvoření návrhové části práce. V návrhové části práce byly využity i teoretické poznatky, které společnost dle provedené analýzy nevyužívá.

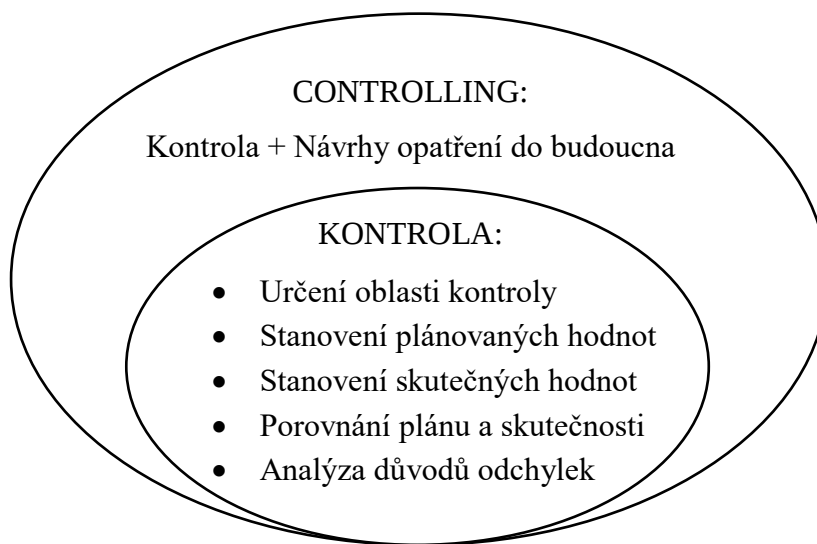
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou definovány základní pojmy týkající se controllingu. Jedná se především o pojmy controlling a jeho cíle, controller, plánování a struktura plánu, kontrola a analýza odchylek a také reporting.

1.1 Controlling

Pojem controlling se zpravidla odvozuje z anglického slovesa „to control“, které může mít spoustu různých významů. Nejedná se zdaleka pouze o význam kontrolovat, ale mimo jiné také vést, řídit, regulovat, ovládat, dohlížet, nebo také plánovat. I proto má moderní controlling tolik podob (1, s. 34).

Je také důležité si uvědomit, že controlling není kontrola. Controlling samozřejmě zahrnuje kontrolu, ale i mnohem více. Jedná se o aktivní způsob řízení podniku orientovaný do budoucna. Výsledky kontroly by tedy měly poskytovat iniciativu k budoucímu řešení (2, s. 8).



Obrázek 1: Vztah controllingu ke kontrole
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 1, s. 35)

Z různých definic controllingu několika autorů mezi nejdůležitější a podstatné prvky controllingu patří řízení, propojení plánování a kontroly, informace a podpora. Controlling také klade výrazný důraz na budoucnost podniku, na prevenci, na eliminaci

odchylek a na cílovou orientaci podniku. Zároveň je zde nutná podpora managementu především formou budování informačního zázemí pro management (3, s. 9).

Controlling lze chápat jako moderní, funkční model řízení, díky kterému je umožněna včasná reakce na vznikající problémy ještě před možným vznikem existenční krize. Využití controllingu tedy musí vést k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a i k dlouhodobé úspěšné existenci podniku (3, s. 10).

Controlling lze také obsahově vymezit dvěma subsystémy:

- subsystémem plánování a kontroly
- subsystémem zajištění informační základny (4, s. 30).

Za základ účinného fungování controllingu je považováno sjednocení plánování a kontroly do jednoho subsystému. Koordinaci, jako jeden ze základních cílů controllingu, nelze zajistit pouze vzájemným propojením jednotlivých složek plánování a kontroly, ale důslednou vazbou mezi plánem (úkolem, cílem) a jeho kontrolou. Díky této vazbě lze zajistit „řídící okruh“: stanovení úkolu (plánu), zjišťování rozdílů (odchylek), přijetí opatření k odstranění záporných odchylek (využití kladných odchylek) a stanovení nového úkolu. Tento řídící okruh je třeba zajistit informačním systémem, který ho podpoří relevantními informacemi a především vazbami mezi nimi (4, s. 30).

1.1.1 Cíle controllingu

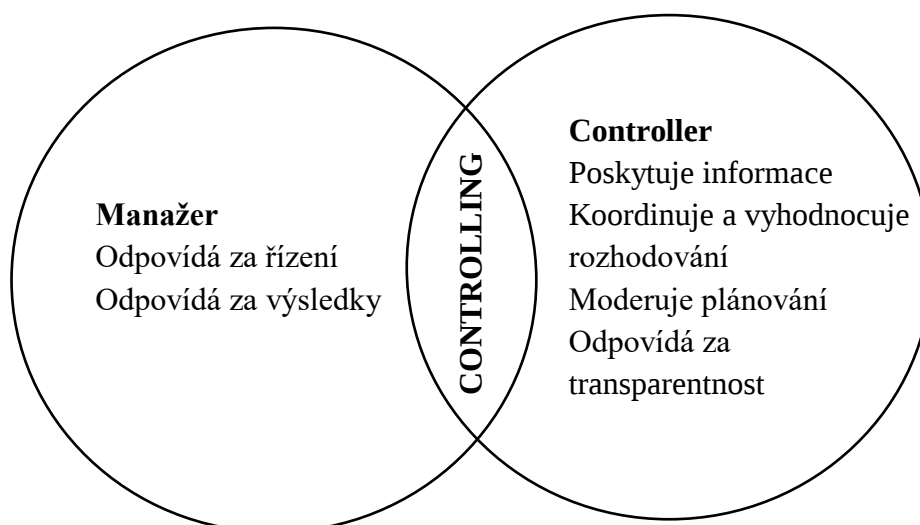
Za hlavní cíle řízení podniku se považuje udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti podniku. Podpora managementu v tvorbě těchto schopností, příp. jejich udržení nebo uplatnění, se pokládá za hlavní přínos controllingu. Tento přínos se skládá z těchto dílčích cílů:

- 1. Schopnost anticipace** – včasné zajištění aktuálních a srozumitelných informací o možných budoucích změnách v okolí podniku.
- 2. Schopnost adaptace** – zajištění aktuálních a vhodných informací o již provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku.

3. **Schopnost koordinace** – postupné schválení cílů a jednání v subsystémech podniku.
4. **Schopnost proveditelnosti plánů** – prosazení strategických, příp. operativních plánů, záměrů a projektů uvnitř podniku, jak bylo plánováno (1, s. 40).

1.1.2 Controller

Při implementaci controllingu ve smyslu řízení není naprosto nutné, aby vznikala specializovaná místa jako nositelé této funkce. Přesto obvykle střední až velké podniky tyto specializované útvary, pracoviště nebo instituce zřizují. I přes tento fakt nevykonává controlling pouze samotný controller, ale je zde nezbytná kooperace s manažery. Controlling tedy vychází ze spolupráce manažera a controllera (3, s. 16).



Obrázek 2: Úlohy manažera a controllera
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2, s. 14)

Rozsah výkonů controllingu převzatých od managementu závisí na formě podniku, na jeho velikosti, na stylu řízení, na historickém kontextu, na vývoji okolí, na množství, aktuálnosti a komplexnosti problémů, které management řeší, ale především na ochotě a vstřícnosti manažerů controlling implementovat. Zároveň ale striktní oddělení úloh není možné. Průběžně se ale hranice mezi managementem a controllingem tak prolínají, že manažer může přebírat řadu úloh od controllera a naopak controller vykonává řadu manažerských funkcí. Přesto Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC International Group of Controlling) definuje úlohy controllera:

- Controlleri poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů.
- Controlleri odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti.
- Controlleri koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku.
- Controlleri moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli.
- Controlleri zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování.
- Controlleri vytvářejí a aktualizují controllingové systémy.
- Controlleri jsou interní poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví (3, s. 17).

U profesionálního controllera pouze odborná způsobilost pro kvalitní profesní chování zdaleka nestačí. Controller by měl mít specifické vlastnosti a schopnosti, které zahrnují:

- osobní vlastnosti a schopnosti managementu – osobní představy o etice, analytické myšlení, (sebe)kritický postoj, schopnost přijímat nepříjemnosti, vlastní iniciativa, přesnost, kreativita, ochota se učit, komplexní úhel pohledu, radost z úspěchu
- sociální a komunikativní kompetence – schopnost komunikace a týmové práce, síla při prosazování, zasloužit si důvěru
- metody kompetencí – techniky analýzy a rozhodnutí, základní znalosti práva, technika komunikace a moderování, organizační talent, projektový a informační management
- odborné znalosti podnikové ekonomiky – přehled o podnikové ekonomice, zejména interního a externího účetnictví, etiky managementu, strategického řízení podniku, plánování a sestavování rozpočtu, výpočtu a posouzení investic, schopnost projednávání podnikové ekonomiky, výkaznictví, informačních a komunikačních systémů a kontroly
- obchodní znalosti – znalost podniku, osob a jejich zájmů, podrobná znalost obchodního modelu, obchodních procesů a klíčových kompetencí, znalost dosavadního vývoje podniku, okolí podniku a jazykové znalosti (1, s. 55 - 57)

1.1.3 Začlenění controllingu do podnikové hierarchie

Postavení controllera v podniku je do značné míry závislé na svěřených úkolech, tedy aby byl schopen plnit své úkoly. Při zapojení controllingu v podniku je třeba rozhodnout, zda veškeré funkce controllingu mohou být přiděleny již existujícím útvarům a pozicím v podniku, nebo zda je potřeba vytvořit samostatnou pozici controllera nebo oddělení controllingu (5, s. 249).

1.1.3.1 Začlenění controllingu bez pozice controllera

Pro realizaci tohoto řešení lze funkce controllingu přenést na pracovníky odpovědné za účetnictví, tedy na místo poskytující nejvíce informací v podniku. Zároveň ale hrozí, že důležité úkoly controllera budou pracovníkem účetnictví přijaty jen nedostatečně. Účetnictví je orientováno na minulost a pracovník nemusí být schopen úspěšně realizovat controllingový systém orientovaný na budoucnost (5, s. 250).

Dalším možným řešením je přidělení úkolů controllingu na veškeré pozice pověřené vedoucími úkoly. Zde ale musí být zajištěna cílená a organizovaná výměna informací s ostatními oblastmi (5, s. 250).

Nedostatky a nebezpečí organizace bez samostatné pozice controllera:

- chybí hlavní partner pro jednání (= controller), který je odborně kompetentní a zároveň nezávislý a může neutrálně posoudit alternativy rozhodování
- decentralizované plnění úkolů zvyšuje pracovní zatížení již existujících pozic a přijímání nových úkolů příslušnými pracovníky vede k potížím
- controlling předpokládá speciální znalosti, pro jejichž dosažení chybí úsilí a motivace pracovníků
- nedostačující kvalifikace vedoucích pracovníků pro realizaci myšlenek controllingu (5, s. 250)

1.1.3.2 Začlenění controllingu se samostatnou pozicí controllera

Nejčastěji je zařazení controllingu do podnikové organizace spojeno se zřízením samostatné pozice controllera. V důsledku vytvoření nové pozice controllera se obvykle změni i kompetence a odpovědnosti ostatních oblastí (5, s. 251).

Organizační struktura většiny podniků bývá buď štábní, nebo liniová. Je nutné tedy rozhodnout, zda úkoly controllera může plnit štábní funkce nebo jednotka v linii. U liniové pozice je jasně stanoveno oprávnění k pokynům, tedy každý podřízený má stanoveného nadřízeného. Štábní pozice nerozhodují ani neudělují pokyny vůči liniovým pozicím. Slouží především k odlehčení liniových pozic přípravou rozhodování, poradenstvím a jinými službami pro liniovou pozici. Může se jednat např. o právní oddělení, oddělení pro styk s veřejností nebo oddělení interního auditu. Při zřízení štábní pozice controllera je vhodným řešením zařazení do nejvyšší úrovně vedení, jelikož controlling chápeme jako určitý druh podpory vedení (5, s. 251).

S růstem velikosti podniku již postupně controlling nemůže realizovat jediné centrální oddělení a v různých oblastech podniku jsou zřizována decentralizovaná oddělení controllingu, která podléhají příslušnému odbornému vedoucímu (např. controller výroby, controller odbytu, controller závodu) (5, s. 251).

1.1.4 Operativní a strategický controlling

Základní členění controllingu zahrnuje operativní a strategický controlling. Strategický controlling odráží poslání podniku, jeho strategické cíle a strategie, definuje se podniková politika, hledají se potenciály a úzká místa. Z hlediska času není omezen a zaměřuje se na budoucnost. Na rozdíl od operativního controllingu hodnotí zisk jako výsledek správného strategického jednání, a ne pouze jako cíl (6, s. 174).

Operativní controlling řídí a sleduje rentabilitu, likviditu a hospodárnost v kratším časovém horizontu, a to zpravidla jeden až tři roky, a zároveň se více zaměřuje na kvantitativní stránku řízení. Ze zdánlivě jednoduchého teoretického pojetí vychází velmi pracné a obtížné praktické řešení, kde mnohé oblasti controllingu nemusejí v praxi fungovat (6, s. 174).

V operativním controllingu je nutné neustále porovnávat odchylky skutečnosti od žádoucího stavu, a zároveň může regulovat průběh podnikových činností a zajistit jejich optimalizaci. Prioritním cílem je dosažení potřebné úrovně zisku, a proto jsou pečlivě analyzovány položky výnosů a nákladů (3, s. 61).

1.2 Plánování

Mezi základní činnosti controllingu patří plánování. Plánování můžeme označovat jako souhrn plánů, které v podniku vznikají nebo mají být vytvořeny. Struktury a procesy plánování jsou stanoveny při vytváření systému plánování. Činnost controllerů v oblasti plánování zahrnuje především to, aby vhodné plánovací pojmy, metody, oblasti, horizonty, nositelé, příjemci, předpoklady, zdroje, procesy a termínové plány byly koordinovány a také konzistentní s ostatními oblastmi v celkovém plánování. Aby bylo plánování kvalitní a vzniklé plány obsahovaly nové informace, musejí být zpracovávány informace dobré a kompletní (1, s. 74).

Základní kritéria kvality plánů mohou být:

- stupeň proveditelnosti
- úplnost
- soudržnost (konzistence)
- soulad s jinými relevantními plány
- operacionalita (tzn. konkrétně měřitelná proveditelnost v činnosti) (1, s. 74)

Při tvorbě plánů jsou využívány různé analytické a prognostické metody. Důležitým úkolem je vybrat pro určitou situaci správnou metodu. V praxi se může jednat např. o metody vycházející z:

- minulých údajů
- cílů v dílčích oblastech
- skutečných potenciálů a jejich plánovaného využití
- úspěšně zformulovaných strategií, např. prognózy vývoje trhu
- konjunkturálních vlivů a v minulosti zjištěné korelace mezi vývojem podniku a vývojem konjunktury (7, s. 161 - 162)

Hlavním smyslem systému podnikových plánů je stanovení hodnotových cílů firmy. Tyto cíle jsou dále specifikovány v plánované výsledovce, plánované rozvaze a plánu peněžních toků (cash-flow).

- Plánovaná výsledovka – nejvýznamnější část plánů tvoří plánovaný zisk nebo ztráta z hlavní výdělečné činnosti podniku. Základem jsou plánované výnosy, odvozené z plánu prodeje, a na ně navazující plánované náklady.
- Plánovaná rozvaha – je sestavována v méně podrobné struktuře než výsledovka. V určitých částech se často ani neplánují obraty, ale pouze změna stavu vybraných aktiv a pasiv. To platí především u oběžných aktiv a neúročených závazků, které vycházejí z plánu cash-flow a primárně směřují ke zjištění pracovního kapitálu, resp. čistého pracovního kapitálu, který je důležitou informací spojující rozvahu s cash-flow.
- Plán peněžních toků (cash-flow) – většinou plní dvě základní funkce: nástroj řízení solventnosti a likvidity a informační podklad řízení koordinačních vztahů mezi aktivitami tvořící finanční prostředky (4, s. 301 - 307).

Mezi nejdůležitější plány podniku patří:

- normativní plán
- strategický plán
- operativní plány a rozpočet (1, s. 75)

1.2.1 Operativní plánování

Operativní management se zaměřuje na co možná nejlepší využití existujících potenciálů úspěchu. Informace potřebné k řízení podniku orientovaného na úspěch, resp. výsledek, poskytuje operativní plánování a početnictví. Operativní plánování musí plnit tři základní úlohy:

1. Zajištění stavu likvidních prostředků

Zachování platební bilance je základním předpokladem existence podniku. Při strategickém a operativním rozhodování se musí brát ohled na účinek těchto

rozhodnutí na likviditu podniku. Tento požadavek lze splnit pouze tehdy, disponuje-li management vhodnými nástroji k řízení likvidity.

2. Vytváření rezerv pro budoucnost a uspokojení kapitálových zájmů

Ústřední řídicí veličinou operativního managementu je podnikový zisk. Dosažený zisk vytváří prostor pro jednání a svobodu rozhodování managementu. Pokud podnik dlouhodobě nedosahuje žádného zisku, projeví se to na jeho životaschopnosti: vývoj výrobků, inovace, strategické projekty atd. již nelze uskutečňovat vlastními silami.

3. Zvýšení reálné hodnoty kapitálu

Dalším základním prvkem pro svébytnost podniku je vlastní kapitál, resp. vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu, tím snadněji lze vlastními silami překonat krizové situace. Zároveň sami investoři vyžadují plnění podmínek jako je minimální rentabilita a nárůst hodnoty (8, s. 489 - 490).

Systém operativního plánování musí plnit i mnoho dalších odvozených úloh (8, s. 490).

1.2.2 Požadavky na plán

Pro zajištění kvality plánů a také jejich vhodnosti pro řízení je důležité, aby plány splňovaly tyto uvedené požadavky:

- časová provázanost – aby bylo možné odhadnout budoucí vývoj, je potřebné se seznámit s vývojem minulým, ale také pochopit současnost
- věcná provázanost – nutná koordinace věcné stránky dílčích plánů
- variantnost a závaznost – variantnost prognóz a strategií pro případ změny podmínek a naopak závaznost operativních plánů jako požadavek plnění plánu
- úplnost a přehlednost – úplné dokumenty nebývají přehledné a přehledné dokumenty nebývají úplné, měly by tedy obsahovat položky podstatné pro dosažení cíle a být hezky uspořádány
- proveditelnost – dosažitelné a reálné podnikové cíle
- kontrolovatelnost – zvolená struktura plánu umožňuje porovnání se skutečností, a tím zajistí zpětnou vazbu na cíl podniku

- elasticnost – možnost aktualizace plánů, i když jsou brány jako závazné
- systémovost – vhodná metodika tvorby i kontroly plánů v zájmu naplnění výše uvedených požadavků
- hospodárnost – závěry plánu a jeho použitelnost by měly být výhodné vzhledem k nákladům na vypracování plánu (3, s. 112 - 114)

Úloha controllingu v oblasti plánování vždy spočívá v zajištění provázanosti plánů, ve volbě vhodné plánovací metodiky, v informačním zajištění plánovacího procesu a pochopitelně i v zodpovědnosti za všechny tyto činnosti (3, s. 114).

