

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**PROVOZNÍ EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Využití controllingu při rozboření hospodaření společnosti Pražská  
teplárenská a.s.**

Autor: Michal <sup>TM</sup>Vec

© 2011 ZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Michal Švec**

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Využití controllingu při rozborech hospodaření**

### Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Charakteristika podnikatelského subjektu
5. Využití controllingu ve vybraném podniku
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

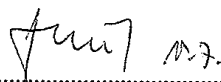
Doporučené zdroje:

- GURČIK, L. (2001): Podnikatelská analýza a kontroling. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN: 80-7137-958-1.
- HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: Beck 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3
- KRAUSEOVÁ, J. Finanční řízení firmy. 2.vydání. Praha: VŠE, 2004. 74 s. ISBN 80-245-0800-1
- KUBÍČKOVÁ, D., KOTĚŠEVCOVÁ, J. Finanční analýza. Praha: Vysoká škola finanční a správní, Eupress, 2006. 125 s. ISBN 80-86754-57-X
- LANDA, M. Jak číst finanční výkazy : analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5
- MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. Finanční analýza. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2
- ROSOCHATECKÁ, E. Ekonomika podniků. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. 201 s. ISBN 978-80-213-1892-2
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481
- SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
- STŘELEČEK, F. Analýza podnikatelské činnosti. Praha: Vysoká škola zemědělská Praha, 1991 . 61 s. ISBN 80-213-0098-1
- SYNEK, M., a kol. Podniková ekonomika. Praha: Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4
- TULEJA, P. Analýza pro ekonomy. Brno: Computer Press, 2007. 336 s. ISBN 978-80-251-1801-6

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Irena Pokorná, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

L.S.



Vedoucí katedry



V Praze dne: 15. 1. 2010



Děkan

## **estné prohlá-ení**

Prohla-uji,

že svou diplomovou práci šVyuffití controllingu p i rozbo-rech hospoda-ení ó Prafská  
teplárenská a.s.õ jsem vypracoval samostatn pod vedením vedoucího diplomové práce  
a s poufítím odborné literatury a dal-ích informa-ních zdroj , které jsou citovány v práci  
a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále  
prohla-uji, že jsem v souvislosti s jejím vytvo-ením neporu-il autorská práva t-etích osob.

V Praze dne 29. 3. 2011

í í í í í í í í í

### **Poděkování**

Rád bych poděkoval všem, kteří mi pomohli při vypracování diplomové práce. Především děkuji vedoucí diplomové práce za odborné konzultace a cenné rady a dále svým spolupracovníkům za odbornou pomoc.

# VYUŽITÍ CONTROLLINGU PŘI ROZBORECH HOSPODAŘENÍ PRAŽSKÁ TEPLÁRENSKÁ A.S.

## THE USE OF CONTROLLING FOR ECONOMIC ANALYSIS - PRAŽSKÁ TEPLÁRENSKÁ A. S.

### **Souhrn**

Diplomová práce na téma „Využití controllingu při rozborech hospodaření“ Pražská teplárenská a.s. se v ní věnuje užšímu pojetí controllingu z hlediska obsahového, konkrétnímu využití úloh a nástrojů controllingu při rozborech hospodaření. První část práce je věnována popisu teoretických předpokladů pro úspěšné fungování controllingu v podniku a poskytuje přehled o jeho základních úlohách a nástrojích. Druhá část je zaměřena na praktické využití jednotlivých úloh a nástrojů controllingu v rámci komplexního řízení podniku ve společnosti Pražská teplárenská a.s. Cílem této práce je aplikace teoretických přístupů controllingu na podnikovou úroveň.

### **Klíčová slova**

controlling, controller, plánování, kontrola, reporting,

### **Summary**

The thesis topic „The use of controlling for economic analysis - Pražská teplárenská a.s.“ is dedicated to control the narrower terms of content, namely the use of tasks and tools in economic analysis of the controlling. The first part is devoted to describe the theoretical conditions for the successful operation of the controlling within the relevant company and provides an overview of its basic tasks and tools. The second part focuses on the practical use of various tasks and tools in controlling the complex management of Pražská teplárenská a.s. The aim of this work is the application of theoretical approaches to controlling corporate level.

### **Key words**

controlling, controller, planning, control (checking), reporting,

## OBSAH

1. ÚVOD.....	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA .....	11
3. KONCEP NÍ ZÁKLADY CONTROLLINGU .....	12
3.1 POJEM CONTROLLING.....	12
3.2 VZNIK A VÝVOJ CONTROLLINGU .....	13
3.3 FUNKCE A FILOZOFIE CONTROLLINGU .....	14
3.4 CÍLE CONTROLLINGU .....	16
4. INSTITUCIONÁLNÍ ZAKOTVENÍ CONTROLLINGU .....	17
4.1 ÚLOHA CONTROLLERA.....	18
4.2 PROFIL CONTROLLERA.....	19
4.3 ORGANIZA NÍ ZA LEN NÍ.....	20
4.4 KOMPETENCE CONTROLLINGU .....	23
5. ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU.....	24
5.1 PLÁNOVÁNÍ A ROZPO TOVÁNÍ.....	24
5.1.1 ROZPO TOVÁ VÝSLEDOVKA .....	25
5.1.2 ROZPO TOVÁ ROZVAHA .....	27
5.1.3 ROZPO ET PEN FÍNÍCH TOK (CASH FLOW).....	28
5.1.4 PLÁN PRODEJE A PLÁN VÝROBY .....	29
5.1.5 OSTATNÍ DÍL Í PLÁNY.....	29
5.1.6 PROCES SESTAVOVÁNÍ PLÁNU.....	30
5.1.7 ZÁKLADNÍ ETAPY SESTAVOVÁNÍ PLÁNU.....	31
5.1.8 ROZPO ET REĚIJNÍCH NÁKLAD ST EDISEK .....	33
5.2 KONTROLA A VYHODNOCENÍ ODCHYLEK.....	35
5.2.1 ETAPY KONTROLY .....	37
5.3 REPORTING .....	41
5.3.1 POĚADAVKY NA REPORTING .....	42
5.3.2 LEN NÍ REPORTINGU.....	43
5.3.3 REPORTING VNITROPODNIKOVÝCH ÚTVAR .....	43
6. STRU NÁ CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....	46
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLE NOSTI.....	46
6.2 POSLÁNÍ SPOLE NOSTI.....	46
6.3 HLAVNÍ PRIORITY SPOLE NOSTI.....	46
6.4 INNOST SPOLE NOSTI.....	47
6.5 P EHLED VYBRANÝCH TECHNICKÝCH A EKONOMICKÝCH UKAZATEL í ..	47
7. ORGANIZA NÍ STRUKTURA PODNIKU .....	48
7.1 ODBOR CONTROLLINGU .....	48
8. ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU V PODNIKU.....	49
8.1 PLÁNOVÁNÍ Ó TVORBA RO NÍHO A ST EDN DOBÉHO PLÁNU .....	49
8.1.1 PRINCIPY TVORBY PLÁNU.....	49
8.1.2 P ÍPRAVA PLÁNU .....	50
8.1.3 TVORBA DÍL ÍCH PLÁN (ODBORNÝCH A ST EDISKOVÝCH).....	52
8.1.4 OBHAJOVACÍ A SCHVALOVACÍ PROCES PLÁNU.....	59
8.1.5 ROZVAHA A VÝKAZ PEN FÍNÍCH TOK (CASH FLOW).....	60
8.1.6 TVORBA ROZPO T PROFIT CENTER.....	62
8.2 REPORTING - ROZBOR HOSPODA ENÍ .....	63

8.2.1 VÝKAZY ROZBORU HOSPODA ENÍ.....	63
8.2.2 ANALÝZA HRUBÉ MARŽE, TECHNICKÝ REPORTING .....	64
8.2.3 KOMENTÁ ROZBORU HOSPODA ENÍ.....	66
8.2.4 P ÍLOHY ROZBORU HOSPODA ENÍ.....	67
8.3 REPORTING ST EDISEK (PROFIT CENTER) .....	69
8.3.1 POPIS PROCESU.....	71
8.4 NÁVRHY A DOPORU ENÍ.....	74
8.4.1 DOPORU ENÍ PRO PLÁNOVÁNÍ .....	74
8.4.2 DOPORU ENÍ PRO REPORTING .....	75
9. ZÁV R.....	77
SEZNAM LITERATURY.....	79

### SEZNAM P ÍLOH:

P íloha . 1. Organiza ní struktura podniku.....	81
P íloha . 2. Výsledovka í í í í .....í í í í í í í í í í í í í í í í í í í .....	82
P íloha . 3. Rozvaha í í í í í í í í .....í .....	83
P íloha . 4. Cash flow í í í í í .....í í í í í í í í í í í í í í í í í í í .....	84
P íloha . 5. Výkaz technických datí í .....í í í í í í í í í í í í í í í í í í í .....	85
P íloha . 6. Technický reporting í í .....í í í í í í í í í í í í í í í í í í í .....	86
P íloha . 7. Manaflerský souhrní í í .....í í í í í í í í í í í í í í í í í í í .....	87
P íloha . 8. P íklad reportingu st ediskaí .....í í í í í í í í í í í í í í í í í í í .....	89

### SEZNAM OBRÁZK :

Obrázek . 1. Controllingový cyklus í ..	15
Obrázek . 2. Pr ník funkce manaflera a controlleraí í í í í í í í í í í í í í .....	18
Obrázek . 3. Controlling jako -tábní útvarí í í í í .....í í .....í í .....	22
Obrázek . 4. Controlling jako liniový útvar í í í .....í .....í .....	22
Obrázek . 5. Zp tná a dop edná vazbaí .....	36
Obrázek . 6. Vztah kontroly a controllinguí .....	37
Obrázek . 7. Rozklad odchylky í .....í .....	39
Obrázek . 8. Postup tvorby plánuí ..	52
Obrázek . 9. Postup p i zpracování st ediskového reportinguí í í í í í í í í í í ..	71





## 1. ÚVOD

V současné době rychle měního se světa je stále těžší obstát v konkurenčním boji. V tomto konkurenčním světě stále větší úlohu hrají informace. Kdo má dostatek správných a rychlých informací a dokáže včas pružně reagovat, ten získává konkurenční výhodu a je životaschopným. Dnešní manažeři jsou často zavaleni záplavou dat a je pro ně složité, v nich identifikovat relevantní informace pro řízení pod enormním časovým tlakem. S pomocí controllingu a informačního systému podniku získávají přesnější a rychlejší informace o průběhu podnikových procesů, což v konečném důsledku umožní uje podnik m být úspěšný.