1.2.3 Způsob sestavování plánu

V závislosti na tom, z jaké úrovně se odvozují plány jednotlivých plánovacích úrovní, rozlišujeme plánování:

- Retrográdní (top-down) – vedení podniku stanoví hlavní cíle, které se na nižších úrovních konkretizují. Může zde vzniknout nebezpečí, že zadané úkoly budou na nižších úrovních nesplnitelné.
- Progresivní (bottom-up) – nejprve jsou sestaveny dílčí plány na nejnižších úrovních podniku, které se postupně sumarizují, dokud nevytvoří celkový plán na nejvyšší úrovni. Výhoda spočívá v tom, že plány vychází od těch, kterých se jejich plnění týká a kteří mají k dispozici aktuální informace.
- Protisměrné – vedení podniku sestaví předběžný plán, od kterého se odvozují plány dílčí. Na nižších úrovních se přezkoumává jejich realizovatelnost. V případě vzniku odchylky probíhá plánovací proces tak dlouho, dokud není dosaženo shody na všech úrovních. Nevýhodou je časová náročnost plánování (3, s. 114).

1.2.4 Metody plánování

Finanční plán lze sestavit pomocí různých metod. Nejčastěji je používána **metoda procentuálního podílu na tržbách**, která vychází z principu stálého poměru některých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty vůči tržbám. Důležitým prvkem této metody je správný odhad budoucího vývoje tržeb podniku, které se odvozují od plánu prodeje tak,

že se vynásobí plánovaný prodej očekávanými prodejními cenami. Plánovaný prodej lze odhadnout na základě analýzy vývoje příslušných trhů a postavení podniku na nich, tj. kombinací tržního podílu a vývoje trhu (9, s. 143).

Další používanou metodou je **metoda regresní**, která vychází z určitého statisticky zjištěného proměnlivého poměru mezi výší některých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty a objemem tržeb, který je využíván pro plánování těchto položek (9, s. 143).

Mezi další metody můžeme zařadit delfskou metodu, která využívá intuitivní metodu prognózování více expertů, brainstorming a brainwriting, kde skupiny řešitelů diskutují nebo sepisují nápady k řešení, dále technika scénáře, kde scénář popíše aktuální stav, možné budoucí události, a tím i možné budoucí varianty vývoje, metoda strategické hry relativně v krátkém čase s nízkými náklady prozkoumá možnou budoucnost, analýza časových řad vyjadřuje posloupnost hodnot určitého ukazatele vycházející z dostatečně dlouhé řady minulých hodnot a další (3, s. 117 - 124).

1.2.5 Sestavení plánu

Při sestavování plánu na následující období se vychází z dílčích plánů a zároveň i z ekonomického cíle např. požadavek na tvorbu zisku v dané výši. Sestavení takového plánu není snadné, jelikož probíhá v několika opakovaných krocích, než se naplní veškeré cíle pro plánované období (6, s. 248).

Dle Lazara by plánování následujícího roku mělo začínat přibližně v dubnu běžného roku definicí obchodní politiky na základě obecného cíle stanoveného vedením podniku. Stanovená obchodní politika určí, čeho chceme dosáhnout, kde toho chceme dosáhnout a jak toho chceme dosáhnout. Tuto obchodní politiku prostudují na každém oddělení a následně se svolá porada odpovědných pracovníků k prodiskutování případných změn týkajících se technologií a nákladů. Poté se již sestaví první varianta dílčích plánů a provede se hodnocení jejich výsledků přibližně do konce června běžného období. Na základě tohoto hodnocení se opět svolá porada, na které se budou hledat řešení pro dosažení stanovených cílů. Je možné, že zde nastane i změna obchodní politiky, a je tedy nutné, hledat řešení tak dlouho, než výsledná varianta odpovídá všem definovaným cílům pro plánované období. Poslední varianta plánu by měla být

dokončena nejpozději do poloviny listopadu, aby bylo možné realizovat případné kroky potřebné pro splnění vytyčených cílů (např. nábor nových pracovníků, změna technologie, nákup zařízení atd.) a schválit plány jednotlivých středisek (6, s. 248).

Mikovcová píše, že příprava plánu na následující rok obvykle začíná v průběhu srpna, kdy podnik má již k dispozici dosažené hodnoty za první pololetí. Koordinaci dílčích plánů a jejich schválení vrcholovým managementem by podnik tedy měl být schopen do prosince provést. Controllingové oddělení zpracovává plánovací směrnici, která obsahuje dohodnuté plánovací termíny, předběžné odhady výsledků hospodaření a plánovací formuláře. Tuto směrnici obdrží každá plánovací jednotka podniku (3, s. 115).

1.2.6 Struktura plánu

Celkový plán vychází z jednotlivých činností podniku a je nutné je plánovat souhrnně a s ohledem na vzájemné vazby. Celkový plán může mít tuto strukturu dílčích plánů:

- plán marketingu
- plán prodeje
- plán výroby
- plán investic
- plán oprav a údržby
- plán odpisů
- plán nákupu
- personální plán
- organizační plán
- plán výzkumu a vývoje
- plán ekologie
- finanční plán (2, s. 31 - 32)

Nejdříve je nutné sestavit plány marketingu, prodeje a tržeb, jelikož podnik v současné době musí být tržně orientován. Tyto plány jsou výchozími body pro zbylé dílčí plány. V momentě, kdy jsou sestaveny veškeré dílčí plány, mohou být odvozeny plány výsledku, které zahrnují plán výsledku hospodaření. Náklady a výnosy v plánu výsledku

hospodaření jsou často uvedeny ve formě příspěvku na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku. Plán nákladů může být také rozdělen na plán jednicových a nepřímých nákladů. Z těchto údajů je následně zpracován výkaz zisku a ztráty (2, s. 32).

1.3 Kontrola a analýza odchylek

Kontrola jako subsystém procesu řízení je poslední, ale ne méně důležitou fází řízení. Jedná se o porovnání několika kontrolních veličin, z nichž jedna slouží jako srovnávací hodnota. Smyslem kontroly je rozpoznání chyb vzniklých při plánování i při realizaci plánu. Z těchto poznatků pak vyplývá možnost navrhnout opatření k odstranění vzniklých chyb (3, s. 134).

S rozvojem controllingu či manažerského účetnictví kontrola v posledních desetiletí nabyla nového významu. Místo tradičního pojetí kontroly, jako analýzy minulých jevů a řízení podniku podle principu tzv. zpětné vazby, je moderní pojetí kontroly nahrazeno snahou o zobrazení a zahrnutí informací o jevech budoucích. Jedná se o včlenění cílového, požadovaného stavu do všech oblastí řízení. Tento postup využívá principu tzv. dopředné vazby. Základním požadavkem kladeným na kontrolu je, že odchylkám je nutné předcházet. Znamená to tedy předvídat a eliminovat možné chyby ještě před jejich vznikem (3, s. 134).

Z výše uvedeného lze vyvodit tři základní funkce kontroly:

- funkce informační – kvalitní informační systém a metodika sběru a zpracování informací umožňuje vytvořit dostatečnou informační základnu pro rozhodovací činnost podniku
- funkce analytická – rozsáhlá analýza současného stavu a zároveň poučení z minulosti díky rozboru příčin vzniku odchylek či nežádoucích stavů
- funkce preventivní – využití získaných informací a jejich analýzy výstupů ke zlepšení či zpřesnění tvorby plánu a zároveň odstranění příčin vzniku analyzovaných odchylek tak, aby jim bylo v budoucnu předcházeno (3, s. 135)

Kontroly lze členit:

- podle objektu kontroly zaměřeny na: výsledky a/nebo procesy

- podle doby na: aktuální, souběžné a/nebo následné
- na automatické a/nebo nárazové, případ od případu (1, s. 76)

1.3.1 Etapy kontroly

Celý systém řízení kontroly a analýzy odchylek lze shrnout do následujících kroků:

1. stanovení standardů (plánů) a také kontrolních veličin
2. zjištění skutečných výsledků
3. zjištění odchylek mezi standardní a skutečnou hodnotou
4. analýza odchylek
5. přijetí nápravných opatření (10, s. 166)

Z uvedených etap lze i odvodit rozdíly a provázanost kontroly a controllingu:

Stanovení kontrolních veličin	Kontrola v užším smyslu	Kontrola v širším smyslu	Controlling
Zjištění skutečných a plánovaných veličin			
Srovnání plánu a skutečnosti			
Analýza odchylek a odhalení jejich příčin			
Zjištění přepočtených veličin a sestavení očekávání			
Návrhy nápravných opatření k dosažení cíle, resp. korekce cíle			

Obrázek 3: Vztah kontroly a controllingu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 136)

1.3.2 Porovnání plánovaných a skutečných hodnot

Porovnání plánu a skutečnosti by se mělo provádět pravidelně a nejlépe aktuálně. Např. u odbytu, obratu a stavu pokladny denně, u finančního hospodářství týdně, výkaz zisku a ztrát a bilance měsíčně a ročně. Cílem je zjistit možné pozitivní i negativní odchylky a následně plánovat a provádět případná nápravná opatření (1, s. 224).

Porovnávání v controllingu může mít tyto formy:

- porovnání plánu a plánu – např. přijaté a předchozí, avšak odmítnuté verze plánů
- porovnání plánu a skutečného stavu – souhrnné porovnání plánovaných a skutečných hodnot
- porovnání požadovaného (přepočteného) a skutečného stavu – stanovený plán se přepočte podle skutečného objemu výkonů
- porovnání skutečného stavu a skutečného stavu – porovnání dvou různých období
- porovnání požadovaného a budoucího stavu – porovnání požadovaných veličin a předpokládaných skutečných veličin, jedná se o aktualizované plánování
- porovnání odvětví – tedy jak si podnik vede v porovnání s odvětvovým průměrem, příp. odvětvovým premiantem (1, s. 103)

1.3.3 Analýza odchylek

Odchylka znázorňuje každý rozdíl mezi plánovanou a skutečnou hodnotou. Dle vlivu odchylky na zisk je můžeme členit na pozitivní a negativní odchylky. V případě pozitivní odchylky jsou skutečné náklady nižší než plánované nebo skutečné výnosy jsou vyšší než plánované. Naopak u negativní odchylky vznikají vyšší náklady než ty plánované nebo nižší výnosy než výnosy plánované (10, s. 169).

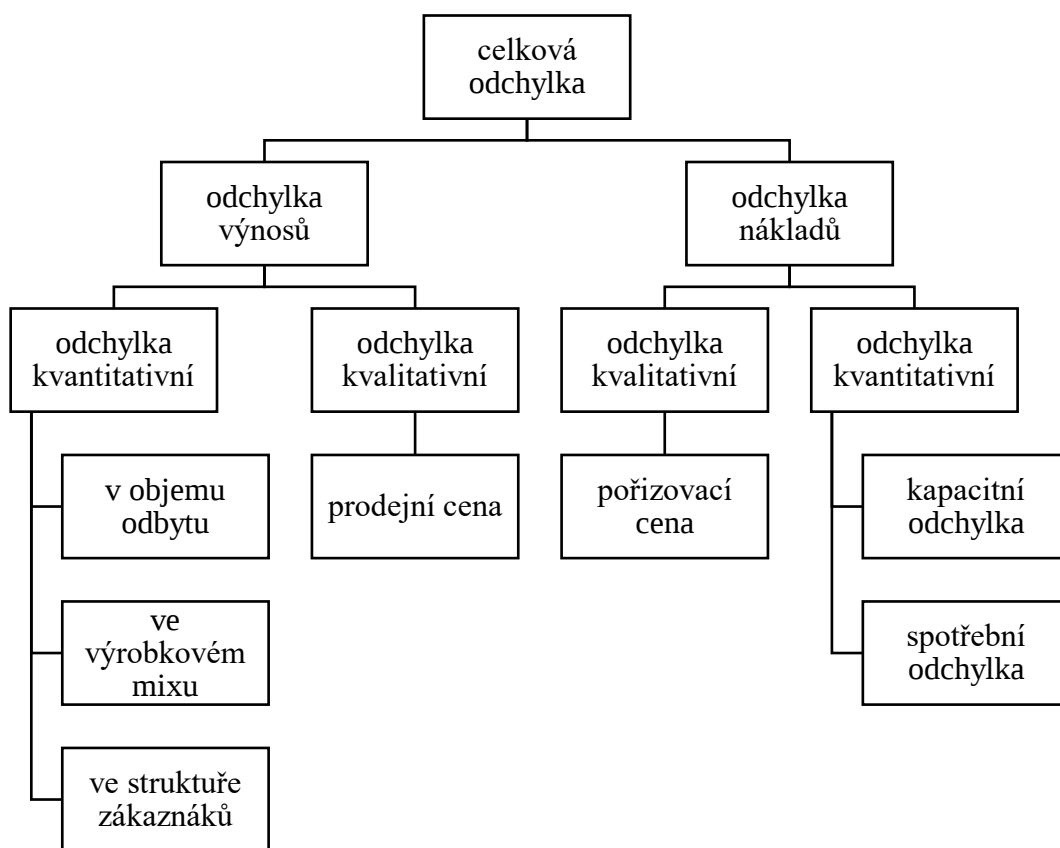
Cílem analýzy odchylek je zjištění příčiny vzniku rozdílu mezi plánovanou a skutečnou hodnotou, které slouží k poučení a realizaci nápravných opatření. Hraje zde důležitou roli stupeň přesnosti a podrobnosti plánování, jelikož co se zanedbá ve fázi plánování, nelze dohnat ve fázi analýzy odchylek. Controlleři jsou zodpovědní za zpětná hlášení o plnění cílů a posouzení skutečného stavu, které předkládají řídicím pracovníkům podniku (1, s. 224).

Ne každá odchylka je předmětem controllingu. Je důležité si předem stanovit míru tolerance, s kterou se management vypořádá jinou cestou. Až když se míra tolerance překročí, začne controlling pracovat. Tím se ovlivňuje rozsah práce controllingu. Rozhodnutí o výši míry tolerance závisí především na kultuře podniku a jeho stylu řízení a také na okolnostech jednotlivého případu (1, s. 224).

Stanovení míry tolerance závisí na:

- očekávané výši odchylky
- relativním významu pozice a odchylky v této pozici
- kvalitě plánování
- kvalitě provádění plánu
- využití volného prostoru pracovníků a sebecontrollingu (1, s. 224)

Vzniklé odchylky lze klasifikovat do dvou základních skupin, a to odchylky výnosů a odchylky nákladů. V rámci každé skupiny lze odchylky dále rozdělit na kvantitativní a kvalitativní (3, s. 143).



Obrázek 4: Rozklad odchylky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 143)

Odchylky výnosů závisí na objemu různých výrobků nebo výrobních skupin s různým příspěvkem na úhradu (odchylka výrobního mixu) nebo na změně poměrů různých skupin zákazníků, resp. odbytových trhů (odchylka ve struktuře zákazníků) s odlišnými cenami (3, s. 143).

Odchyly nákladů zahrnují odchyly cenové, ať už fixních (např. změna cen energie pro chod podniku) či variabilních nákladů (např. změna ceny materiálu či energie týkající se výroby výrobků), dále odchyly kapacitní, které znázorňují využití výrobní kapacity podniku, a také odchyly spotřební vyplývající z větší či menší spotřeby výrobních činitelů. Odchyly spotřeby se nadále člení na odchyly hospodárnosti a odchyly intenzity. Odchyly intenzity signalizují intenzitu práce či rychlost výroby odlišné od plánu a jejich analýza by měla vést k postupům zvyšujícím produktivitu (3, s. 144).

Z praktického hlediska není možné dosáhnout nulových odchylek. Odchyly vznikají jako reakce na vývoj podnikatelského okolí, který nebyl zahrnut do plánu. V jejich důsledku se vytvářejí nápravná opatření. Nejsou tedy vyžadovány nulové odchyly, ale důsledná kontrola toho, zda příslušný pracovník reagoval na vzniklou odchylku. Nápravná opatření jsou realizována dle kompetencí vedení podniku, odborných oddělení a controllera:

1. **Velmi malé odchyly** (např. do 5 %) nevyžadují žádnou reakci, jelikož jsou ve stanovené míře tolerance. Pokud by se stejná odchylka neustále opakovala a navyšovala se její absolutní hodnota, byla by požadována úprava plánovacího procesu.
2. **Malé odchyly** (např. 5 – 10 %) by měli odstraňovat pouze řídicí pracovníci odborných oddělení. V rámci daného rozpočtu mají zajišťovat opatření ke zlepšení bez účasti vedení podniku a controllera.
3. **Střední odchyly** (např. 10 – 20 %) vyžadují zapojení controllera, který řeší vzniklé problémy společně s odbornými odděleními. Controller zároveň určuje, zda decentralizovaná kompetence s jeho pomocí bude stačit ke kompenzování odchylek.
4. O **velkých odchylkách** (např. více než 20 %) controller včas informuje vedení podniku a snaží se nalézt celopodnikově realizovatelné řešení, které nelze uskutečnit bez kompetencí vedení podniku (2, s. 59 - 60).

1.3.4 Návrhy nápravných opatření

Zjištěné odchylky slouží jako podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů (3, s. 151). Zpracování návrhu opatření a realizace těchto návrhů vede k poklesu vzniklých odchylek nebo i k jejich kompenzaci, ale především by měl zabránit jejich budoucímu vzniku. Z pohledu controllingu lze mluvit o minulosti v případě možnosti poučení se z minulých chyb (1, s. 227).

Plán opatření by měl zahrnovat tyto body:

- obsah opatření
- kompetence a zodpovědnost za provádění
- termín zahájení a ukončení provádění
- očekávané účinky opatření
- předběžné náklady opatření (1, s. 227)

Návrhy opatření se odvíjí od výsledků analýzy odchylek. Analýzou tržeb, variabilních a fixních nákladů se mohou přesněji zjistit příčiny vzniku jednotlivých odchylek. Nejprve se vypracují a uskuteční opatření pro nejvýznamnější oblasti vzniklých odchylek. Z vedoucích odpovědných pracovníků je vytvořen tým, který pečlivě přezkoumá jednotlivé příčiny, prodiskutuje je a rozhodne o konkrétních opatřeních, která sestaví do uceleného plánu opatření. Zároveň je také třeba určit, kteří vedoucí jsou zodpovědní za realizaci jednotlivých opatření. Vytvořený tým také stanoví časové úseky kontrol ke zjištění, zda jsou jednotlivá opatření účinná. Pokud odchylky přetrvávají a nedaří se jejich odstranění, měl by tým jednotlivé příčiny opět přezkoumat a upravit přijatá opatření. Neustálou zpětnou vazbou může vedení podniku a management rychle identifikovat účinnost přijatých opatření (11, s. 187).

Mezi nejčastější příčiny odchylek patří: chybné plánování, špatná organizace, nesprávná realizace plánů, nereálně stanovené cíle, nepředvídatelné externí vlivy, organizační změny, prováděná racionalizace, zavádění nových strojů, zvýšení cen surovin, nové technologické postupy, použití jiných materiálů, použití cizích výkonů, změna spotřeby, časový posun vzniku nákladů a výnosů, chybné zaúčtování, změna mzdových tarifů,

chybný způsob řízení vedoucího příslušné oblasti, chybějící materiál, změna struktury sortimentu, zákazníků, trhů apod. (3, s. 151 - 152).