Controlling jako pojem a systém je v prostředí českých firem teprve objevován a postupně zaváděn. Hlavní zásluhu na tom má příchod kapitálu ze zahraničí, kde je controlling hojně využíván. I když je pojem controllingu u nás relativně nový, svým obsahem v mnohém připomíná Balašův systém řízení, který byl u nás využíván již v 1. polovině minulého století. V českých podnicích tak dochází k opožděnému objevování komplexnějšího a efektivnějšího řízení, než které nabízí pouze informace dostupné z finančního účetnictví.

Hlavním přínosem této práce je praktické aplikování teoretických úloh a nástroj controllingu ve velké společnosti a získání znalostí o pracovních činnostech controllingového oddělení. Tato práce umožní uje pochopit a upravit vztahy a ekonomické procesy, které se nejdou naučit během studia na vysoké škole, ale které si člověk osvojí až v praxi.

## 2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je aplikace teoretických přístupů controllingu na podnikovou úroveň ve společnosti Pražská teplárenská a.s. Diplomová práce vychází z práce bakalářské na téma: Rozbor hospodaření podniku Pražské teplárenské a.s. a vyúsťuje z ní získaných poznatků a dále ji rozvíjí. Diplomová práce je metodicky rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

Cílem teoretické části je popis controllingových úloh a nástrojů – jejich základní úlohy operativního controllingu. V kapitole Konceptní základy controllingu je cílem vysvětlit, co to vlastně controlling je, jaká je jeho filozofie a jaké jsou jeho funkce a cíle. Dále je popsána úloha controllera v podniku a uvedeny způsoby zaplacení controllingu do organizační struktury podniku. Významná část teoretické práce je věnována popsaní jednotlivých úloh a nástrojů operativního controllingu používaných pro řízení podniku. Teoretická část vychází z analýzy dokumentů. V dostupné odborné literatuře je díky obsáhlosti controllingu uvedeno velké množství situací a pohledů vztahujících se k zadanému tématu. Z důvodu zachování souvislosti mezi teoretickou a praktickou částí této práce je kladen důraz na ty úlohy, které je možno využít v části praktické, s ohledem na vybraný podnik.

Další část práce je věnována praktickému využití popisovaných úloh controllingu. Nejdříve je představena hodnocená firma a stručně popsána její podnikatelská činnost. Je uvedeno zařazení odboru controllingu v organizační struktuře podniku a jsou definovány jeho aktivity. Následně jsou aplikovány jednotlivé controllingové úlohy v rámci podniku. Součástí práce je také rozbor hospodaření sestavený s použitím těchto úloh. Praktická část práce používá metody analýzy a komparace. Na základě získaných výsledků je snahou dosáhnout žádoucího stavu a zlepšení podnikových výsledků. Ke zpracování praktické části této práce jsou použity informace z dokumentů vnitřní legislativy, data z informačních systémů, účetní výkazy rozborované společností, získané praktické zkušenosti a rozhovory s pracovníky podniku.

### 3. KONCEP NÍ ZÁKLADY CONTROLLINGU

#### 3.1 POJEM CONTROLLING

Podoba slova controlling nás nutí přeložit jako kontrolovat. Controlling ale znamená nejen kontrolovat, ale především řídit, ovládat, regulovat, případně dohlížet. V existující literatuře, která se zabývá controllingem lze nalézt řadu definic controllingu. Stejně tak lze nalézt v praxi pracovní pozici controller, kdy podstata pozice je chápána na jednom konci spektra jako archivář a správce informací, zatímco na druhé straně může jít o pozici top manažera (1).

Controlling představuje souhrnou koncepci, která integruje a institucionalizuje nejdříve funkci podporující řízení podniku. Touto podporou se rozumí spolupůsobení controllingové zaměřené filozofie podnikového řízení, která odpovídá aktuálním požadavkům managementu na základě funkcí a institucí controllingu (2).

Hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (přítomnost vlastníků pozic controller). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy komplexního řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku (2).

Controlling je v obecném vyjádření metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se plánovaným stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů. Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny s cílem přispět na zlepšení podnikových výsledků (3).

Obecná definice samotného pojmu controlling se odvíjí ve třech základních úrovních:

- controlling jako podnikatelská filozofie,
- controlling jako systém pravidel pro řízení podniku,
- controlling jako projekt řízení podniku.

Controlling jako podnikatelskou filozofii je třeba chápat především v teoretické rovině. Jde o změnu myšlení v oblasti řízení podniku, které se skládá ze základních integrovaných částí - plánování, výroba, finance a marketing. Tyto činnosti jsou navzájem spojeny do systému organizace podniku, který teprve v souhrnu těchto částí působí jako podnikatelský subjekt.

Controlling také chápeme jako systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabráňuje překvapením a včas nás upozorňuje na nebezpečí, které vyfladuje v řízení příslušné opatření.

Controlling jako projekt řízení podniku je soubor vytvořených vazeb a prvků, které svým projevem naplňují principy controllingového systému tzn., které v podniku existují takové prostředí, které se reálně starají o udržení řádového stavu (5).