1.4 Reporting

Reporting patří mezi důležité součásti controllingového procesu. Cílem reportingu je poskytnout relevantní informace z hlediska rozhodování všem úrovním managementu. Za reporting odpovídá controllingové oddělení a zahrnuje činnosti přípravy, zpracování a zhuštění dat a jejich předání konkrétním adresátům (3, s. 156).

Reporting si můžeme představit jako komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv obsahující informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek (12, s. 10).

Nedílnou součástí reportingu jsou i stanovená kritéria řízení výkonnosti (klíčové ukazatele), která slouží pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly. Pro samostatné části podniku jsou nejčastěji využívány syntetické finanční ukazatele zahrnující např. rentabilitu kapitálu (aktiv), rentabilitu výnosů či nákladů. Pro vnitropodniková střediska, s ohledem na rozsah jejich pravomocí a odpovědnosti, jsou používána analytická kritéria, především řízení nákladů, v kombinaci s naturálními kritérii pro vyjádření kvality a časové náročnosti realizovaných činností (12, s. 10).

Součástí reportingu by měly být i „poznámky“, tzn. komentáře a zdůvodnění, jako důležité předpoklady pro hodnocení dosaženého vývoje a také pro přijetí účinných opatření (12, s. 10).

Může existovat mnoho uživatelů reportingu a každý z nich může mít různé požadavky, je tedy důležité stanovit správnou obsahovou i formální stránku reportingu, vybrat, zpracovat, formálně upravit a distribuovat informace pro nejrozličnější skupiny uživatelů. Zároveň by každý z řídicích pracovníků měl mít přístup pouze k těm informacím z reportingu, které svou činností ovlivňuje. Ke komplexnímu souboru informací by měl mít přístup pouze vrcholový management (12, s. 11).

Při volbě a implementaci systému podnikového reportingu by měly být respektovány tyto kroky:

- identifikace uživatelů výkazů a analýza jejich požadavků a potřeb z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných informací
- rozlišování obsahu výkazů podle potřeb interních a externích uživatelů
- volba vhodné formy výkazů, a to buď v tištěné nebo elektronické podobě, případě v jejich kombinaci
- návrh a použití jednotného designu výkazů a příliš často jej neměnit
- volba vhodného způsobu distribuce výkazů, oddělení důvěrných informací od ostatních a zajištění jejich ochrany
- využívání zpětné vazby na adresáty, zjišťování, jak využívají předkládané reporty, a zjišťování jejich připomínek a námětů ke zlepšování systému reportingu (12, s. 11)

1.4.1 Struktura reportingu

Základní členění reportingu je na interní a externí reporting v závislosti na uživatelích reportingu. Interní reporting lze dále rozčlenit na interní reporting představenstvu, dozorčí radě a úsekům společnosti. Externí reporting zahrnuje externí reporting vůči mateřské společnosti a vůči třetím stranám (3, s. 164).

1.4.1.1 Externí reporting

Externí uživatelé mají přístup pouze ke zveřejňovaným informacím, tedy k externím výkazům finančního účetnictví. Jedná se o relativně široké spektrum jednotlivců, zájmových skupin, obchodních partnerů, oprávněných kontrolních orgánů atd. Mezi nejdůležitější patří:

- zaměstnanci podniku – nejsou zodpovědní za řízení firmy, jejich hlavním zájmem je vývoj mezd, sociální zajištění, kvalita pracovních podmínek, včetně materiální vybavenosti, přístupu ke vzdělání, odbornému růstu atd.
- spolupracující podniku – dodavatelé, odběratelé, banky jako věřitelé apod.

- státní orgány – zejména v souvislosti s výkonem kontrolních funkcí ve vztahu k činnostem podniku, např. finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, úřad práce, hygienická služba, inspekce životního prostředí apod.
- orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd. – mají zájem o oboustranně prospěšný vztah podniku a daného regionu
- široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity – např. v oblasti ochrany životního prostředí apod. (12, s. 12)

V podnicích, kde je rozdělena vlastnická a řídicí funkce, je vlastník v pozici externího uživatele. Vlastník tedy nemá bezprostřední přístup k podrobným informacím o činnosti podniku (12, s. 12).

1.4.1.2 Interní reporting

Interní uživatelé reportingu mají rozhodovací pravomoci a jsou odpovědní za výsledky činnosti podniku. Jedná se o samostatné vlastníky, pokud vykonávají manažerské funkce, a management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení (12, s. 12).

Interní reporting slouží vedoucím pracovníkům jako nástroj při rozhodování a zároveň i jako nástroj vrcholového řízení. Měl by umožnit rozpoznat, jak jsou plněny (příp. neplněny) stanovené cíle na každém stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání (12, s. 14).

Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách a požadavcích konkrétního podniku. Reporting můžeme rozdělit podle pravidelnosti poskytovaných zpráv na:

- standardní – zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech a v předem stanovené struktuře, např. informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, o analýze odchylek, výpočty očekávaných hodnot ke konci období apod., zprávy jsou obvykle sestavovány měsíčně, čtvrtletně a ročně, v případě potřeby mohou být vyhotovovány i týdenní nebo čtrnáctidenní zprávy

- mimořádný – zprávy vyhotovované na požádání v mimořádném termínu ve standardní struktuře, nebo obsahově zcela odlišné zprávy a analýzy, např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin atp., které nejsou běžně zpracovávány (12, s. 14)

Grafické znázornění průběhu tvorby a využití reportu:



Obrázek 5: Časové schéma tvorby reportu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 161)

2 POPIS SPOLEČNOSTI

Název společnosti:	Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s.
Sídlo:	Slezská 350, 561 64 Jablonné nad Orlicí
IČO:	48173398
DIČ:	CZ48173398
Datum založení:	1. 1. 1994
Právní forma:	akciová společnost
Zapsáno:	u Krajského soudu v Hradci Králové (13)



Obrázek 6: Logo společnosti
(Zdroj: 13)

2.1 Historie společnosti

Původní státní podnik Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí přešel v rámci privatizačního projektu do vlastnictví Fondu národního majetku ČR. Tento fond následně předal vodohospodářský majetek do vlastnictví jednotlivým obcím a městům, a jejich následnými vklady tohoto majetku vznikla 1. ledna 1994 nová vodohospodářská společnost Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, akciová společnost, zápisem do obchodního rejstříku. Už od svého založení se řadí mezi menší, ale viditelné vodohospodářské společnosti ČR, a to především díky svým obchodním činnostem mimo hlavní předmět podnikání a také díky otevřenému a vstřícnému jednání se svými akcionáři a s obchodními partnery (13).

V lednu 1994 se do akciové společnosti v rámci privatizačního projektu zapojilo 44 subjektů obcí a měst, kteří vlastnili 85 % akcií (241 142 ks). Další akcie byly

nabídnuty do 2. vlny kuponové privatizace. Jednalo se o 11 % akcií (30 567 ks). Malá část akcií tvořící základní kapitál společnosti byla vložena Fondem národního majetku ČR do tzv. Restitučního investičního fondu. Jednalo se o 3 % akcií (8 491 ks). Zbývající část akcií byla vložena do tzv. Nadačního investičního fondu. Jednalo se o 1 % akcií (2 730 ks) (13).

Následně postupně vstoupilo do nové akciové společnosti dalších 17 obcí v souvislosti s uzavíráním dohod o bezúplatném převodu vodohospodářského majetku. Základní kapitál společnosti byl zvyšován v roce 1996, 1999 a v letech 2004 až 2006 (13).

Stav sítí byl v době vzniku společnosti poznamenán zanedbanou údržbou a velkou podinvestovaností. Po celou dosavadní dobu existence společnost nevyplácena podíly na zisku a veškeré dostupné prostředky vynakládala na opravy a investice. U některých vodovodů byla potřeba provést údržbu, opravy i zásadnější rekonstrukce a i díky tomu byla realizována řada výměn vodovodních sítí, na které se použil mnohem kvalitnější materiál. To posloužilo ke zlepšení kvality vody a snížení ztráty vody v trubní síti. I nadále je k tomu třeba kontinuální dohled prostřednictvím vodárenského dispečinku a řádné sledování kvality vody a jakosti vypouštěných odpadních vod (13).

2.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti je provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu (13). Společnost vlastní a provozuje vodárenskou infrastrukturu ve většině okresu Ústí nad Orlicí, a to v 61 městech a obcích, které jsou zároveň hlavními akcionáři společnosti. Společnost se stará o 731 km hlavních vodovodních řadů a 240 km kanalizačních sítí v Pardubickém a Královéhradeckém kraji. Společnost provozuje vodohospodářský majetek i v dalších obcích okresu Ústí nad Orlicí a Rychnov nad Kněžnou na základě smluv, včetně smluv koncesních (14). Kromě hlavního předmětu podnikání společnost provozuje i doplňkové činnosti pro vlastní potřebu i pro poskytování služeb svým zákazníkům a obchodním partnerům (13).

Doplňkové činnosti:

Provádění inženýrských staveb

Technologické dodávky a montáž čerpacích stanic a vodojemů

Montáž a servis chlorovací techniky a kompresorů

Montáž měřidel – vodoměrů

Opravy a údržba el. zařízení, tlakových nádob a zvedacích zařízení

Komplexní služby vodárenského dispečinku

Vyhledávání poruch a vytyčování podzemních zařízení

Řada činností v oblasti silniční motorové dopravy, provozování čerpací stanice PHM

Opravy silničních motorových vozidel

Čištění kanalizací speciální sacokanalizační soupravou, inspekce kanalizačního potrubí kamerou

Projektová a poradenská činnost, poradenská činnost v oblasti geograficko-informačních systémů

Investičně-inženýrská činnost

Komplexní dodávky vodohospodářského materiálu na opravy a rekonstrukce vodovodů a kanalizací (armatury, tvarovky, vodovodní a kanalizační trubky)

Prodej sacokanalizačních čistících vozidel firmy Kroll / Hellmers Fahrzeugbau GmbH

Prodej speciálních kamer firmy IBAK pro monitorování kanalizací

Prodej a pronájem robotických systémů firmy IMS

Dodávky příslušenství pro čištění kanalizace (trysky, frézy, hadice) (13)

2.3 Odvětvové a velikostní zařazení subjektu

2.3.1 Odvětvové zařazení podniku

Odvětvové zařazení činností podniku dle CZ-NACE:

36000	Shromažďování, úprava a rozvod vody
432	Elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce
711	Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
45200	Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
49410	Silniční nákladní doprava
00	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (15)

2.3.2 Velikostní zařazení podniku

Společnost Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., měla v roce 2020 148 zaměstnanců, roční obrat činil 293,5 mil. Kč, v přepočtu 7,7 mil. € a roční bilanční suma byla 1 408,3 mil Kč, což je 37 mil €. Počet zaměstnanců a roční bilanční suma splňují podmínky pro střední podnik, pouze roční obrat pro malý podnik. Tím pádem se tato společnost řadí mezi střední podniky, jelikož splnila alespoň dvě podmínky (14).

2.4 Výrobní proces

Hlavním předmětem podnikání vybrané společnosti je výroba a distribuce pitné vody a odvádění a čištění vody odpadní (16).

Proces zajištění dodávky pitné vody, splňující jakostní kritéria vyplývající z platné legislativy, zejména pak ze zákona o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb. v platném znění a prováděcí vyhlášky č. 252/2004 Sb. v platném znění, zákona o vodách č. 254/2001 Sb. v platném znění a zákona o vodovodech a kanalizacích

č. 274/2001 Sb. v platném znění včetně všech platných vyhlášek, zahrnuje soubor postupných kroků:

- zřízení vhodných vodních zdrojů – vybraná společnost využívá pouze podzemní zdroje
- pomocí vrtů nebo zemních zářezů čerpání surové vody dle příslušných povolení k odběrům (poplatek 2 Kč/m³ za odběr podzemní vody)
- úprava surové vody podzemní na vodu vyrobenou (pitnou) spočívající v odstranění nežádoucích látek, popř. ve snížení koncentrací látek limitovaných vyhláškou č. 252/2004 Sb. v platném znění na daný hygienický limit, a také kontrola jakosti
- akumulace upravené vody v jakosti vody pitné ve vodojemu a distribuce pitné vody do vodovodní sítě (16)

Vodu pitnou můžeme rozdělit do několik kategorií: voda fakturovaná, dále voda spotřebovaná procesy (chemické a fyzikální), ztracená v síti (společnost 7 – 9 %, průměr v ČR 13 – 15 %) a technologická (čištění a proplachování sítí) (17).

Proces odvádění a čištění vod odpadních je směřován k dosažení stanovených povolených hodnot pro vypouštění odpadních vod do vodních toků. Tento proces limituje legislativa, zejména zákon o vodách č. 254/2001 Sb. v platném znění, zákon o vodovodech a kanalizacích č. 274/2001 Sb. v platném znění včetně všech platných vyhlášek a nařízení vlády č. 57/2016 v platném znění o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění odpadních vod a náležitostech povolení k vypouštění odpadních vod do vod podzemních. Postupné kroky potřebné k realizaci tohoto procesu:

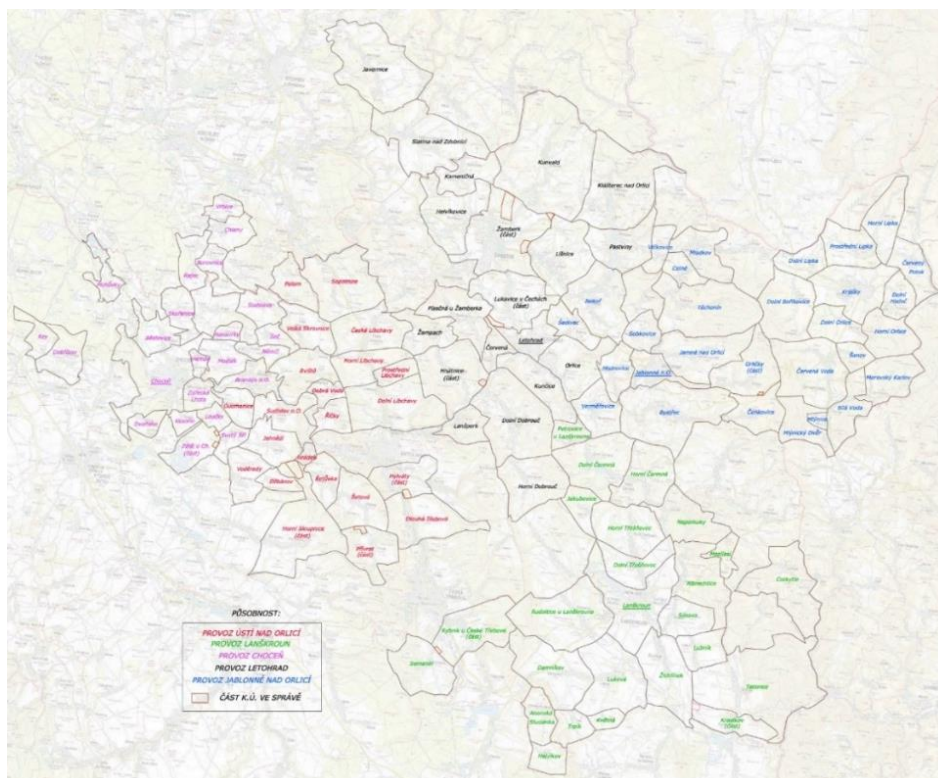
- výstavba, údržba a provoz zařízení k odvádění a čištění odpadních vod (kanalizační sítě)
- gravitační odvádění nebo tlakové čerpání odpadních vod
- kontrola a vyhodnocení přípustného znečištění vypouštěného do veřejné kanalizace
- svoz a čištění externích odpadních vod, které se dovážejí na ČOV a nejsou přivedeny prostřednictvím veřejné kanalizace
- vlastní čištění na ČOV a kontrola jakosti vyčištěné odpadní vody

- vypouštění vyčištěné odpadní vody do vodních toků (poplatky za vypouštění)
- likvidace čistírenských kalů dle zákona o odpadech (16)

Tzv. šedá voda je označení pro splaškovou vodu, která neobsahuje fekálie a moč. Jedná se především o vodu ze sprch, van, umyvadel, praček apod. Z této vody se dá vyrobit voda užitková (17).

2.5 Konkurence a zákazníci

Ohledně dodávky pitné vody je společnost Vodovody a kanalizace Jablunné nad Orlicí, a.s., přirozeným monopolem, a to ve většině okresu Ústí nad Orlicí a v několika obcích okresu Rychnov nad Kněžnou. V okrese Ústí nad Orlicí se to netýká třech největších měst, a to České Třebové, Ústí nad Orlicí a Vysokého Mýta, tam si vodovody provozují sami, a několika dalších obcí. Tento monopol je regulovaný ze strany státu, a to v podobě cenové regulace pod dohledem Ministerstva financí a regulace udržitelnosti systémů, tedy jak se mají vodovodní sítě udržovat, pod dohledem Ministerstva zemědělství, které stanoví parametry plánu financování obnovy vodovodů a kanalizací (17).



Obrázek 7: Mapa působnosti
(Zdroj: 13)

V případě likvidace odpadních vod už je to jiné. Ne všude, kde společnost vlastní a provozuje vodovody, existuje i kanalizace. V některých obcích si odpadní vody likvidují sami. To lze dvěma způsoby. Buď se využívají žumpy, kam jednou za čas přijede kanalizační vozidlo, které odpad nasaje a vypustí na čistírně odpadních vody, nebo septiky, kde jsou tři usazovací nádrže, přes které se odpadní voda postupně čistí od nejhustších odpadů po méně husté a tato voda se pak může vypustit do vodních toků a vyvázejí se pouze ty hustší nečistoty. Tuto službu společnost samozřejmě také nabízí, ale už zde existuje i nějaká konkurence. Existuje i třetí způsob, a to domácí čistírny odpadních vod, ale ty se v oblasti působnosti společnosti využívají minimálně (17).

Ostatní provozované činnosti jako je prodej materiálu, stavební, servisní a dopravní služby společnost nabízí zejména z toho důvodu, že tyto činnosti potřebuje i pro svoji hlavní činnost. Proč to tedy nevyužít a nenabízet volné kapacity i ostatním. Zde tedy na konkurenci tolik nezáleží, i když se s ní samozřejmě společnost střetává a musí tomu přizpůsobit svoji cenovou politiku. Výjimkou je činnost obchodní. Tímto se především odlišuje od ostatních vodárenských společností (17). Obchodní úsek společnosti se zabývá především prodejem technologií německých výrobců na český a slovenský trh, jejich servisem a prodejem náhradních dílů a příslušenství (13).

Společnost aktuálně prodává zejména:

- kanalizační vozidla
- kamerové systémy na inspekci kanalizací
- robotické systémy pro sanace kanalizací
- rukávce na bezvýkopové sanace potrubí (13)



Obrázek 8: Kanalizační vozidlo německého výrobce KROLL/Hellmers
(Zdroj: 13)

2.6 Informační systém

Firma používá podnikový informační systém QI Centrální mozek firmy od společnosti QI Group. Společnost byla založena pod původním názvem DC Concept a.s. v roce 2000. Zabývá se vývojem informačního systému QI. V České republice i na Slovensku je již přes 1 300 implementací QI. Tento informační systém používají např. firmy TOKOZ (poskytují služby pro automobilový průmysl, stavební kování a ostatní průmyslová odvětví), IKEM – Institut klinické a experimentální medicíny, A.W. (vyrábějí olomoucké tvarůžky) a VEZEKO (zabývají se výrobou a servisem přívěsů) nebo výrobce autobusů SOR Libchavy (18).