Angloamerická literatura chápe controlling jako jednu z funkcí managementu. Controller jako pracovník je chápán jako manažer zodpovědný za účetně oddělení. Problematika je zde řešena v rámci manažerského účetnictví. Controlling budeme chápat jako moderní, funkční model řízení, jehož existence v podniku umožní včasnou reakci na vznikající problémy je třeba před možným vznikem existenční krize. Aplikace controllingu nutně tedy musí vést k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a tím tedy i k dlouhodobé úspěšné existenci podniku (1).

### 3.2 VZNIK A VÝVOJ CONTROLLINGU

Controlling má svůj původ ve Francii. V 15. století zde byl zřízen oficiální dvorní úřad, který plnil šcontre-rôle, kontrolní funkci. Kontrolní úloha podobně pojatého dvorního úřadu se uplatnila i v dalších zemích, zvláště pak ve Španělsku. V Anglii byl zaveden tento úřad pod názvem šcomptroller a zaměřoval se na vedení a kontrolu státního účetnictví. Odtud se činnosti šcomptrollera přenesly do USA, kde je ovšem zaváděl v soukromé sféře kolem roku 1880 zaváděl principy controllingu firemní společnost Topeka & Santa Fe a v roce 1892 firma General Electric (6).

Původní náplň práce controllera byla správa finančních záležitostí. Rychlý rozvoj nastal v době hospodářské krize (1926), která si vynutila přehodnocení dosavadních způsobů vnitropodnikového řízení. Největší rozvoj zažil controlling v USA v období 50. a 60. let 20. století. Náplň práce controllera byla v té době značně široká, zahrnovala nejen oblast tvorby plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, ale

i řízení da ových zálefitostí, náklad , financí, majetku podniku, jeho poji-t ní, tvorbu metodického aparátu pro ú etnictví atd. Postupn se funkce controllera transformuje do funkce finan ního manaflera a controllingové aktivity jsou sou ást oblastí, které obecn ozna ujeme jako krátkodobé a dlouhodobé finan ní řízení, manaflerské a nákladové ú etnictví.

V Evrop se controlling prosazuje více afl po druhé sv tové válce. Pr kopníkem controllingu v eské republice je ozna ován Tomá–Ba a. Po období centrálního řízení se v R controlling op tovn rozvíjí v 90. letech 20. století (1).

### 3.3 FUNKCE A FILOZOFIE CONTROLLINGU

V po átcích plnil controlling zejména tzv. funkci *registra ní*, byl tedy pasivn zam en na sb r dat. Dal-ím stupn m je aktivn orientovaný controlling, zam ený na kontrolu hospodárnosti a na vypracování zlep-ovacích návrh , jde o tzv. *navíga ní* funkci. Nejvy-í vývojový stupe p edstavuje controlling orientovaný na řízení. Spo ívá ve vytvo ení vlastního systému řízení, který vyuffívá pro řízení v-echny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace v-ech podnikových aktivit. Jedná se o controlling v *inova ní a koordína ní* funkci (1).

Filozofii controllingu lze charakterizovat pomocí t í základních princip :

- **Orientace na cíle** ó controlling se p ímo podílí na stanovení cíl podniku, na jejich kontrole a sou asn pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování
- **Orientace na úzké profily** ó smyslem controllingu je vybudovat vhodný informa ní systém, který poskytuje dostate né množství kvalitních dat a který pom fle odkrýt a následn odstranit tzv. úzká místa, jeff jsou p ekáfkou pro spln ní podnikových cíl ,
- **Orientace na budoucnost** ó minulost je pro řízení zajímavá pouze v mí e, jak ovliv uje budoucnost a dokáffe pomoci p edcházet problém m. P echod od feedback k feed-forward.

Controlling lze vnímat jako systém řízení s vlastní filozofií a fungující na n kolika základních principech. Jako kafdý jiný systém má i tento své sloflky. Pro jeho znázorn ní a popis lze vyuffít metafory, p irovnat jej k lodi, která pluje po mo i, k letadlu, mí ícímu

p es hory a oceány kde funkci controllera zastává lodivod, navigátor atd. Pojmy poufité v tomto systému (lo ) mohou být p i azeny r zným funkcím a jejich nositel m v podniku (1).

*Kapitán* = podnikové vedení, které stanoví cíle v podob plánovaných hodnot.

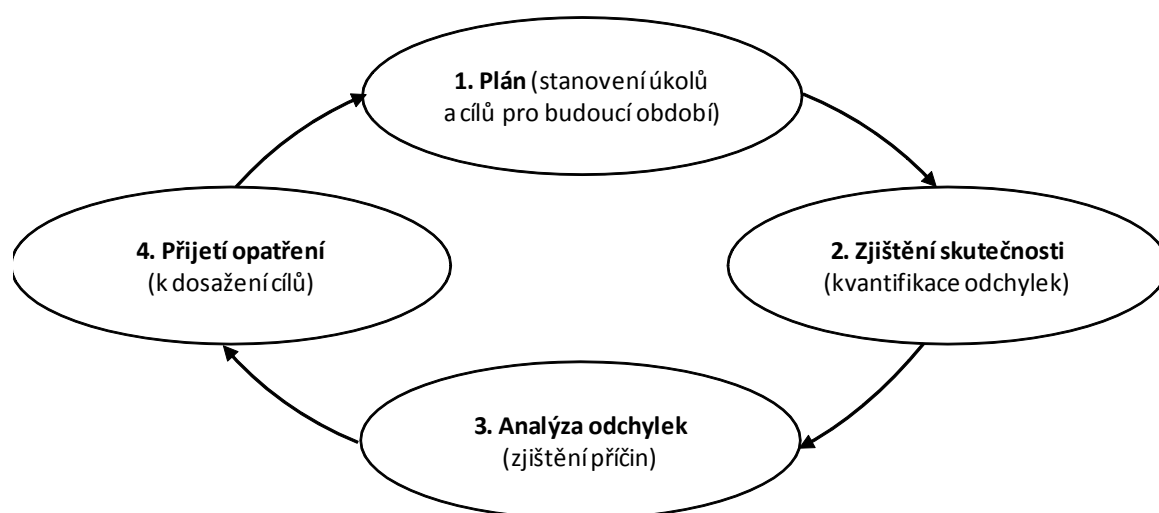
*Lodivod* = controller, který má nalézt cestu, jak dosažení cíl zajistit.

*Kormidelník* = ídící pracovníci na nířích úrovních, jejichřl úkolem je drřet kurz, tj. plnit úkoly. Pokud by bylo pln ní cíl ohrořeno, je nezbytné p edávat informace controller m, kte í navrhnou korek ní opat ení.

*Vesla i* = odborní pracovníci podniku, kte í provád jí zadané práce. Jejich výkony (výrobky, sluřby) jsou p edávány na trh, který je bu p ijme, nebo nep ijme.

*Mo e* = trh. Z n j jsou erpány informace, do jaké míry jsou podnikové výkony akceptovány. Informace jsou p edávány managementu a controllingu, aby bylo mořné vytvo it podklady pro budoucí rozhodnutí (1). Za základ ú inného fungování controllingu se povařuje zejména integrace plánování a kontroly do jednoho subsystému. Koordinaci, na níř klade controlling d raz, totiž nelze zajistit pouze vzájemným propojením jednotlivých slořek plánování a kontroly, ale d slednou vazbou mezi plánem (úkolem a cílem) a jeho kontrolou. Tato vazba pak dovoluje zaji-t ní ř **ídícího okruhu** (3) nebo tzv. ř **controllingového cyklu** (12).

Obr. . 1. Controllingový cyklus



Zdroj: TOTH, Třefan. *Manařerský vzd lácí program*. [on-line].[cit. 2011-02-21]. Dostupný z [www: <www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=142121>](http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=142121)

### 3.4 CÍLE CONTROLLINGU

Základním obecným cílem controllingu je poskytnout zajištění flexibilitaschopnosti podniku.

Zajištění flexibilitaschopnosti zahrnuje následující cíle řízení:

- **zajištění schopnosti anticipace a adaptace podniku** - controlling poskytuje informace o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace), respektive o zprostředkování relevantních údajů o možných budoucích změnách okolí (schopnost anticipace);
- **zajištění schopnosti reakce podniku** - controlling pomáhá zavedením informačního a obzvláště kontrolního systému, který ukazuje vedoucím pracovníkům přímé vztahy mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje korektury vnějších i vnitřních poruch.
- **zajištění schopnosti koordinace** - controlling vytváří předpoklady pro sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku, umožní manažerům lépe reagovat na střety zájmů různých skupin a drflet je ve vzájemné rovnováze, tzn., flet je nutné koordinovat plnění všech cílů, finančních i nefinančních, vnitřních i vnějších (1).

Vedle těchto hlavních cílů řízení je nutné zvažovat i vedlejší dílčí cíle, které ve svém důsledku hlavní cíle podporují. Podnik jako samostatný organismus je abstrakce bez ohledu na svou právní konstrukci. Mflet se na něj pohlíftlet jako na prostředek, s jehož pomocí uskuteční koalici partnerů, kapitál, zaměstnanců a okolí různé cíle. Bez spokojených zaměstnanců s dobrými pracovními podmínkami by šlo jen těžko dlouhodobě maximalizovat zisk. Obdobně tak požadavky investorů a vrcholového managementu bývají rozporuplné. V poslední době začínají mít významný vliv na rozhodování v podniku i otázky ekologie a etiky. Hospodářská skutečnost ukazuje, flet předpokladem pro stálost podniku je přibližně rovnoměrné splnění cílů ve všech jednotlivých oblastech. Controlling by měl podpořit management při přípravě strategie rovnováhy pro zajištění plnění dosazení cíle. Přitom je třeba pohlíftlet na požadavky a očekávání veškerých koaličních partnerů jako na **zprostředkované cíle controllingu** (2).



Controlling aby mohl splnit zmíněné cíle, pebereá v rámci systému řízení adu funkcí a výkon :

- **Podpora řízení**

Controlling poskytuje managementu ve-kerý servis, který je pot ebný pro pln ní jeho úloh. Controlling p itom zodpovídá za správnost, v asnost a p im enost podpory. Manafler odpovídá za rozhodnutí, radami controllingu se v-ak ídit nemusí. V tomto postavení je controlling na úrovni ostatních služeb. Tuto funkci bychom mohli ozna it jako funkci informa ní.