Tento systém si společnost vybrala především díky specializovanému modulu Vodárenství. Tento modul poskytuje přehlednou a detailní evidenci odběrných míst a vodoměrů. Evidence odběrných míst poskytuje informace o aktuálním a zároveň o předchozím odběrateli vodného a stočného, typu měřiče, a o tom kdo a kdy prováděl odečty. Evidence vodoměrů zahrnuje podrobné záznamy o všech zařízeních včetně pohybů naměřených hodnot. Dále tento systém urychluje odečet vodoměrů, a to díky QI Mobile. Při odečtech vodoměrů v terénu lze zjištěné údaje zadávat přímo do chytrého mobilního telefonu či tabletu. Tím pádem se tyto informace v podstatě ihned přenesou do QI. Dalším přínosem je přehled o stavu všech servisovaných zařízení, definuje a generuje pravidelné servisní intervaly včetně platnosti ověření měřidel, vytváří plán údržby a může se zde vést agenda pro sledování poruch. Také umožňuje jednoduše vytvořit důležité dokumenty, jako jsou odečtové sestavy, měřicí protokoly, smlouvy, přihlášky a montážní listy díky přenosům údajů mezi jednotlivými doklady. Tzn., že data jsou do QI vkládána pouze jednou a propojí se do všech příslušných dokumentů. Účetnictví je přizpůsobeno požadavkům vodárenských společností, disponuje jednotným saldem, spravuje pohledávky, vystavuje upomínky (i formou e-mailů a SMS zpráv), zpracovává evidenci vodného a stočného a provádí jejich vyúčtování buď na základě skutečného odběru, nebo paušálu za stanovené období. Zajišťuje také elektronickou fakturaci a výpočet dohadných spotřeb. Lze sledovat platební schopnost zákazníků díky napojení na insolvenční rejstřík. Propojení s dalšími moduly je snadné a všechna firemní data jsou provázána. Mezi další moduly patří např. řízení dopravy,

skladové hospodářství, personalistika a docházka zaměstnanců propojená s elektronickým terminálem, mzdy, majetek, finance, výroba, servis apod. (18).

2.7 Organizační struktura

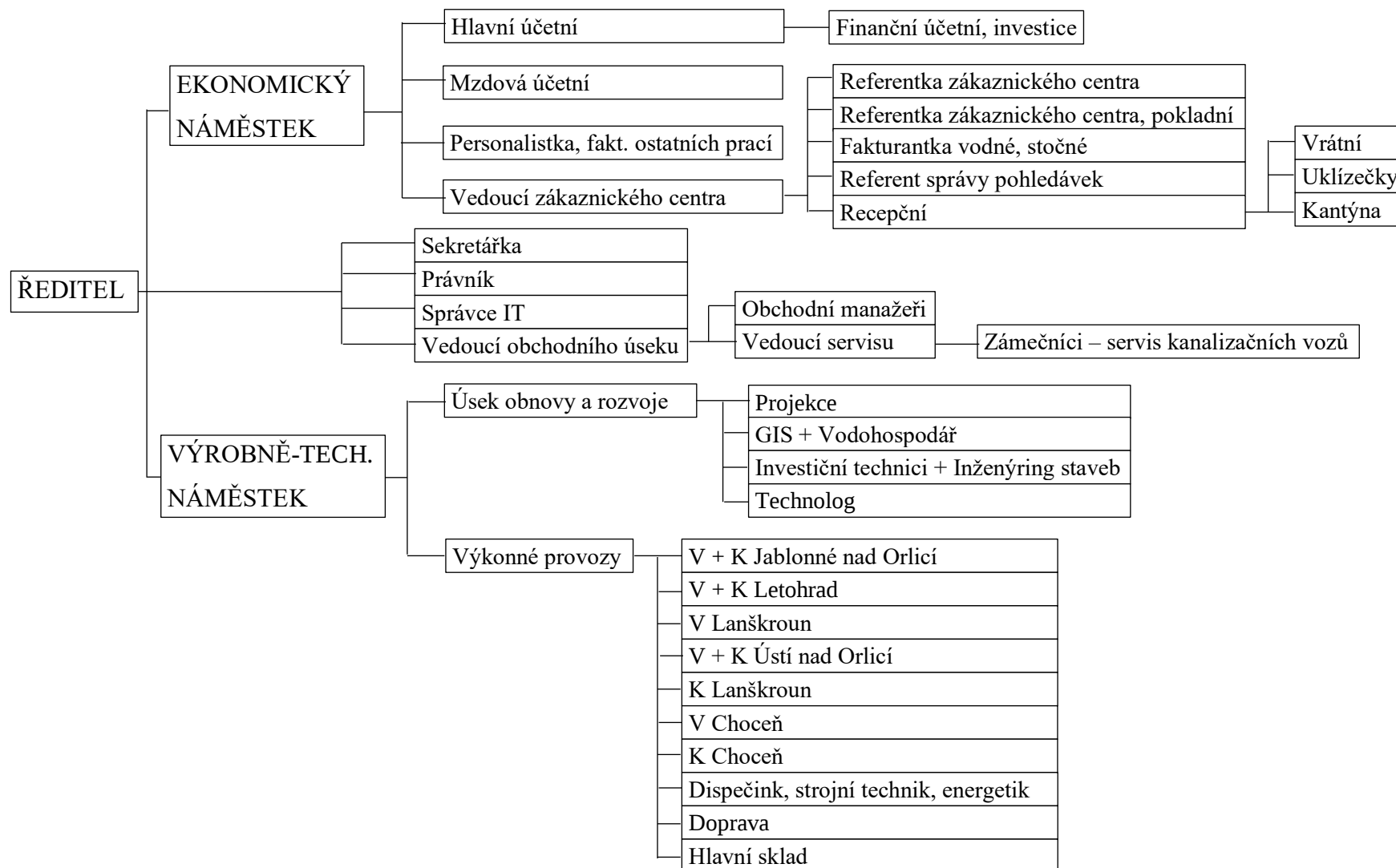
Jelikož společnost Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., je akciovou společností, v jejím čele je jako nejvyšší orgán valná hromada, která rozhoduje o strategických otázkách vedení a hospodaření společnosti. Statutárním orgánem je představenstvo společnosti, které má v současné době 7 členů, z nichž většinu tvoří starostové či členové rady měst a obcí, kteří jsou největšími akcionáři. Představenstvo řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Také zde nalezneme kontrolní orgán – dozorčí radu, která má 3 členy. Všichni členi jsou starostové měst a obcí – akcionářů společnosti. Tento orgán dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti (17).

Pokyny představenstva se řídí vedení společnosti v čele s ředitelem – prokuristou. Pod ředitele přímo spadá úsek ředitele a obchodní úsek. Úsek ředitele zabezpečuje vnitřní chod ředitelství včetně oblasti IT, vede právní agendu společnosti a v rozsahu pověření též agendu statutárních orgánů společnosti. Zajišťuje agendu související s bezpečností práce a požární ochranou. Obchodní úsek se zabývá obchodem se zahraničními technologiemi (kanalizační vozy, kamery, sanační roboty apod.) a jejich záručním a pozáručním servisem. Obchodní úsek je řízen vedoucím obchodního úseku (19).

Dalším z vedení společnosti je ekonomický náměstek, pod kterého spadá ekonomický úsek. Tento úsek zajišťuje činnosti spojené s finančním hospodařením společnosti, správou majetku a personální a mzdovou agendou. Součástí ekonomického úseku je zákaznické centrum, které zajišťuje zpracování smluv o dodávkách pitné vody a odvádění odpadních a srážkových vod včetně kontaktu se zákazníky při jakýchkoliv změnách. Dále zajišťuje fakturaci V a S, včetně vymáhání pohledávek. Do působnosti ekonomického náměstka patří také správní činnosti, jako je ostraha, úklid či zajištění stravování (19).

Dalším neméně důležitým členem vedením společnosti je výrobně technický náměstek, pod kterého spadá úsek výrobně-technický a úsek obnovy a rozvoje. Výrobně-technický

úsek zabezpečuje činnosti spojené s provozem v oblasti předmětu činnosti a správy majetku společnosti, tj. dodávky vody, odvádění a čištění odpadních vod, provádění inženýrských staveb, administrace a realizace externích zakázek pro cizí objednatele, zásobování provozů a správy veškerým materiálem, dálkové ovládání vodárenských objektů, vyhledávání poruch na vodovodních a kanalizačních sítích, výstavbu nových zařízení vodárenského dispečinku, služby kamerovým vozem a hledačem poruch, silniční motorovou dopravu nákladní i osobní, opravy motorových vozidel, provoz čerpacích stanic, rozvoj v zavádění smart-technologií a další. Úsek obnovy a rozvoje zajišťuje projektové dokumentace a komunikaci s příslušnými orgány státní správy a samosprávy, provádění investiční výstavby, rekonstrukcí a oprav vodohospodářského majetku, správu geografického informačního systému, správu majetku, pozemkové a majetkové operace, veškerou administrativní agendu související s pitnou vodou a odpadními vodami. Úsek obnovy a rozvoje je řízen vedoucím (19).



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole se zaměřím na popis controllingu v podniku se zvláštním zaměřením na plánování. Popíšu veškeré plány nákladů a výnosů, které společnost vytváří. Tyto plány slouží k vytvoření celkového finančního plánu nákladů a výnosů. Následně u tohoto finančního plánu pro rok 2020 provedu analýzu odchylek, které vznikly odkloněním skutečnosti od plánu.

3.1 Začlenění controllingu v podniku

Společnost Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., v současné době samostatnou pozici controllera nemá, i když tomu tak v minulosti po nějakou dobu již bylo. Jeho činnost je rozdělena mezi hlavní účetní, vedoucí provozů a ekonomického náměstka. Společnost dále spolupracuje s externistou, který se controllingem zabývá a také jim tyto služby poskytuje. Tento externí spolupracovník především definuje strukturu a shromažďuje podklady k tvorbě finančního plánu a následně zadává podklady do systému a finanční plán datově kompletuje. Je také dodavatelem controllingového systému KaMIS, jenž podle potřeb společnosti přizpůsobuje a plní ho některými daty. Je také autorem části systému vnitropodnikového účetnictví, a to konkrétně vnitropodnikových středisek „lidi“ a „technika“ společně s principem vnitropodnikových sazeb, jejich proúčtování a přiřazování na kalkulační jednotice.

3.2 KaMIS

KaMIS je softwarová aplikace pro plánování, řízení kapacit a reportování hospodaření a hospodářských výsledků. Tato aplikace slouží především k prohlížení výsledků, jejich opravu či změnu položek mohou provést pouze oprávnění pracovníci. Pro zobrazení skutečnosti získává data přímo z informačního systému QI, a to pravidelně 1x denně automatizovanou noční dávkou a v případě potřeby i častěji ručním spuštěním. Plánované položky se importují z připraveného excelového souboru. Existují dvě varianty prohlížení dat. První je varianta „Odchylky“, což je standardní zobrazení a prohlížení dat, která poskytuje srovnání skutečnosti s aktuálním plánem a vybranou historií. Druhá varianta „Období“ poskytuje data po jednotlivých měsících. Zde je

důležitý výběr plánu a skutečnosti. K prohlížení dat slouží tzv. datové kostky. Po výběru určité datové kostky se zobrazí požadované sestavy dat. Každá sestava z varianty „Odchyly“ zobrazí plán celého roku, plán a skutečnost vybraného měsíce a jejich rozdíl, sumu plánu a skutečnosti od začátku roku do vybraného měsíce a jejich rozdíl a plnění (v %), dále kolik zbývá splnit do konce období, k tomu vybranou historii a jejich rozdíl.

The screenshot displays the KaMIS CONTROLLING EXPERT software interface. The main window shows a data cube structure for cost accounting. The top menu bar includes options like Soubor, Číselníky, MS Excel, Servis, Graf, Kalkulace, and Vnitro. The main area is divided into a left sidebar with a tree view of cost centers and a central table of data. The table has columns for various cost centers (e.g., HV, NÁKLADY CELKEM, MATERIÁL celkem) and rows for different periods (e.g., 2020P01, 9 2020P01, 9 2020S01). The table also includes columns for planned values, actual values, differences, and completion percentages. A legend in the top right corner indicates that blue represents 2020P01 and yellow represents 2019S01. The bottom of the interface shows a summary table with columns for Kostka, U1, U2, U3, U4, U5, U6, U7, and U8, and rows for various cost centers (e.g., K01, K02, K03, K04, K05, K06, K07, K08, K09, K10_Plan, K11_Plan).

Obrázek 10: Struktura controllingového systému KaMIS
(Zdroj: Interní data společnosti)

3.3 Plánování v podniku

Společnost průběžně vyhodnocuje odchylky od plánu, přičemž přibližně v září společnost začíná intenzivně kontrolovat, zda jí budou vycházet plánované náklady z kalkulace cen V a S na daný rok. Zároveň začíná již přemýšlet nad kalkulacemi na následující rok, jelikož ty musejí být hotové do konce roku a stanovené ceny musejí být zveřejněny. Z pohledu plánování se tedy v dané společnosti začíná kalkulacemi,

kteře jsou hotové nejpozději v půlce listopadu. Do půlky listopadu společnost také vytvoří parametry plánu, tedy stručný přehled nákladů a výnosů, a tím si stanoví plánovaný výsledek hospodaření na následující rok. Ke konci listopadu, příp. na začátku prosince, zasedá představenstvo, které schválí ceny V a S, plánovaný výsledek hospodaření na příští rok a některé další důležité parametry, jako je růst mezd, významné investice nebo potřeba získání cizích zdrojů. Průběžně se také sestavují dílčí plány, které zároveň souží k vytvoření celkového finančního plánu. Mezi tyto dílčí plány patří:

- mzdový plán
- plán investic
- odpisový plán
- plán tržeb a nákladů obchodu
- plán ostatních činností
- plán tržeb z vodného a stočného
- plán úroků
- plán nákladů na energie

Z těchto dílčích plánů se následně sestaví celkový finanční plán nákladů a výnosů, a to přibližně do konce února plánovaného období. Tento roční plán je dále rozpracován dle jednotlivých měsíců. Společnost plánuje až do detailu analytických účtů. Plán je také rozpracován v rámci jednotlivých provozů, činností apod.

3.3.1 Kalkulace

Plánování má dvě stěžejní části, kalkulace cen V a S a plánování ostatních činností. U plánování cen musí být společnost důsledná, jelikož se jedná o regulovaný proces. Ministerstvo financí vydá Výměř MF o regulaci cen v oboru vodovodů a kanalizací. Společnost se musí tímto cenovým výměřem řídit. Nalezne zde především ekonomicky oprávněné náklady, které může zahrnout do kalkulací cen V a S. Jedná se o náklady vynaložené v souvislosti se zajištěním dodávky pitné vody z vodovodu nebo odvádění a čištění vod odpadních kanalizací. Dále lze uznat zejména odpisy a nájemné majetku využívaného k dodávání pitné vody nebo k odvádění a čištění vod odpadních, poplatky

za vypouštění odpadních vod nebo náhradu majetkové újmy při užití cizího majetku. Předpis také upravuje náklady, které společnost nesmí zahrnout do kalkulací cen V a S, tedy náklady, které nelze uznat za ekonomicky oprávněné. Sem patří zejména pokuty a penále, manka a škody na majetku, náklady na reprezentaci a dary, poměrně nelogicky i například příspěvky na penzijní připojištění (nově doplňkové penzijní spoření) a životní pojištění zaměstnanců apod. Další důležitou věc, kterou upravuje, je velikost přiměřeného zisku. Kalkulovaný zisk na 1 m³ nesmí meziročně vzrůst o více než 7 % a výnosnost vloženého kapitálu neboli hodnoty používaného infrastrukturního majetku zároveň nesmí činit více než 7 % ročně.

Kalkulace cen V a S v analyzované společnosti můžeme rozdělit na tři kategorie. První je velká kalkulace regionální ceny V a S, kterou společnost využívá v oblasti, kde síť vlastní. Další kategorií jsou kalkulace v místech, kde společnost vodovody nebo kanalizace pouze provozuje, ale nevlastní je. Tam se samozřejmě musí stanovit jiná kalkulace, která zohledňuje povinnosti vlastníka infrastrukturu udržovat a obnovovat (a za to případně inkasovat od provozovatele nájemné) a povinnosti provozovatele zajišťovat dodávku pitné vody, odvod a čištění odpadních vod a kontakt se zákazníky. Jedná se asi o čtyři kalkulace v oblasti vodného a dvě kalkulace v oblasti stočného. Poslední možností je koncesní provozování kanalizací, v případě společnosti konkrétně v obcích Dolní a Horní Čermná a v obci Libchavy. Koncesní provozování znamená, že obce kanalizace vlastní, přičemž je z podstatné části financovány z dotací, a společnost Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., si jejich provozování vysoutěžila. Hlavním kritériem byla výše nájemného, které bude společnost platit vlastníkovi, a výše ceny stočného, kterou bude účtovat odběrným místům. Přitom musí po celou dobu tzv. „udržitelnosti projektu“ respektovat pravidla dotačního programu, jako jsou náklady předpokládané vysoutěženou kalkulací. Regulace těchto kalkulací podléhá přednostně pravidlům dotačních programů Ministerstva životního prostředí, které mimo jiné stanoví i minimální udržitelnou úroveň ceny V a S, a nikoliv cenové regulaci Ministerstva financí.

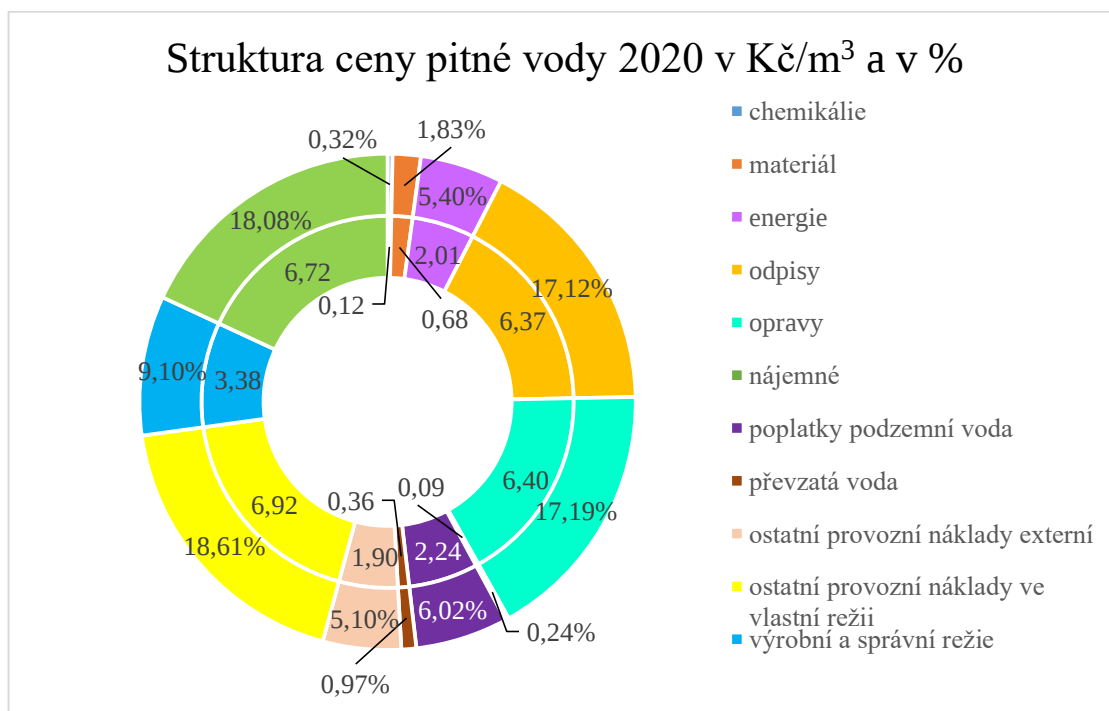
Při plánování kalkulací na rok 2020 měla společnost k dispozici skutečné výsledky roku 2018 a skutečnost od ledna do září roku 2019. Vychází se tedy z minulosti, příp. předpokladů, které se dají odhadnout, např. nový velký odběratel nebo naopak

ztráta velkého současného odběratele, který si může zřídit vlastní vrt (např. zemědělci), nová odběrná místa (postupné připojování na nově vybudovanou kanalizaci), změny cen energií, předpokládaný růst mezd apod. Výpočet a členění položek v kalkulaci je přímo dán Vyhláškou Ministerstva zemědělství č. 428/2001 Sb., kterou se provádí zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích) v příloze č. 19 a č. 19a. V příloze 1 a 2 této práce je ukázán výpočet (kalkulace) cen pro regionální vodné a stočné pro kalendářní rok 2020.