- **Dopl ní řízení**

Controlling m fle provád t i ídící úkoly i se na řízení aktivn podílet. Práce controllingu pak spo ívá ve vytvá ení nástroj a metod, které se pouflívají v jednotlivých podsystémech řízení.

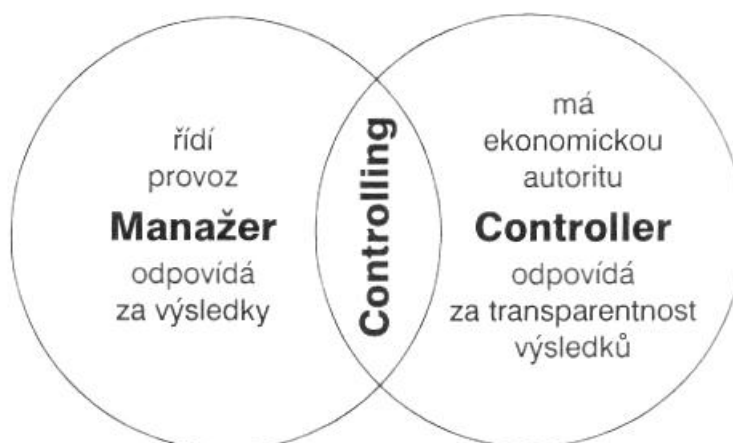
- **Koordinace**

Úlohou controllingu je vytvá et p edpoklady pro koordinaci v systému řízení, což prakticky znamená, fle controlling se podílí na vývoji jednotlivých podsystém řízení, na vytvá ení struktury systém a proces v nich probíhajících a vztah v nich i mezi nimi (1).

#### 4. INSTITUCIONÁLNÍ ZAKOTVENÍ CONTROLLINGU

P i úvahách o implementaci controllingu je t eba mít na mysli, fle je rozdíl mezi funkcemi controllingu a institucí controllingu. Pro realizaci controllingové filozofie není naprosto nutné, aby vznikala místa, která jsou specializovanými nositeli této funkce. P esto st ední afl velké podniky obvykle tyto specializované útvary z izují. Aplikace controllingu a výkon controllingových funkcí v-ak neleflí na samotných controllerech, ale je také nezbytná kooperace s manaflery (1).

Obrázek . 2. Pr ník funkce manaflera a controllera



Zdroj: MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Alea, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9. s. 16

#### 4.1 ÚLOHA CONTROLLERA

Vycházíme-li z myšlenky, že controlling slouží jako doplněk k podnikovému řízení, pak je nutné zmínit rozdílné a společné charakteristiky práce manaflera a controllera.

**Manafler** e-í jednotlivé funkce řízení jako plánování, rozhodování, koordinování, motivování, organizování a kontrolu. **Controller** se zabývá tvorbou metod a nástrojů, sbírem dat a koordinací a aktualizací systému za účelem získání a zpracování informací pro manaflera, který je prezentuje managementu.

Controller i poskytují manafler m podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů. Controller i jsou interními poradci všech nositel rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účinnosti (1).

Tabulka 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi manažera a controllera

<b>Controller</b>	<b>Manažer</b>
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů, opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výkonech a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí iniciativy a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	Škupuje podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podpora inovací)	Řídí s orientací na cíle a vyvolává přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

Zdroj: ESCHENBACH, R. Controlling. 1. vydání. Praha: Aspi publishing, s.r.o., 2000. ISBN 80-85963-86-8. s. 122

Tyto úlohy se promítají do poslání práce controllera: Controller formuje a rozvíjí proces manažerských cílů, plánování a ekonomického řízení a přebírá tak spoluzodpovědnost za dosažení těchto cílů (11).

## 4.2 PROFIL CONTROLLERA

Základní úlohy controllera vyplývají i nároky, které jsou kladené na profil controllera jako pracovníka controllingového útvaru. Požadavky lze rozdělit do dvou hlavních skupin *osobní* a *odborné*:

### Osobní požadavky

- Schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených míst.
- Schopnost komunikovat a navazovat kontakt.
- Schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich.
- Schopnost analytického i globálního myšlení.

- Nezaujatost, spolehlivost, samostatnost.
- Schopnost porozumění pro druhé, schopnost vcít se.

### **Odborné předpoklady**

- **Kvalifikace** v ekonomické vzdělání a schopnost využít výpočetní techniky doplně teoretické a praktické controllerské vzdělání, které je možné získat studiem odborné literatury.
- **Odborné znalosti**
  - Finanční účetnictví a finanční řízení obecně.
  - Metody evidence a kalkulace nákladů.
  - Znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti.
  - Znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek.
  - Znalost podniku a podnikového okolí.

Controller by měl být schopen řešit systematicky a systémově vznikající problémy a měl by tak napomoci efektivnímu fungování managementu podniku (1).

## **4.3 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ**

Postupný rozvoj controllingových funkcí a rozdělení controllingových úkolů v podniku se zpravidla odráží i ve změnách organizační struktury. Potéba zavádění controllingu si vynucuje i změny institucionální. Postavení controllingového oddělení je podmíněno *interními* a *externími* faktory (1).

### **Interní faktory**

- Náročnost množství, aktuálnosti a komplexnosti řešených problémů,
- Velikost podniku.
- Existující zásady řízení příslušného podniku.
- Progresivita používané technologie.