Mezi hlavní složky kalkulace cen V a S patří materiál. U jeho plánu se vychází ze skutečnosti navýšené o inflaci. Nemůže se ale říci, že to tak bude vždy, záleží na dané situaci. Zatímco u energie se dají náklady lépe odhadnout. Vychází dle skutečné spotřeby a cen na burze, které si společnost předem fixuje na delší období. Horší je plánování množství spotřebované elektřiny, které je z části ovlivněno klimatickými podmínkami – při dlouhotrvajícím suchu je nutné namísto mělkých gravitačních zdrojů využívat hluboké vrty s nutností čerpání. Mzdy nejsou zahrnuty v samostatné kategorii, ale jsou prostřednictvím vnitropodnikového účetnictví přiřazeny v řádcích 4.2 opravy infrastrukturního majetku, kde opravy mohou provádět také vlastní zaměstnanci, a 5.3 ostatní provozní náklady ve vlastní režii, jako jsou mzdy zaměstnanců udržující chod daných vodovodů nebo kanalizací. U odpisů se vychází ze skutečnosti a z předpokladů zařazení nového majetku. Opravy stanovují dle minulého vývoje a vývoje cen. Nájem se odhaduje velmi dobře. Jedná se o drobný nájem majetku nebo pozemků (když vodovody nebo kanalizace leží na cizích pozemcích). Jedná se většinou o dlouhodobější pronájmy a ceny se odvíjejí od inflace. Poplatky za vypouštění odpadních vod se pro rok 2020 a 2021 neplatí žádné, jelikož nebyl stanoven jejich výpočet. Do výrobní režie se zahrnuje ta režie, která přímo souvisí s výrobou vody a odváděním a čištěním vod odpadních (např. náklady dispečinku nebo administrativních pracovníků provozů). U správní režie to jsou oprávněné náklady na administrativu, účtárnu, management, dopravu apod. U výrobní a správní režie se většinou vychází ze skutečnosti upravené o inflaci. Při stanovování cen V a S je také nutné respektovat přání akcionářů, co se týká výsledné ceny, a nastavení cen vodárenských společností v okolí. MF každoročně stanovuje pro jednotlivé kraje také tzv. maximální sociálně únosnou cenu. Té se ale společnost zatím nepřibližuje.

Tabulka 1: Struktura ceny pitné vody 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Struktura ceny pitné vody 2020			
Voda fakturovaná (m ³)	3 321 906		
	Kč	Kč/m ³	%
Chemikálie	400 000	0,12	0,32
Materiál	2 265 000	0,68	1,83
Energie	6 678 905	2,01	5,40
Odpisy	21 160 004	6,37	17,12
Opravy	21 247 307	6,40	17,19
Nájemné	301 000	0,09	0,24
Poplatky podzemní voda	7 441 003	2,24	6,02
Převzatá voda	1 199 999	0,36	0,97
Ostatní provozní náklady externí	6 300 000	1,90	5,10
Ostatní provozní náklady ve vlastní režii	23 000 000	6,92	18,61
Výrobní a správní režie	11 243 644	3,38	9,10
Zisk	22 338 041	6,72	18,08
Úplné vlastní náklady + zisk	123 574 903	37,20	100,00



Graf 1: Struktura ceny pitné vody 2020 v Kč/m³ a v %
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

3.3.2 Parametry plánu

Než společnost vytvoří detailní finanční plán, připraví si k němu podklady a tento dokument nazývají Parametry plánu. Jedná se o stručný přehled základních nákladů a výnosů, které budou odpovídat stanovenému VH na další období. Tento plán sestavuje ekonomický náměstek společnosti, který po předchozí domluvě s ředitelem a představenstvem ví, jakého přibližného výsledku chce společnost dosáhnout v dalším období a jaká je akceptovatelná cena V a S, a tudíž se tak snaží přizpůsobit náklady a výnosy. Např. na rok 2020 by stanoven požadovaný VH 7 mil. Kč, což je o 5,7 mil. Kč méně než předpokládaný VH pro rok 2019. Společnost tím eliminuje nárůsty cen a dalších vyšších nákladů, jako je vyšší nárůst mezd apod. Tento dokument společně s plánovanými kalkulacemi schvaluje představenstvo na konci listopadu, příp. začátkem prosince, což je finální krok ke stanovení cen V a S a VH na další období.

Tabulka 2: Parametry plánu na rok 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Položka (tis. Kč)	2019 odhad skutečnosti	2020 návrh
Výnosy celkem	338 300	329 000
- vodné	120 000	123 000
- stočné	71 000	72 600
- stavební výroba	14 000	14 700
- servis	14 000	14 700
- nákladní doprava a mechanizace	4 000	4 500
- tržby ČOV pro externí zákazníky	2 800	3 000
- prodej zboží	96 500	80 000
- ostatní	16 000	16 500
Náklady celkem	325 570	322 000
- spotřeba materiálu a energie	61 000	65 000
- služby	52 000	52 000
- aktivace	-14 000	-14 500
- osobní náklady	83 500	89 000
- prodané zboží	88 000	72 500
- odpisy	47 000	49 000
- úroky	70	1 000
- ostatní	8 000	8 000

Výsledek hospodaření	12 730	7 000
EBITDA	59 800	57 000

Postup stanovení nákladů a výnosů je podobný jako u kalkulací. Společnost vychází ze skutečných výsledků za leden až září probíhajícího období a zároveň odhadne zbylé tři měsíce. Tím si stanoví odhad skutečnosti aktuálního roku. Následně z tohoto odhadu naplánuje náklady a výnosy na následující období.

Odhad skutečnosti lze stanovit následujícími způsoby:

- za leden až září je společnost na úrovni plánu, a tudíž odhad skutečnosti stanoví na úrovni plánu
- za leden až září jsou mimo úroveň plánu, tak skutečnost odhadnou jako poměr plánu ke skutečnosti
- za leden až září jsou mimo úroveň plánu, ale zároveň za poslední tři měsíce nepředpokládají stejný vývoj jako za devět měsíců, tudíž odhad skutečnosti je na uvážení ekonomického náměstka

Plán výnosů z V a S na následující období (rok 2020) stanoví jako odhad skutečnosti (rok 2019) navýšený o růst cen V a S. Stavební výroba, nákladní doprava a tržby ČOV se většinou navýší o růst inflace. Výnosy z prodeje zboží a servisu obchodu ekonomický náměstek konzultuje s vedoucím obchodního úseku. Na základě jeho komentáře s ohledem na inflaci a předem dohodnuté větší zakázky zaznamená vývoj těchto výnosů. Položka ostatní se těžko odhaduje, jelikož je to souhrn zbylých dílčích nákladů. I proto již za rok 2022 z této položky vyjmuli další významnější a odhadnutelné položky, jako jsou odborné služby, prodej materiálu a nájemné. Většinou se opět bude jednat o navýšení o inflaci. Na straně nákladů se spotřeba materiálu navýší zejména o inflaci, příp. o další procenta dle uvážení, a spotřeba energií se navýší dle navýšení cen na burze. Náklady vynaložené na služby jsou navyšovány přibližně o 5 % a dle uvážení následujícího vývoje. Osobní náklady se navýší dle odsouhlaseného růstu mezd (vycházející z předpokladů vývoje mezd). Ve firmě existují zaměstnanecké odbory, které vedou tzv. kolektivní vyjednávání, kde prezentují svoje požadavky. Náklady na prodané zboží se opět konzultují s vedoucím obchodního úseku.

Odpisy se odvíjejí od skutečnosti a zařazení velkých akcí do majetku. Nákladové úroky ekonomický náměstek stanovuje dle uzavřených smluv o úvěrech a odhadech úrokové sazby 3M PRIBOR. U položky ostatní společnost opět vyřadí ještě náklady na prodaný materiál, jejichž navýšení se odvíjí od vývoje výnosů a obvykle dosahované marže. Plánované náklady a výnosy jsou dále upravovány dle požadovaného výsledku hospodaření, a také dle finančního ukazatele EBITDA. Společnost musí splňovat minimální výši 50 mil. Kč, kterou mají stanovenou bankou ve smlouvách o úvěrech.

3.3.3 Mzdový plán

Ve společnosti existují zaměstnanecké odbory, které každý rok usilují o navyšování mezd i dalších zaměstnaneckých benefitů. I proto proběhne schůze odborů, ředitele a ekonomického náměstka společnosti, kam odbory přijdou s procentuálním požadavkem nárůstu mezd a poskytováním dalších zaměstnaneckých benefitů. Samozřejmě proběhne vyjednávání, než jsou všechny strany spokojeny. Ještě před touto schůzí se ekonomický náměstek společnosti účastní schůze ekonomů vybraných vodárenských společností, kde se všichni domluví na nějakém rozpětí navyšování mezd, aby pokud možno eliminovali vzájemnou konkurenci na trhu práce. Konečné procento nárůstu mezd schvaluje představenstvo. V roce 2020 bylo nakonec schváleno navýšení mezd o 7 %, což představuje asi 6 mil. Kč. Zároveň se vychází z celkového objemu dostupných prostředků. Následně i vyplyne otázka, kolik si mohou dovolit zaměstnanců, zda méně či více, a je nutné to sladit s potřebami pro jednotlivé činnosti. Celkový objem mzdových prostředků se následně rozdělí mezi jednotlivá střediska a analytické účty (např. dle geografického umístění střediska, a tudíž i konkurence na trhu práce, nebo případných očekávaných odměn k životnímu jubileu). Mzdové náklady slouží i jako podklad pro vnitropodnikové sazby.

3.3.4 Plán investic a odpisový plán

Plán investic sestavuje vedoucí úseku obnovy a rozvoje. Objem investic za rok je důležitý ukazatel především pro bankéře. V úvěrových smlouvách mají stanovený maximální objem investic za rok nad rámec investic financovaných účelovým úvěrem. Pokud by tento objem překročili, musejí požádat banku o výjimku a řádně to zdůvodnit.

Společnost sleduje veškerý svůj majetek. Protože má svůj majetek rozprostřený na poměrně rozsáhlém území a poměrně rovnoměrně rozložený z pohledu doby pořízení, je výše odpisů poměrně stabilní. I když se nějaký majetek doodepisuje, společnost zároveň průběžně pořizuje nový nebo technicky zhodnocuje stávající. Skončení doby odepisování nemusí znamenat, že daný majetek společnost vyřadí z evidence, ale pořídí nějaký jiný někde jinde, kde je to zrovna potřeba. Objem odpisů tedy zůstává každý rok přibližně stejný. Tento objem se může zvýšit díky úplně novým akcím, a když společnost ví, že ten daný rok tuto akci dokončí, naplánuje větší výši odpisů. V roce 2020 předpokládá nové vklady majetku do základního kapitálu, a tím dojde k nárůstu odpisů ve výši přibližně 3,5 mil. Kč. Vodovody se odepisují v průměru 35 let a kanalizace 50 let. I přes to společnost vlastní plně funkční vodovody staré až 100 let.

3.3.5 Plán tržeb obchodu

Ve společnosti je stanoven dlouhodobý plán obchodní činnosti, který každý rok zvyšuje předpokládaný zisk přibližně o 100 tis. Kč. Když k tomu přičteme osobní náklady a režie, vznikne suma, kterou musí oddělení obchodu za daný rok vydělat. Tomu se snaží přizpůsobit objem realizovaných činností. Nejprve naplánují obchodní případy, jako je prodej kanalizačních a kamerových vozidel, robotů apod., poté dosažitelný servis.

3.3.6 Plán ostatních činností

Plán ostatních činností zahrnuje činnosti pro třetí osoby, jako jsou stavební činnosti, neboli podle názvosloví podniku „práce pro cizí“, dále provozování čerpací stanice, prodej materiálu, dopravu. Dle volné kapacity a dle kalkulace naplánují činnosti pro vlastní potřebu, zbytek kapacity musí být vytížen jinde, a tak společnost nabízí služby třetím osobám. Jedná se tedy zejména o využití volné kapacity. V případě získání lukrativních stavebních zakázek je však společnost schopna zajistit vlastní potřeby (např. pohotovosti pro případ poruch) zčásti dodavatelsky.

3.3.7 Plán tržeb z vodného a stočného

Pro plán tržeb z vodného a stočného je důležitý předpoklad vývoje odběru vody v m³. Odhaduje se tedy odběr pitné vody, odvádění vody odpadní a srážkové. Zaměřují se tedy na průběžné mapování prostředí, kde sledují, zda přibývají nebo ubývají odběrná místa. Je třeba brát v potaz např. vybudování nové kanalizace. Kanalizace v současné době ještě nejsou zdaleka ve všech obcích (kanalizací je zatím odváděno přibližně 40 % dodané pitné vody). Tím pádem při nové výstavbě přibude spousta odběrných míst. U podnikatelů jsou zpoplatněny navíc i srážkové vody, pokud jsou vypouštěny do splaškové kanalizace. Tam se vychází z plochy střech a zpevněných ploch a průměrných srážkových úhrnů dodaných Českým hydrometeorologickým ústavem za období posledních 30 let. Vodovody jsou prakticky všude, tam se takhle velké změny nekonají. Při plánování se tedy vychází z minulosti s přihlédnutím, zda se jednalo o nadprůměrně suchý, nebo naopak deštivý rok. Odhadovaný objem se vynásobí stanovenou cenou dle kalkulace.

3.3.8 Plán úroků

Plán úroků se odvíjí od objemu úvěrů společnosti. Společnost měla v roce 2020 celkem pět úvěrů. Jedná se o úvěr kontokorentní na dobu neurčitou, provozní úvěr na financování nákladů vzniklých ze soudního sporu a tři investiční úvěry, přičemž jeden společnost v roce 2020 již zcela splatila. Pro plán musí odhadnout objem čerpání úvěrů, splátky jsou dané smlouvami. Úrokové sazby se skládají z pohyblivé složky, kterou většinou bývá 3M PRIBOR, a pevné přírážky. Zde je tedy důležitý odhad vývoje úrokové sazby 3M PRIBOR, kde se společnost inspiroje předpokladem České národní banky. Na rok 2020 společnost naplánovala 1,85 mil. Kč. V dřívějších letech byl objem nákladových úroků minimální, od roku 2022 ovšem společnost předpokládá nárůst přibližně na 3,5 mil. Kč/rok.

3.3.9 Plán nákladů na energie

U tohoto plánu se opět vychází dle předpokladu spotřeby energií a vychází se z minulosti. Množství elektrické energie se vynásobí cenou vysoutěženou na burze. Společnost si fixuje cenu předem, tudíž tento odhad bývá celkem přesný. Pro roky 2020

a 2021 předpokládá výrazný nárůst ceny elektřiny ve srovnání s fixací pro roky 2018 a 2019. Tento nárůst představuje téměř 25 %, což znamená navýšení nákladů o 3 mil. Kč. Pro roky 2022 a 2023 má společnost cenu také již z větší části zafixovanou – na rok 2022 100 % a na rok 2023 přibližně 70 % objemu. Tato fixace probíhá po částech, obvykle ve třech až sedmi krocích v průběhu předcházejícího roku. V jeden okamžik zafixují např. 30 %, následně 40 % a nakonec opět 30 %, a z toho se vypočítá konečná cena na daný rok.

3.3.10 Finanční plán

Finanční plán společnosti Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., sestavuje z části jejich externí controllingový expert. Tento plán se sestavuje s přesností na měsíce. Buď se celková roční suma rozdělí rovnoměrně na všechny měsíce, nebo když společnost už dopředu ví, v kterém měsíci bude co realizovat, rozdělí se tato suma přesně podle plánu. Např. u mezd společnost vyplácí prémie v měsíci březnu, červnu a listopadu, tak na tyto měsíce naplánuje větší objem finančních prostředků než na zbylé měsíce.

Při sestavování finančního plánu se musí stanovit nějaký základ plánu, něco, z čeho se bude vycházet. Může to být buď plán současného roku, nebo skutečnost, u které ale neznáme všechny měsíce, tudíž by to musel být pouze nějaký předpoklad skutečnosti. Společnost tedy spíše vychází z už nějakého existujícího plánu, který porovnává se známou skutečností. Pokud se některé položky významně odlišují, je potřeba je naplánovat lépe. Proto se sejde externí controller s ekonomickým náměstkem společnosti a společně se domluví, které položky je třeba upravit. Controller sestaví seznam položek, ke kterým potřebuje více informací. Tyto údaje se shání od odpovědných osob ve společnosti. Každý odborný pracovník nebo vedoucí konzultuje, co se v příštím roce změní. Tyto poznatky se předají controllerovi a ten sestaví finanční plán společnosti. U některých položek může znát konkrétní číslo nebo se můžou přepočítat procentem, např. u pohonných hmot nebo energií stoupá cena, tudíž základ navýší o stanovené procento.