### **Externí faktory**

- Existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu.
- Politické, legislativní a sociální okolí.
- Hospodářská struktura země.

Z hlediska organizační struktury je v rámci zásad controllingu třeba dbát především na nezávislost (2).

Organizační zařazení controllingu lze v zásadě zavést ve dvou rovinách:

1. Na jakou úroveň podnikové hierarchie controlling zařadit.
2. Jaká pozice může být controllerovi přidělena.

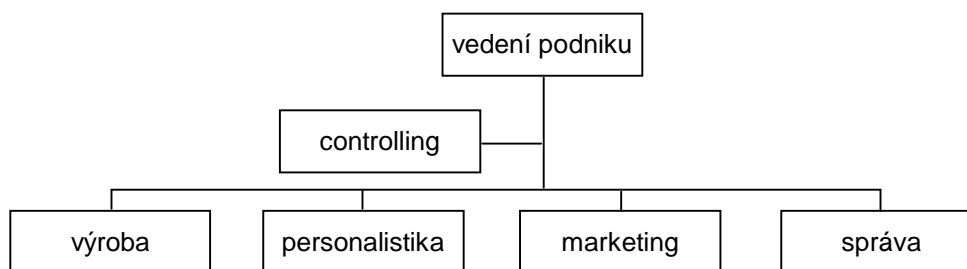
Obecně platí, že účinnost práce controllera roste s vyšší hierarchickou úrovní. Proto autor tak doporučuje zřídít funkci vedoucího controllera na nejvyšší hierarchické úrovni. Hlavní podmínkou je komplexnost zajištění controllingových úloh a schopnost jejich dokonalé koordinace. Nevýhodou je, že controller, který se podílí na spolurozhodování, je zároveň povinen posuzováním vlastních rozhodnutí. Z těchto důvodů je potom vhodné umístit controllera na druhou řídící úroveň (například podřízení finančnímu editeli), což pak umožní pevnější propojení controllingu s příslušnými útvary. Z hlediska pozice controllera připadají v úvahu *stábní* i *liniová pozice* (1).

### **Controlling jako stábní oddělení**

Pokud je controllingu přidělována pouze servisní funkce, poskytující v pomoci a tím ulehčení řízení, má být zařazen na pozici stábu. Controller pak bývá zařazen do osobního stábu vrcholového vedení, nejčastěji představenstva.

Controller svou činnost ve firmě provádí bez potřeby vlastních liniových vazeb ve formě všeobecného stábu, který poskytuje služby ostatním manažerům (1). Typické úlohy stábního útvaru jsou: příprava rozhodnutí, opatření a vyhodnocení informací, koordinace dílčích plánů, dozor nad prováděním přijatých rozhodnutí. S výjimkou v případě podřízeným pracovníkům (stábní hierarchie) nedisponují stábní místa oprávněním rozhodovat (2). V tomto případě je funkce inovativní a koordinativní naplněna velmi obtížně, nebo controllerovi chybí kompetence řešení závažných, krizových, strategických odchylek a je v těchto situacích naprosto závislý na vrcholovém vedení.

Obrázek . 3. Controlling jako –tábní útvar

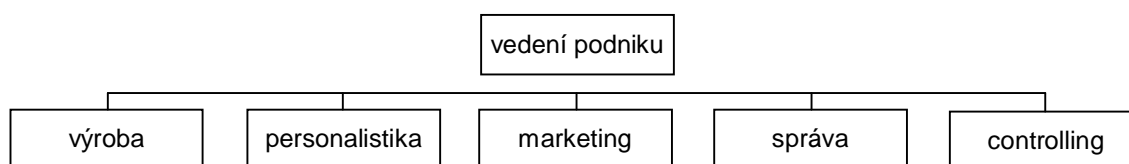


Zdroj: MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Alea, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9. s. 20

### Controlling jako liniové oddělení

Úplné převzetí liniových úloh controllingem a posílení jeho liniového začlenění je odvoditelné především v krizových situacích. Controller opouští dosavadní pozici čistě poradního orgánu a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Praxe však ukázala poměrně nízkou stabilitu tohoto uspořádání zejména v běžném chodu firmy. Toto členění bývá přijatelné zejména při zřízení controllingu do nižších úrovní řízení (2).

Obrázek . 4. Controlling jako liniový útvar



Zdroj: MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Alea, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9. s. 20

### Decentralizace controllingu

Controlling je přesová funkce, která prostupuje celým podnikem. Ve velkých podnicích je problém přesové funkce controllingu řešen tak, že vedle centrálního controllingu jsou v částech podniku zřízena decentralizovaná místa. Při tom jsou možné tři varianty:

- Decentralizovaný controlling podřízen centrálnímu controllingu
- Decentralizovaný controlling je podřízen vedoucímu podnikové oblasti a s centrálním controllingem probíhá pouze výměna informací
- Decentralizovaný controlling je disciplinárně podřízen vedoucímu určité podřízené oblasti, oborově je ale podřízen centrálnímu controllingu, tzv. princip přerušované čáry šdotted-line (2).

## **Externí controlling**

Existuje také možnost uvažovat o externím controllingu, i když se jako trvalé řešení neosvědčuje, protože většina práce controllingu leží v operativní oblasti. Externích poradců pro controlling lze využít při zavádění controllingu v menších a středních firmách, kde není zřízení controllingového oddělení ekonomicky výhodné, popř. není k dispozici kvalifikovaný personál. Jednoznačnou podmínkou je velmi nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingového systému ve srovnání s interním controllingem (1).