Tabulka 3: Plán nákladů a výnosů - finanční plán 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Název	Skutečnost 2018	Předběžný výsledek 2019	Plán 2020	Rozdíl	Index
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	3 744 623	13 699 724	5 200 000	-8 499 724	0,38
NÁKLADY CELKEM (včetně vnitrovýkonů)	413 610 111	418 825 710	437 926 941	19 101 231	1,05
NÁKLADY EXTERNÍ	321 664 753	321 174 117	338 823 958	17 649 841	1,05
MATERIÁL celkem	47 796 728	48 513 819	45 096 440	-3 417 379	0,93
ENERGIE CELKEM	12 369 973	12 357 925	15 406 806	3 048 881	1,25
z toho elektrická energie	11 831 141	11 697 251	14 747 462	3 050 210	1,26
z toho plyn	538 832	660 674	659 344	-1 329	1,00
PRODANÉ ZBOŽÍ	80 334 186	82 653 798	93 186 287	10 532 489	1,13
DOD.OPRAVY CELKEM	13 220 617	19 423 046	13 253 513	-6 169 533	0,68
DOD.SLUŽBY CELKEM	28 496 166	28 174 738	26 744 355	-1 430 383	0,95
OSOBNÍ NÁKLADY CELKEM	78 380 804	84 864 670	90 909 138	6 044 469	1,07
z toho mzdové náklady (521xxx)	56 393 163	60 791 000	65 045 922	4 254 922	1,07
z toho odměny statutárních orgánů	480 000	444 000	444 000	0	1,00
z toho zákonné sociální pojištění	19 072 283	20 507 265	21 942 774	1 435 509	1,07
z toho zákonné sociální náklady a příspěvky (527xxx)	1 987 657	1 963 092	2 027 951	64 859	1,03
z toho ostatní sociální náklady	447 700	1 159 312	1 448 492	289 179	1,25
PRODANÝ MATERIÁL	8 460 064	8 211 963	5 768 881	-2 443 081	0,70
AKTIVACE	-11 494 004	-14 037 865	-7 433 350	6 604 515	0,53
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	2 020 443	1 926 188	2 012 014	85 826	1,04
ODPISY	44 096 565	46 375 178	49 891 211	3 516 033	1,08
NÁKLADOVÉ ÚROKY	157 707	65 987	1 849 785	1 783 798	28,03
OSTATNÍ NÁKLADY	17 825 504	2 644 672	2 138 878	-505 794	0,81
VNITRONÁKLADY	91 945 358	97 651 593	99 102 983	1 451 390	1,01

Název	Skutečnost 2018	Předběžný výsledek 2019	Plán 2020	Rozdíl	Index
VÝNOSY CELKEM (včetně vnitrovýkonů)	417 354 734	432 525 434	443 126 941	10 601 507	1,02
VÝNOSY EXTERNÍ	325 409 376	334 873 841	344 023 958	9 150 118	1,03
VODNÉ a STOČNÉ	189 149 542	191 368 980	194 181 830	2 812 850	1,01
z toho vodné	118 340 515	115 278 267	122 749 590	2 086 262	1,02
z toho DP vodné	2 260 706	5 385 061			
z toho stočné	68 258 566	69 964 556	71 432 240	726 588	1,01
z toho DP stočné	289 755	741 096			
TRŽBY-PRÁCE PRO CIZÍ	36 826 175	40 859 648	41 530 300	670 652	1,02
TRŽBY za ZBOŽÍ	87 980 323	91 965 287	102 077 003	10 111 716	1,11
TRŽBY za MATERIÁL	10 042 205	9 484 685	6 159 726	-3 324 960	0,65
OSTATNÍ VÝNOSY	1 411 131	1 195 239	75 099	-1 120 140	0,06
VNITROVÝKONY	91 945 358	97 651 593	99 102 983	1 451 390	1,01

3.4 Analýza odchylek

Jelikož společnost plánuje na měsíční bázi, každý měsíc analyzuje a sleduje vzniklé odchylky. Tato analýza slouží především managementu společnosti. Pro představenstvo, které zasedá obvykle třikrát až pětkrát do roka, je tato analýza připravována podrobněji. Účtování se v dané společnosti uzavírá do 15. dne následujícího měsíce. Výkazy analýzy odchylek jsou tedy k dispozici kolem 20. dne následujícího měsíce.

Analýza odchylek a jejich vyhodnocování je intenzivnější ke konci roku. Na začátku roku jsou výnosy založeny především na dohadných položkách. Odečet vodoměrů a následná fakturace u většiny odběrných míst probíhá přibližně od srpna do listopadu. Výjimkou jsou velcí odběratelé, kde odečty probíhají každý měsíc, nebo čtvrtletí. Na straně nákladů se na začátek roku také moc činností neplánuje ani neuskutečňuje, protože práce na infrastruktuře jsou omezeny klimatickými podmínkami. Nejvíce oprav probíhá opět ke konci roku, a to konkrétně od září do listopadu.

V rámci vyhodnocování odchylek společnost připravuje i předpoklad skutečnosti do konce roku. V tomto bodě se může stát, že výsledek hospodaření může vypadat velmi dobře. Společnost ale zjistí, že je například pozadu v opravách oproti plánu a že se výsledek do konce roku ještě změní. Významné odchylky, jak kladné, tak záporné, tedy ovlivňují a aktualizují předpoklady do konce roku. O těchto odchylkách se samozřejmě diskutuje s vedoucími, kteří již vědí, nebo předpokládají, jaké činnosti zrealizují ve kterém období.

U odchylek je nutná identifikace, které odchylky jsou trvalé a které vznikly jen z důvodu časového posunu. Pokud se jedná o trvalý jev, společnost hledá, kde může tuto odchylku zkompenzovat, aby dodržela roční plán. V případě časového posunu v rámci měsíců daného roku se na tuto vzniklou odchylku nemusí příliš zaměřovat.

Tabulka 4: Výpočet odchylek za rok 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Název	Plán 2020	Skutečnost 2020	Absolutní odchylka	Relativní odchylka (%)
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	5 200 000	6 226 999	1 026 999	19,75
NÁKLADY CELKEM (včetně vnitrovýkonů)	437 926 941	399 987 218	-37 939 723	-8,66
NÁKLADY EXTERNÍ	338 823 958	297 907 517	-40 916 441	-12,08
MATERIÁL	45 096 440	43 190 183	-1 906 257	-4,23
ENERGIE	15 406 806	14 903 653	-503 153	-3,27
z toho elektrická energie	14 747 462	14 221 910	-525 552	-3,56
z toho plyn	659 344	681 743	22 399	3,40
PRODANÉ ZBOŽÍ	93 186 287	50 462 447	-42 723 840	-45,85
DOD. OPRAVY	13 253 513	16 049 845	2 796 332	21,10
DOD. SLUŽBY	26 744 355	22 251 244	-4 493 111	-16,80
OSOBNÍ NÁKLADY	90 909 138	90 891 198	-17 940	-0,02
z toho mzdové náklady (521xxx)	65 045 922	65 045 921	-1	0,00
z toho odměny statutárních orgánů	444 000	408 000	-36 000	-8,11
z toho zákonné sociální pojištění	21 942 774	21 933 697	-9 077	-0,04

z toho zákonné sociální náklady a příspěvky (527xxx)	2 027 951	2 057 354	29 403	1,45
z toho ostatní sociální náklady	1 448 492	1 446 226	-2 266	-0,16
PRODANÝ MATERIÁL	5 768 881	7 209 409	1 440 528	24,97
AKTIVACE	-7 433 350	-7 647 699	-214 349	2,88
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	2 012 014	2 157 303	145 289	7,22
ODPISY	49 891 211	48 834 038	-1 057 173	-2,12
NÁKLADOVÉ ÚROKY	1 849 785	289 341	-1 560 444	-84,36
OSTATNÍ NÁKLADY	2 138 878	9 316 555	7 177 677	335,58
VNITRONÁKLADY	99 102 983	102 079 701	2 976 718	3,00

Název	Plán 2020	Skutečnost 2020	Absolutní odchylka	Relativní odchylka (%)
VÝNOSY CELKEM (včetně vnitrovýkonů)	443 126 941	406 214 217	-36 912 724	-8,33
VÝNOSY EXTERNÍ	344 023 958	304 134 516	-39 889 442	-11,59
VODNÉ a STOČNÉ	194 181 830	199 856 290	5 674 460	2,92
z toho vodné	122 749 590	123 675 405	2 873 570	2,34
z toho DP vodné		1 947 755		
z toho stočné	71 432 240	73 478 655	2 800 890	3,92
z toho DP stočné		754 475		
TRŽBY-PRÁCE PRO CIZÍ	41 513 634	37 985 669	-3 527 965	-8,50
TRŽBY za ZBOŽÍ	101 593 670	55 607 503	-45 986 167	-45,26
TRŽBY za MATERIÁL	6 159 726	8 507 954	2 348 228	38,12
OSTATNÍ VÝNOSY	575 099	2 177 100	1 602 001	278,56
VNITROVÝKONY	99 102 983	102 079 701	2 976 718	3,00

Z hlediska absolutní odchylky je nejvyšší rozdíl pohybující se v desítkách milionů v položkách prodané zboží a tržby za zboží. U prodaného zboží vznikl pokles skutečnosti oproti plánu, a to o 42,7 mil. Kč. U tržeb za zboží vznikl také pokles skutečnosti oproti plánu o téměř 46 mil. Kč. Prodejem zboží se zabývá obchodní úsek společnosti a jedná se např. o prodej kanalizačních vozidel, kde jedno může stát i 13 mil. Kč. V plánu se tedy jedná o jednotky obchodních případů. Tato odchylka vznikla tím, že společnost některé případy uskutečnila již koncem roku 2019 a část až v roce 2021. Tento posun může způsobit takto velkou odchylku. V rámci vzájemného

porovnání nákladů na prodej a tržeb z prodeje společnost i tak generuje zisk, i když o 3,3 mil. Kč nižší.

Lepší vypovídací schopnost má samozřejmě relativní odchylka. Výsledek hospodaření se navýšil oproti plánu o téměř 20 %, což představuje asi 1 mil. Kč.

Náklady byly nižší o 12 %, což činí téměř 41 mil. Kč. Nejvyšší pokles oproti plánu vznikl u položky nákladové úroky, který činil 84,36 %. Z plánovaných 1,85 mil. Kč společnost vynaložila na úroky pouze 289 tis. Kč díky shodě dvou skutečností, a to časovému posunu plánovaných investic a snížení úrokových sazeb. Společnost předpokládala, že plánované investice budou probíhat rychleji, ale i kvůli pandemii COVID-19 bylo plnění odkládáno, jelikož dodavatelé neměli zahraniční dělníky. Společnost tedy méně čerpala z investičního úvěru. Zároveň došlo k velmi prudkému snížení úrokových sazeb. Sazba 3M PRIBOR, od které se odvíjí celková výše úrokových sazeb společnosti, klesla z 2,34 % na 0,35 %.

Další nejvyšší pokles byl u již zmíněného prodeje zboží o 45,85 %. Následují dodavatelské služby, které poklesly o 16,8 %. Společnost tyto služby využívá jako subdodávky v rámci prací pro své externí zakázky. Těch nebylo v tomto roce příliš mnoho kvůli pandemii. Zároveň u těch zakázek, které společnost realizovala, využívala spíše vlastní činnost a nepotřebovala tolik subdodavatelů, kteří řešili nedostatek zahraničních dělníků. Zároveň se sem zahrnují služby pro obchodní úsek, jako jsou např. výstavy a veletrhy, které byly v tomto roce omezené.

Naopak nejvyšší procentuální nárůst vznikl u položky ostatní náklady, a to ve výši 335,58 %, což představuje 7,2 mil. Kč. Zde se jednalo především o mimořádné náklady na soudní spor 35 mil. Kč, oproti kterým se ale rozpouštěla rezerva ve výši 33,8 mil. Kč. Dále sem patří kurzové ztráty ve výši 1 mil. Kč, které se neplánují vůbec, protože jsou obvykle kompenzovány kurzovými zisky. Další položkou je odložená daň ve výši asi 3 mil. Kč, která se opět do plánu nezahrnuje.

Další položkou, kde vznikl nárůst nákladů, je prodaný materiál. Zde se navýšil o 24,97 %, v přepočtu o 1,4 mil. Kč. K plánování nákladů na prodeje materiálu přistupuje společnost opatrně. Nepatří to k její hlavní činnosti, ani na to nemá

specializovaného obchodníka. Jedná se zde o jednorázové případy a nedají se zcela odhadnout. Nadále se navýšily také dodavatelské opravy. Zde nárůst činil 21,1 %, což představuje 2,8 mil. Kč. Tato odchylka vznikla nejspíše nedostatkem v plánu. V roce 2019 činily náklady na opravy 19,4 mil., na rok 2020 společnost naplánovala pouze 13,2 mil. Kč a skutečnost byla 16 mil. Kč. Zároveň měla společnost dostatek finančního prostředků a ve společnosti je zvykem, že je vkládá do oprav.

Výnosy se také snížily, a to o 11,59 %, což představuje 39,9 mil. Kč. Nejvýraznější pokles ve výnosech byl v již zmíněných tržbách za zboží, který činil 45,26 %. Další a poslední pokles byl zaznamenán v tržbách za práce pro cizí, neboli v ostatních činnostech pro třetí osoby. Tento pokles představoval 8,50 %, v přepočtu 3,5 mil. Kč. Společnosti se nedařilo z důvodu pandemie a vykonávala spíše činnosti pro svoji potřebu, i když měli ambici růstu v činnostech pro externí zákazníky.

Nejvyšší nárůst vznikl opět v položce ostatní výnosy. Zde činil 278,56 %, což představuje 1,6 mil. Kč. Sem se zahrnují neplánované kurzové zisky ve výši 1,2 mil. Kč, dále tržby z prodeje DHM 478 tis. Kč a také výnosy z postoupení pohledávky 341 tis. Kč.

Další vyšší nárůst byl zaznamenán u položky tržby za materiál, který činil 38,12 %, což činí 2,3 mil. Kč. Zde je to stejné jako u nákladů na prodaný materiál. Společnost k tomuto plánování přistupuje opatrně, a ne vždy se to dá zcela odhadnout.

Celkově je vidět, že společnosti vznikají určité odchylky. Zároveň se je ale společnost snaží průběžně eliminovat či se z nich alespoň do budoucna poučit. Nakonec je ale důležitý výsledek hospodaření, který se navýšil o 19,75 % plánované hodnoty.

3.5 Stručné shrnutí analýzy

I přes to, že ve společnosti není určena samostatná pozice controllera, controllingem se relativně podstatně zabývá. Společnost vytváří spoustu dílčích plánů, ze kterých vychází celkový finanční plán. Společnost každý měsíc sleduje a analyzuje vzniklé odchylky.

Finanční plán je zadáván do controllingového systému KaMIS, ve kterém je detailně rozpracován až na samotné analytické účty. Některé z těchto účtů ale naplánovány

nejdou, a to bez specifického důvodu, proč tomu tak není. Je tedy otázkou, zda je potřeba plánovat do takového detailu. Reálně ani není možné vyhodnocovat plnění plánu všech analytických účtů společnosti. Společnost se zaměřuje na vyhodnocování položek finančního plánu, a navíc u každé položky sleduje, z čeho se skládá. Toto členění je ve finančním plánu zobrazeno pouze u nákladů na energie, osobních nákladů a u výnosů z vodného a stočného. Až v případě vzniku podstatnější odchylky se společnost detailněji zaměří na to, z jakého důvodu mohla tato odchylka vzniknout.

Naopak společnost do plánu nezahrnuje významnou položku, a tou je daň z příjmů právnických osob. Společnost si naplánuje výsledek hospodaření před zdaněním, který musí ale následně zdanit, čímž se čistý zisk společnosti poměrně výrazně sníží. Společnost každoročně účtuje o odložené dani (ve výši přibližně 3 mil. Kč), ale ve finančním plánu společnosti ji nevykazují. V roce 2019 dokonce po zaúčtování odložené daně společnosti vznikla daňová ztráta ve výši asi 1,5 mil Kč. Odložená daň je tedy důležitou nákladovou položkou, kterou společnost pravidelně vykazuje, ale ve finančním plánu není vůbec zahrnuta.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce se pokusím vytvořit návrhy řešení zjištěných nedostatků v analýze současného stavu vybrané společnosti. Bude se jednat především o zahrnutí odložené daně do finančního plánu, dále zaměření na detailnost finančního plánu, aby nevznikala prázdná místa v plánu, možnost plánování rozvahy a výkazu cash-flow, využití finančních ukazatelů a stanovení časového harmonogramu plánování.

4.1 Zahrnutí odložené daně do finančního plánu

Finanční plán by měl zahrnovat veškeré důležité položky nákladů a výnosů, které bude společnost v plánovaném období vykazovat. Jelikož společnost plánuje poměrně detailně, i z důvodu využívání controllingového systému KaMIS, plánuje pouze výsledek hospodaření před zdaněním a nezahrnuje do plánu relativně důležitou a také významnou položku odložené daně, o které má povinnost účtovat každoročně. Dle prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví mají povinnost účtovat o odložené dani ty účetní jednotky, které sestavují účetní závěrku v plném rozsahu. Účetní závěrku sestavují v plném rozsahu účetní jednotky, které mají povinnost ověření účetní závěrky auditorem a veškeré akciové společnosti. Vybraná společnost Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., je akciovou společností a také je její účetní závěrka ověřována auditorem. Z tohoto důvodu musí každoročně účtovat o odložené dani.

Když se podívám na posledních 10 let, odložená daň společnosti byla vykazována ve výši 2 až 4,3 mil. Kč. Jelikož se jedná o částku v řádech milionů, dle mého názoru by měla být do finančního plánu zahrnuta. Zároveň se jedná o daň odloženou, o jejímž závazku se vždy účtuje. I z tohoto důvodu vznikla po zaúčtování odložené daně v roce 2019 společnosti ztráta ve výši asi 1,5 mil. Kč.

Jelikož společnost plánuje od roku 2023 vyplácet dividendy svým akcionářům, mohla by jí tato změna poskytnout větší přehled o výši čistého zisku, kterou je možné rozdělit mezi akcionáře.

Tabulka 5: Výpočet odložené daně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Položky	Základna	%	Odložená pohledávka	Odložený závazek
Zůstatková cena odepisovaného majetku		19		x
Neuplatněná daňová ztráta		19	x	
Rezervy nedaňové		19	x	
Opravné položky k materiálu		19	x	
Opravné položky k pohledávkám nedaňové		19	x	
Celkem			x	x

Odložená daň k 31. 12. 2020
Odložená daň k 1. 1. 2020
Odložená daňová povinnost 2020

Z těchto uvedených položek se počítá u vybrané společnosti odložená daň. Jedná se o položky, u kterých vzniká rozdíl mezi účetní a daňovou hodnotou. Odložený daňový závazek vzniká pouze ze zůstatkové ceny odepisovaného majetku, jelikož daňové odpisy bývají vyšší než účetní. Zbylé položky se řadí mezi odložené pohledávky, jelikož se jedná o přechodné snížení nákladů, které není daňově uznatelné. Pokud se z uvedených položek vypočítá daň pro právnické osoby 19 % a odečte se od sebe suma odloženého závazku a odložené pohledávky, vznikne odložená daň k 31. 12. 2020. Takto vypočtená odložená daň z předchozího období tvoří odloženou daň k 1. 1. 2020. Rozdíl těchto dvou položek činí odloženou daň za rok 2020.

4.2 Zaměření na detailnost plánu

Finanční plán společnosti Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., je sestavován relativně podrobně, jelikož využívá controllingový systém KaMIS. V tomto systému je možné si finanční plán zobrazit v jakékoliv podobě, např. rozčleněný podle jednotlivých provozů společnosti, různých činností (vodné, stočné,...), zakázek (kalkulačních jednic), akcí (opravy, investice,...), dle analytických účtů společnosti, ale také lze zde zobrazit jednotlivé kalkulace apod.

KaMIS CONTROLLING EXPERT

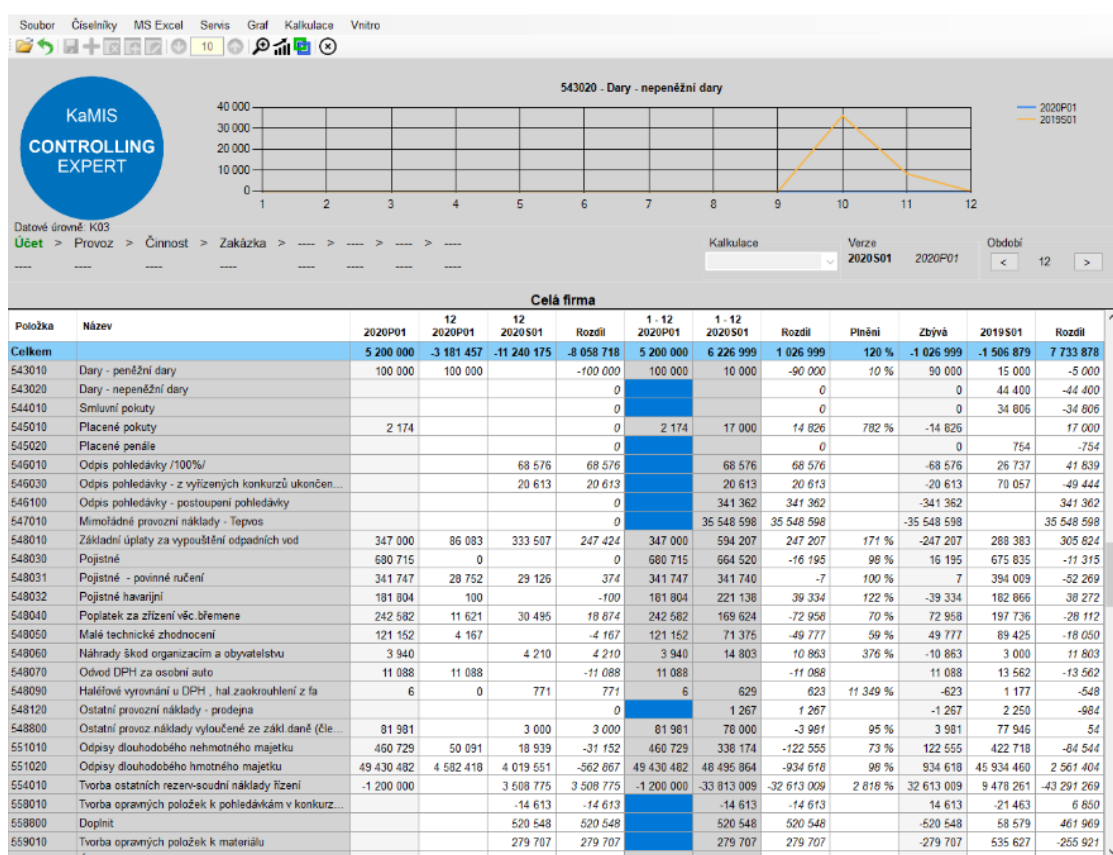
504020 - Prodané zboží - prodejna

Period	2020P01	2019S01
1	~10,000	~10,000
2	~25,000	~15,000
3	~20,000	~15,000
4	~10,000	~10,000
5	~20,000	~10,000
6	~10,000	~10,000
7	~20,000	~10,000
8	~10,000	~10,000
9	~10,000	~10,000
10	~20,000	~15,000
11	~20,000	~15,000
12	~10,000	~10,000

Datové úrovně: K03
Účet > Provoz > Činnost > Zakázka > --- > --- > --- > ---

Kalkulace Verze 2020S01 2020P01 Období 12

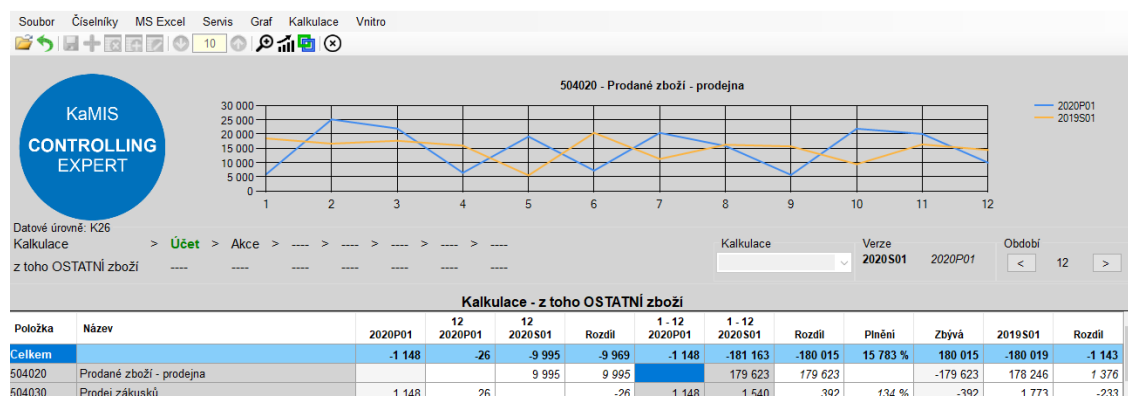
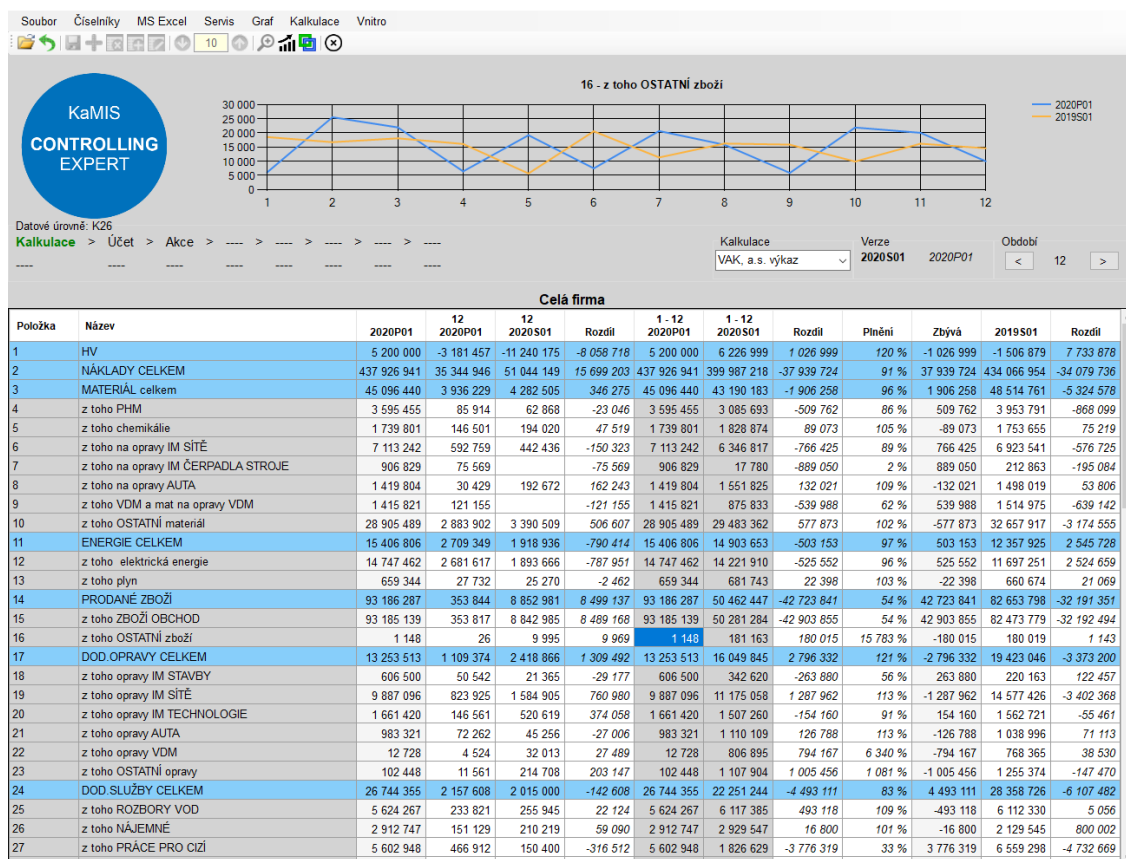
67



Obrázek 12: Plánování v systému KaMIS 2
(Zdroj: Interní data společnosti)

Na výše uvedených obrázcích lze vidět, že se nejedná o pár položek, ale o více z nich. Pokud chce společnost plánovat v takovémto rozsahu, měla by se zaměřit na veškeré sledované položky, které jsou v systému zobrazovány. V případě, že by se jednalo o položky méně významné, měla by je společnost do plánu zapsat např. jako nulovou položku, a tudíž by v plánu nevzniklo žádné „prázdné místo“.

Můžeme se také podívat na účet 504020 Prodané zboží – prodejna, který je uveden na obrázku 11, z jiného pohledu, a to např. ve výkazu, který společnost používá k analýze odchylek. V tomto výkazu je zařazen v položce prodané zboží, konkrétně ostatní zboží. Zde vzniká odchylka 15 783 %. Když se podíváme hlouběji, zjistíme, že je to z toho důvodu, že prodané zboží na prodejně není naplánováno, i když v minulém období (v roce 2019) mělo téměř stejnou hodnotu jako v roce 2020. Tímto mohou vznikat odchylky způsobené špatným plánováním.



Také zde může vyplynout otázka, zda je potřeba plánovat do takového detailu, že se v systému zobrazují nulové nebo nevýznamné položky, které nemají téměř žádný vliv na celkový finanční plán. V některých případech by pravděpodobně bylo zcela dostačující plánování na úrovni syntetických účtů.

4.3 Plánování rozvahy a výkazu cash-flow

Ve vybrané společnosti Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., se plánují pouze náklady a výnosy, ze kterých se vytvoří finanční plán společnosti. Pokud vezmeme v potaz hlavní činnost společnosti, tedy dodávání pitné vody a odvádění a čištění vod odpadních, společnost nemá potřebu plánovat peněžní prostředky, zásoby, pohledávky, závazky apod. Vodovody a kanalizace v místech provozování jsou již vybudovány, zásoby vody jsou v oblasti její působnosti dostatečné, tudíž voda je pravidelně dodávána, a většina odběratelů již platí zálohově, takže přísun peněz je plynulý bez významných výkyvů. Navíc splatnosti faktur jsou velmi krátké (obvykle 14 dnů) a případné vymáhání pohledávek po splatnosti lze podpořit hrozbou či skutečných přerušením dodávek vody, na což dlužníci obvykle reagují velmi dobře.

Společnost ale provozuje i spoustu dalších vedlejších činností, a kvůli těmto činnostem by bylo užitečné mít plán a přehled peněžních prostředků, zásob, pohledávek, závazků apod., aby měla dostatečné informace, jak tyto činnosti ovlivní finanční situaci. U velkých obchodních případů by pak bylo možné vhodným způsobem pracovat s dobou splatnosti faktur, a případně je i vhodně načasovat do okamžiku, kdy má společnost dostatečné prostředky na jejich profinancování. Tyto výkazy by byly sestavovány po měsících na plánované období.

4.3.1 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha společnosti nemusí být nějak výrazně podrobná ve všech sledovaných položkách. Důležité jsou především položky čistého pracovního kapitálu, tedy pohledávky, závazky, zásoby a peněžní prostředky, které se stanoví v plánovaném výkazu cash-flow. Díky stanovení těchto položek bude mít společnost přehled o jejich výši a může lépe naplánovat své činnosti.

Tabulka 6: Plánovaná rozvaha
(Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA CELKEM	PASIVA CELKEM
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
Zásoby	Rezervy
k vodovodům a kanalizacím	Dlouhodobé závazky
obchodní	Krátkodobé závazky
stavební	z V a S
ostatní	obchodní
Dlouhodobé pohledávky	ostatní
Krátkodobé pohledávky	Dlouhodobé bankovní úvěry
z V a S	Krátkodobé bankovní úvěry
obchodní	Časové rozlišení pasiv
ostatní	
Peněžní prostředky	
Časové rozlišení aktiv	

Dlouhodobý majetek společnosti je v podstatě již plánován v plánu investic a odpisů. Společnost má velký přehled o tom, jaká aktiva bude v následujícím roce pořizovat. Tato položka by tedy neměla být pro plánování rozvahy stěžejní ani nijak obtížná.

Důležitými položkami plánované rozvahy jsou položky pracovního kapitálu. Položky zásob, pohledávek a závazků je možné plánovat přes dobu obratu. Doba obratu plánovaného období se vypočítá jako průměr předchozích čtyř až pěti období, přičemž případné vysoké výkyvy se dají z tohoto průměru vyjmout. Takto vypočtená doba obratu se následně vynásobí denními plánovanými tržbami. Peněžní prostředky jsou doplněny až po sestavení výkazu cash-flow.

S ohledem na strukturu společnosti by také mohlo být přínosné, a mohlo by pomoci lépe řídit společnost, rozdělení zásob, pohledávek a závazků podle místa a důvodu vzniku. Pohledávky a závazky lze rozdělit na pohledávky a závazky z V a S, z obchodní činnosti a z ostatních činností. Zásoby lze rozčlenit na zásoby týkající se vodovodů a kanalizací, obchodní, stavební a ostatní zásoby.

U rezerv a časového rozlišení aktiv a pasiv lze ponechat hodnoty z předcházejícího období, pokud společnost již neví o případných změnách. Případně zde lze opět vycházet z průměru za posledních několik let.

Vlastní kapitál se bude navyšovat, resp. snižovat o plánovaný zisk, resp. ztrátu. Od roku 2023 plánuje společnost vyplácet dividendy svým akcionářům. Tato výplata dividend se také promítne do výše vlastního kapitálu.

Splácení a čerpání bankovních úvěrů a výpomocí společnost opět již plánuje v plánu nákladových úroků.

4.3.2 Plánovaný výkaz cash-flow

Sestavením plánovaného výkazu cash-flow zjistíme především stav peněžních prostředků ve společnosti. Společnost by měla trvale zajišťovat dostatek finanční prostředků na krytí závazků a na budoucí plánovanou výplatu dividend. Zjištěná hodnota peněžních prostředků se následně přepíše do plánované rozvahy, čímž jsou tyto dva výkazy propojeny.

Tabulka 7: Plánovaný výkaz cash-flow
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Stav peněžních prostředků na počátku období
a) Peněžní tok z provozní činnosti
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním
Úpravy o nepeněžní operace
Odpisy dlouhodobého majetku
Změna stavu rezerv a opravných položek (+ / -)
Změna stavu časového rozlišení (+ / -)
Zisk z prodeje stálých aktiv (+ / -)
Úpravy oběžných aktiv
Změna stavu pohledávek (+ / -)
Změna stavu neúročených závazků (tj. krátkodobé i dlouhodobé, ale bez bankovních úvěrů) (+ / -)
Změna stavu zásob (+ / -)
Nákladové úroky (-)
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (+)

Výnosové úroky (+)
Zaplacená daň (-)
PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI
b) Investiční činnost
Nabytí dlouhodobého majetku (-)
Příjmy z prodeje stálých aktiv (+)
PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI
c) Finanční činnost
Úpravy dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů
Změna stavu dlouhodobých závazků (+ / -)
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů (+ / -)
Změna stavu krátkodobých bankovních úvěrů (+ / -)
Zvýšení a snížení VK z vybraných operací
Upsání cenných papírů a účastí (zvýšení ZK) (+)
Výplata dividend a podílů ze zisku (-)
PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI
d) Peněžní tok celkem
PENĚŽNÍ TOK CELKEM
Stav peněžních prostředků na konci období

Tento vytvořený výkaz cash-flow je rozdělen do několika částí: peněžní tok z provozní činnosti, peněžní tok z investiční činnosti a peněžní tok z finanční činnosti. Po součtu všech těchto položek nám vznikne celkový peněžní tok. Když k celkovému peněžnímu toku přičteme stav peněžních prostředků na začátku období, dostaneme stav peněžních prostředků na konci období.

4.4 Využití ukazatelů finanční analýzy

Jelikož je vybraná společnost akciovou společností, jejím cílem podnikání je samozřejmě dosažení zisku. Finančním cílem je, aby byl tento zisk v likvidní podobě a bylo možné ho následně rozdělit akcionářům nebo ho dále investovat. Společnost by tedy měla začít sledovat vybrané finanční ukazatele k lepšímu přehledu o situaci

společnosti a trendech vývoje. Mezi tyto ukazatele patří ukazatelé aktivity, likvidity, zadluženosti a rentability.

Tabulka 8: Vybrané ukazatelé finanční analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybrané ukazatelé	Četnost sledování	Příjemce reportu
Doby obratu	čtvrtletně	výkonný management
Pohotová likvidita	měsíčně	výkonný management
Celková zadluženost	ročně	akcionáři a dozorčí rada
Rentabilita vlastního kapitálu	ročně	akcionáři a dozorčí rada

Ukazatelé aktivity, především doby obratu zásob, pohledávek a závazků, by také tedy mohly být využity při plánování rozvahy ke stanovení výsledných hodnot těchto položek. Případný negativní trend by pak mohl upozornit vedení společnosti na potřebu řešení. Tyto ukazatele mohou být také vhodné jako součást motivace zahrnuté do systému odměňování některých zaměstnanců. Zkracování doby obratu zásob či pohledávek je obvykle jedním ze zdrojů dodatečné hotovosti, podobně jako prodlužování doby obratu závazků. Zvláště v současné době, kde cena úvěrového financování roste, jde o důležitou součást řízení firmy.

Zároveň tyto hodnoty mohou zajímat výkonný management firmy, jelikož budou dostávat informace včas a také z jiného pohledu, tudíž budou moci rychleji vykonávat případná opatření. Tyto ukazatele by mohly být zařazeny do čtvrtletního výkazu.

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Zaměřují se tedy na množství finančních prostředků společnosti. Při velmi nízké likviditě by společnosti hrozilo využití kontokorentního úvěru k provoznímu financování, a tím pádem vznik případných nákladových úroků z tohoto úvěru. Naopak vysoké držení finančních prostředků také není finančně výhodné, i proto má společnost sjednanou tuto možnost využití kontokorentního úvěru. I přes to by se ale měla zaměřit na svou likviditu a co nejméně využívat kontokorent.

Vybraný ukazatel pohotové likvidity má pro firmu asi nejlepší vypovídající schopnost, jelikož se jedná o poměr peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek a závazků.

Výkonný management tedy může lépe sledovat a řídit poměr mezi pohledávkami a závazky. Tento ukazatel by byl sledován každý měsíc v měsíčním výkazu.

Celková zadluženost a rentabilita vlastního kapitálu zajímají především akcionáře, příp. i dozorčí radu. V průběhu roku by mohly nastat vysoké výkyvy, tedy roční vykazování zajistí přehled dlouhodobého vývoje. Jelikož by se jednalo o roční sledování, dal by se vývoj těchto ukazatelů zařadit i do výroční zprávy společnosti.

Ukazatele finanční analýzy lze velmi dobře použít i k benchmarkingu, tedy porovnání společnosti s vybranými vodárenskými společnostmi nebo dalšími společnostmi pracujícími v příbuzných odvětvích. Dle tohoto srovnání lze pak například hodnotit management společnosti.

4.5 Stanovení časového harmonogramu plánování

Plánování ve vybrané společnosti začíná přibližně v září, nebo i v říjnu, kdy začínají plánovat kalkulace. Poté si vytvoří dokument Parametry plánu, kde si předběžně stanoví výsledek hospodaření a k němu odpovídající náklady a výnosy. Následně se až zaměří na celkový finanční plán společnosti, který je dokončen přibližně až v únoru plánovaného období. Tento plán by ale měl být dokončen co nejdříve, nejpozději v prosinci předcházejícího období, aby společnost měla čas přijmout rozhodnutí, resp. opatření vedoucí ke splnění vytvořeného plánu (např. zavedení nových činností, hledání nových zaměstnanců).

Tabulka 9: Plánovací kalendář
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánované položky	Termín plánování
Kalkulace	srpen – říjen, prosinec
Parametry plánu	srpen - září
Dílčí plány	září - říjen
Finanční plán	říjen - prosinec
Plánovaná rozvaha	říjen - prosinec
Plánované cash-flow	říjen - prosinec

Navrhuji vytvořit ve společnosti plánovací kalendář, ve kterém budou stanoveny termíny každého kroku plánování. Jedná se především o to, kdy se začnou jednotlivé plánované položky plánovat a kdy bude jejich plánování dokončeno. V tabulce 9 jsou uvedeny možné termíny plánování a je zde již doplněno plánování rozvahy a výkazu cash-flow. Začátek plánování přibližně v měsíci srpnu společnosti zajistí, že celkový finanční plán bude dokončen před začátkem plánovaného období a v novém roce se již bude moci soustředit na plnění naplánovaných činností. V srpnu také již společnost bude mít data o tom, jak si vedla v první polovině roku. V říjnu, kdy by se mělo začít s plánováním finančního plánu, bude znát již údaje za tři čtvrtletí a na zbývajících tři měsíce bude stanovena předběžná skutečnost. V tomto období by také měli všichni zodpovědní vedoucí znát vývoj svých činností do konce roku, tudíž by neměl být problém stanovit předběžnou skutečnost odpovídající skutečnému dění ve společnosti. Vytvořený plánovací kalendář by měl být odsouhlasen všemi, jichž se týká.

Posun plánování finančního plánu by také mohl být prospěšný přesnějšímu stanovení kalkulací. Od roku 2022 již společnost bude muset předkládat Ministerstvu financí kompletní plánované kalkulace již před začátkem plánovaného období. Do této doby bylo povinností předkládat pouze ceny, a ne celé kalkulace, což vedlo k možným přesunům nákladů v rámci kalkulace v zájmu přesnějšího plnění skutečnosti. Celkové kalkulace se musely předkládat až do konce dubna následujícího období, ve kterém byly tyto kalkulace cen uplatněny. Po dokončení finančního plánu by se tedy společnost měla znovu zaměřit na již vytvořené kalkulace, a opět projít veškeré nákladové položky a případně je upravit, aby byly kalkulace řádně připraveny na předložení Ministerstvu financí.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo posoudit současný stav controllingu ve vybraném podniku a na základě této analýzy navrhnout opatření ke zlepšení využití controllingu v tomto podniku. Na základě provedené analýzy bylo navrženo několik opatření na zlepšení, které by měly usnadnit plánování a také zajistit eliminaci vznikajících odchylek.

První teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů týkajících se controllingu. Nejprve byl popsán controlling samotný a jeho cíle. Dále je zde popsána úloha controllera a také začlenění controllingu do hierarchie podniku. Další důležitou kapitolou je plánování. Zde jsou uvedeny např. požadavky na plán, způsob sestavování plánu, metody plánování, sestavení plánu a struktura plánu. Následuje kapitola o kontrole a analýze odchylek, která zahrnuje etapy kontrol, porovnání plánovaných a skutečných hodnot, analýzu odchylek a návrhy nápravných opatření. V poslední části je popsán reporting a jeho struktura.

Poté následuje popis vybrané společnosti Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. Je zde zahrnuta její historie, předmět podnikání, výrobní proces, informační systém a také organizační struktura.

Třetí částí je již analýza vybrané společnosti z pohledu controllingu a především tvorby plánu a analýzy odchylek. Nejprve je zde popsán controlling v podniku včetně používaného controllingového systému KaMIS. Poté již následuje popis plánování v podniku, včetně veškerých dílčích plánů, které jsou potřeba k sestavení celkového finančního plánu. Poté je zde provedena analýza vzniklých odchylek. Závěrem této části je stručné shrnutí provedené analýzy.

Poslední a nejdůležitější částí je část návrhová. Jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení využití controllingu ve vybraném podniku. Tyto nedostatky byly zjištěny analytickou částí práce. Jedná se o zahrnutí odložené daně do finančního plánu i z důvodu lepší přehlednosti o výši čistého zisku, který bude od roku 2023 rozdělen mezi akcionáře formou výplaty dividend. Bez plánování této položky, která může odčerpat i více než čtvrtinu zisku před zdaněním, nemůže být plánování přesné a vypovídající. Dále bude

do budoucna důležité zaměření na detailnost plánu, jelikož finanční plán společnosti je sestavován poměrně detailně v controllingovém systému KaMIS. Občas zde ale vzniknou mezery v plánování a poté vznikají relativně zbytečné odchylky a dochází tedy ke zkreslování analýzy odchylek. Plánování rozvahy a výkazu cash-flow by mělo zajistit lepší přehled o finanční situaci v podniku i z důvodu existence spousty vedlejších činností, a také možnost vhodného načasování větších obchodních případů. Bez tohoto plánování existuje reálné riziko, že společnosti budou vznikat na přechodnou dobu závazky po splatnosti nebo že bude muset narychlo zajišťovat finanční prostředky, např. čerpáním úvěru, a z tohoto následně vyplynou zvýšené nákladové úroky nebo další zbytečné náklady. Využití ukazatelů finanční analýzy opět zajistí lepší přehled o společnosti a zároveň by poté bylo možné např. realizovat benchmarking, podle kterého lze i hodnotit management společnosti. Stanovení časového harmonogramu plánování zajistí včas vypracovaný finanční plán společnosti a poté se společnost již může soustředit na plnění položek plánu a účetní závěrku uplynulého období. Nebude už existovat období, kdy společnost pracuje bez schváleného plánu a je řízena pouze intuitivně. Zvláště v době rychle rostoucích cen vstupů to představuje významné riziko například v tom, že se nepodaří včas identifikovat posuny, které jsou mimo toleranci a na které je nutné reagovat.

Uvedené návrhy byly prodiskutovány s ekonomickým náměstkem společnosti a byly přijaty velmi pozitivně. Je zde tedy vysoký předpoklad realizace navržených opatření. Zároveň je zde pravděpodobnost, že z důvodu mé pracovní činnosti v této společnosti, se sama budu podílet na realizaci těchto opatření.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- (2) ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-214-4857-5.
- (3) MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- (4) KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
- (5) HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- (6) LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.
- (7) LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- (8) ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- (9) HRDÝ Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- (10) VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4.
- (11) FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- (12) ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
- (13) *Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s.* [online]. Jablonné nad Orlicí: TH SOFT, 2021 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.vak.cz/>

- (14) Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. *Výroční zpráva za rok 2020*. Jablonné nad Orlicí: Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., 2020. Dostupné také z: https://www.vak.cz/soubory/vak-vz-2020_v2.pdf
- (15) Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. ARES - ekonomické subjekty [online]. Česká republika: Ministerstvo financí ČR, 2021 [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=48173398&jazyk=cz&xml=1
- (16) FIEDLER, L. *Výrobní proces* [ústní sdělení]. Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. Jablonné nad Orlicí. 5. 11. 2021.
- (17) DOBROUCKÝ, P. *Controlling v podniku* [ústní sdělení]. Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. Jablonné nad Orlicí. 25. 11. 2021.
- (18) *QI Centrální mozek firmy* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-10-22]. Dostupné z: <https://www.qi.cz/>
- (19) *Organizační řád 2020*. Jablonné nad Orlicí: Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s., 2020.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CZ-NACE klasifikace ekonomických činností

V a S vodné a stočné

VH výsledek hospodaření

ČOV čistírna odpadních vod

MF Ministerstvo financí

DP dohadné položky

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura ceny pitné vody 2020 v Kč/m ³ a v %	51
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah controllingu ke kontrole.....	13
Obrázek 2: Úlohy manažera a controllera	15
Obrázek 3: Vztah kontroly a controllingu	26
Obrázek 4: Rozklad odchylky.....	28
Obrázek 5: Časové schéma tvorby reportu	34
Obrázek 6: Logo společnosti	35
Obrázek 7: Mapa působnosti	40
Obrázek 8: Kanalizační vozidlo německého výrobce KROLL/Hellmers	41
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti	45
Obrázek 10: Struktura controllingového systému KaMIS.....	47
Obrázek 11: Plánování v systému KaMIS 1	67
Obrázek 12: Plánování v systému KaMIS 2	68
Obrázek 13: Plánování v systému KaMIS 3	69
Obrázek 14: Plánování v systému KaMIS 4	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura ceny pitné vody 2020	51
Tabulka 2: Parametry plánu na rok 2020	52
Tabulka 3: Plán nákladů a výnosů - finanční plán 2020.....	58
Tabulka 4: Výpočet odchylek za rok 2020	60
Tabulka 5: Výpočet odložené daně.....	66
Tabulka 6: Plánovaná rozvaha	71
Tabulka 7: Plánovaný výkaz cash-flow	72
Tabulka 8: Vybrané ukazatele finanční analýzy	74
Tabulka 9: Plánovací kalendář.....	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výpočet (kalkulace) cen pro vodné pro kalendářní rok 2020I

Příloha 2: Výpočet (kalkulace) cen pro stočné pro kalendářní rok 2020..... II

Příloha 1: Výpočet (kalkulace) cen pro vodné pro kalendářní rok 2020
(Zdroj: interní data společnosti)

VÝPOČET (KALKULACE) CEN PRO VODNÉ PRO KALENDAŘNÍ ROK 2020

Tabulka č. 1

I	Příjemce vodného	Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s.
II	Provozovatel - název a IČO	Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. 48173398
III	Vlastník - název a IČO	Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. 48173398
IV	Formulář A až F	A
V	Index 1 až x	
VI	IČPE související s cenou	

Řádek	Náklady pro výpočet ceny pro vodné			
	Nákladové položky	Měrná jednotka	Voda pitná	
			2019 Oč. skut	2020 Kalkulace
1	2	2a	3	4
1. Materiál		mil.Kč	11,332	11,306
1.1	- surová voda podzemní + povrchová	mil.Kč	7,472	7,441
1.2	- pitná voda převzatá + odpadní voda předaná k čištění	mil.Kč	1,108	1,200
1.3	- chemikálie	mil.Kč	0,330	0,400
1.4	- ostatní materiál	mil.Kč	2,422	2,265
2. Energie		mil.Kč	5,960	6,679
2.1	- elektrická energie	mil.Kč	5,960	6,679
2.2	- ostatní energie (plyn, pevná a kapalná e.)	mil.Kč	0,000	0,000
3. Mzdy		mil.Kč	0,000	0,000
3.1	- přímé a režijní mzdy	mil.Kč	0,000	0,000
3.2	- ostatní osobní náklady	mil.Kč	0,000	0,000
4. Ostatní přímé náklady		mil.Kč	44,523	42,708
4.1	- odpisy	mil.Kč	19,891	21,160
4.2	- opravy infrastrukturního majetku	mil.Kč	24,280	21,247
4.3	- nájem infrastrukturního majetku	mil.Kč	0,352	0,301
4.4	- prostředky obnovy infrastrukturního majetku	mil.Kč	0,000	0,000
5. Provozní náklady		mil.Kč	25,774	29,300
5.1	- poplatky za vypouštění odpadních vod	mil.Kč	0,000	0,000
5.2	- ostatní provozní náklady externí	mil.Kč	6,750	6,300
5.3	- ostatní provozní náklady ve vlastní režii	mil.Kč	19,024	23,000
6. Finanční náklady		mil.Kč	0,000	0,000
7. Ostatní výnosy		mil.Kč	0,000	0,000
8. Výrobní režie		mil.Kč	4,493	4,535
9. Správní režie		mil.Kč	6,580	6,708
10. Úplné vlastní náklady vč. prostředků na obnovu		mil.Kč	98,662	101,237
A	Hodnota souvisejícího infrastrukturního majetku podle VÚME	mil.Kč	2360,22	2290,91
B	Pořizovací cena souvisejícího provozního hmotného majetku	mil.Kč	64,68	64,68
C	Počet pracovníků	osob	43,000	43,000
D	Voda pitná fakturovaná	mil.m³	3,299	3,322
E	- z toho domácnosti	mil.m ³	1,924	1,998
F	Voda odpadní odváděná fakturovaná	mil.m³	0,000	0,000
G	- z toho domácnosti	mil.m ³	0,000	0,000
H	Voda srážková fakturovaná	mil.m³	0,000	0,000
I	Voda odpadní čištěná	mil.m ³	0,000	0,000
J	Pitná nebo odpadní voda převzatá	mil.m ³	0,070	0,074
K	Pitná nebo odpadní voda předaná	mil.m³	0,000	0,000

Tabulka č. 2

Řádek	Kalkulovaná cena pro vodné			
	Text	Měrná jednotka	Poznámka	Voda pitná
				Kalkulace
1	2	2a	2b	4
11. JEDNOTKOVÉ NÁKLADY vč. prostředků na obnovu		Kč.m³	f. 10/D nebo f. 10/(F+H) nebo f. 10/*	30,476
12.	ÚVN včetně prostředků na obnovu	mil.Kč	f. 10	101,237
13.	Kalkulační zisk	mil.Kč		22,338
14.	- podíl kalkulačního zisku z ÚVN (orientační ukazatel)	%	f. 13/ f. 20*100	22,065
15.	- z f. 13 na rozvoj a obnovu infrastrukturního majetku	mil.Kč		0,000
16.	Celkem ÚVN včetně prostředků na obnovu + zisk	mil.Kč	f. 12 + f. 13	123,575
17.	Voda fakturovaná pitná, odpadní+srážková	mil.m ³	f. D nebo F + H nebo *	3,322
18. CENA pro vodné		Kč/m³	f. 16/ f. 17	37,200
19.	CENA pro vodné + DPH	Kč/m ³	f. 18 + DPH	42,780

Vypracoval:	Mgr. Ing. Petr Dobroucký - ekonomický náměstek
Kontroloval:	Ing. Bohuslav Vaňous - ředitel společnosti
Telefon:	+420 463 030 222
e-mail:	dobroucky@vak.cz
Datum:	17.12.2019

Příloha 2: Výpočet (kalkulace) cen pro stočné pro kalendářní rok 2020

(Zdroj: interní data společnosti)

VÝPOČET (KALKULACE) CEN PRO STOČNÉ PRO KALENDRÁRNÍ ROK 2020

Tabulka č. 1

I	Příjemce stočného	Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s.
II	Provozovatel - název a IČO	Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. 48173398
III	Vlastník - název a IČO	Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. 48173398
IV	Formulář A až F	A
V	Index 1 až x	
VI	IČPE související s cenou	

Řádek	Nákladové položky	Měrná jednotka	Voda odpadní	
			2019	2020
			Oč. skut	Kalkulace
1	2	2a	3	4
1. Materiál		mil.Kč	1,903	1,780
1.1	- surová voda podzemní a povrchová	mil.Kč	0,000	0,000
1.2	- pitná voda převzatá + odpadní voda předaná k čištění	mil.Kč	0,210	0,280
1.3	- chemikálie	mil.Kč	1,280	1,100
1.4	- ostatní materiál	mil.Kč	0,413	0,400
2. Energie		mil.Kč	4,073	5,310
2.1	- elektrická energie	mil.Kč	4,073	5,310
2.2	- ostatní energie (plyn, pevná a kapalná e.)	mil.Kč	0,000	0,000
3. Mzdy		mil.Kč	0,000	0,000
3.1	- přímé a režijní mzdy	mil.Kč	0,000	0,000
3.2	- ostatní osobní náklady	mil.Kč	0,000	0,000
4. Ostatní přímé náklady		mil.Kč	31,111	31,065
4.1	- odpisy	mil.Kč	18,816	19,500
4.2	- opravy infrastrukturního majetku	mil.Kč	12,137	11,500
4.3	- nájem infrastrukturního majetku	mil.Kč	0,158	0,065
4.4	- prostředky obnovy infrastrukturního majetku	mil.Kč	0,000	0,000
5. Provozní náklady		mil.Kč	15,740	16,510
5.1	- poplatky za vypouštění odpadních vod	mil.Kč	0,297	0,560
5.2	- ostatní provozní náklady externí	mil.Kč	4,073	3,700
5.3	- ostatní provozní náklady ve vlastní režii	mil.Kč	11,370	12,250
6. Finanční náklady		mil.Kč	0,000	0,000
7. Ostatní výnosy		mil.Kč	0,000	0,000
8. Výrobní režie		mil.Kč	2,280	2,280
9. Správní režie		mil.Kč	3,410	3,320
10. Úplné vlastní náklady vč. prostředků na obnovu		mil.Kč	58,517	60,265
A	Hodnota souvisejícího infrastrukturního majetku podle VÚME	mil.Kč	1237,45	1 237,45
B	Pořizovací cena souvisejícího provozního hmotného majetku	mil.Kč	38,57	38,57
C	Počet pracovníků	osob	21,000	21,000
D	Voda pitná fakturovaná	mil.m ³	0,000	0,000
E	- z toho domácnosti	mil.m ³	0,000	0,000
F	Voda odpadní odváděná fakturovaná	mil.m ³	1,291	1,275
G	- z toho domácnosti	mil.m ³	0,616	0,650
H	Voda srážková fakturovaná	mil.m ³	0,358	0,355
I	Voda odpadní čištěná	mil.m ³	2,953	3,201
J	Pitná nebo odpadní voda převzatá	mil.m ³	0,000	0,000
K	Pitná nebo odpadní voda předaná	mil.m ³	0,013	0,013

Tabulka č. 2

Řádek	Text	Měrná jednotka	Poznámka	Voda odpadní
				Kalkulace
				4
1	2	2a	2b	
11. JEDNOTKOVÉ NÁKLADY vč. prostředků na obnovu		Kč.m3	f. 10/D nebo f. 10/(F+H) nebo f. 10*	36,972
12.	ÚVN včetně prostředků na obnovu	mil.Kč	f. 10	60,265
13.	Kalkulační zisk	mil.Kč		5,587
14.	- podíl kalkulačního zisku z ÚVN (orientační ukazatel)	%	f. 13/ f. 20*100	9,271
15.	- z f. 13 na rozvoj a obnovu infrastrukturního majetku	mil.Kč		0,000
16.	Celkem ÚVN včetně prostředků na obnovu + zisk	mil.Kč	f. 12 + f. 13	65,852
17.	Voda fakturovaná pitná, odpadní+srážková	mil.m3	f. D nebo F + H nebo f.	1,630
18. CENA pro stočné		Kč/m3	f. 16/ f.17	40,400
19.	CENA pro stočné + DPH	Kč/m3	f. 18 + DPH	46,460

Vypracoval:	Mgr. Ing. Petr Dobroucký - ekonomický náměstek
Kontroloval:	Ing. Bohuslav Vaňous - ředitel společnosti
Telefon:	+420 463 030 222
e-mail:	dobroucky@vak.cz
Datum:	17.12.2019