## **4.4 KOMPETENCE CONTROLLINGU**

Controllingový útvar k tomu, aby mohl provádět požadované úkoly, musí být zpravidla vybaven souborem kompetencí směřujících dovnitř i vně tohoto útvaru. K tomu, aby controllingový útvar mohl vykonávat controllingové funkce podniku je potřebné jej vybavit tímto základními kompetencemi:

- É **integrační kompetence** – controllingový útvar usměrňuje vnitropodnikové vazby k ústředí na podnikových cílech.
- É **koordinační kompetence** – představuje oprávnění zavádět a koordinovat opatření k zajištění podnikových cílů a účastnit se rozhodování o umístění finančních i vnitřních zdrojů.
- É **informační kompetence** - představuje právo na obdržení informací, včetně nároku na informace v požadované formě a obsahu.
- É **poradenské kompetence** – jedná se o kompetence v oblasti metod, technik a nástrojů při aplikaci controllingových úloh a při vlastní tvorbě plánovacího a kontrolního procesu podniku a jeho vnitropodnikových částí.
- É **rozhodovací a nařizovací kompetence** – v oblasti metodiky, systému a finančního hospodářské oblasti s podporou vrcholového vedení (12).

## 5. ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU

Controlling se ve svých dleďících zabývá dvěma hlavními směry podnikového řízení (12). Jedná se o:

- **Strategický controlling** představuje dlouhodobé řízení, které je orientováno na podporu managementu při budování potenciálu úspěchu, vyhledávání nových možností podniku s ohledem na budoucí vývoj.
- **Operativní controlling** je ztotořován s krátkodobým řízením, které má za cíl podporovat a doplňovat management při optimalizaci konkrétních věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.

Tato práce je primárně zaměřena na využití controllingu při rozbořech hospodaření, které jsou spojeny s krátkodobým řízením. Z toho dleďvodu budou dále rozvinuty úlohy a nástroje operativního controllingu.

### 5.1 PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ

Plánování lze chápat v nejširším slovašmyslu jako myšlenkové předjímání budoucí innosti na základě zvažování různých alternativ a volbu nejvýhodnější cesty. Plánování tedy znamená systematickou podnikovou innost, směřující k rozhodování o budoucnosti podniku a určující průběh podnikového procesu jako celku i jeho dílčích částí. Z hlediska controllingu představuje plánování nosnou část a základní složku controllingového systému řízení (1).

V anglosaské oblasti se pojem **plánování** (Planning) obšasto chápe jako obecný proces formulování cílů a cest jejich dosahování, bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení. Pojem **plán** (Plan) se pak používá pro formalizovaný výstup, primárně vyjadřující věcně stanovené cíle, resp. prostředky k jejich dosažení. Naopak proces formulování hodnotově vyjadřených cílů se obecně označuje jako rozpočtování (Budgeting) a výstupy tohoto procesu jako rozpočty (Budgets).

Toto rozlišení není zcela v souladu s praxí v české republice, která velice zřídka hovoří o rozpočtu jako o nástroji řízení podniku jako celku. Rozpočty jsou spíše chápány jako nástroj hodnotového řízení vnitropodnikových útvarů. Naše terminologické zvyklostní vymezení je bližší německé oblasti, kde se pojem **plán** (Plan) obšastěji uplatňuje jako



souhrnné označení pro systém stanovení cílových veličin za podnik jako celek. V souvislosti se stanovením hodnotových úkolů vnitropodnikovým útvarům a pro dílčí podnikové činnosti se však již používá pojem **rozpočet** (Anschlag) (3).

Smyslem podnikových plánů a rozpočtů je konkretizovat cíle podniku jako celku, formulované podnikovými politikami, a to do podoby kvantifikovatelných výstupů (nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů). Základní páteří celého systému plánů a rozpočtů jsou hodnotové cíle firmy, které jsou specifikovány těmi základními výkazy: **výsledovka, rozvaha, peněžní toky** (3).

### 5.1.1 ROZPOČTOVÁ VÝSLEDOVKA

Výsledovka neboli výkaz zisků a ztrát slouží ke zjištění výsledků tvorby a složení výsledku hospodaření a ve výkazech podniku zaujímá klíčové postavení. Zachycuje vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením (8). Výkaz zisků a ztrát je sestavován při uplatnění tzv. akruálního principu, který znamená, že transakce jsou zachycovány a vykazovány v období, jež se uskutečňují, kdy byly realizovány (realizační princip) nikoliv podle toho, zda došlo v daném období k peněžnímu příjmu nebo výdaji (9).

V nájemnictví se používá tzv. **vícetupový výkaz zisků a ztrát**, kde se zjišťuje výsledek hospodaření odděleně za činnost provozní (obchodní a výrobní činnost), finanční a mimořádnou (9).

#### Druhové a účelové členění nákladů

Ve finančním účtnictví jsou pro vykazování zisku z provozní činnosti vyvíjeny dva přístupy: na bázi **druhového** a **účelového** členění nákladů (7).

**Druhové členění nákladů** sleduje jejich ekonomickou podstatu v okamžiku prvního vynaložení, tedy v podobě, v jaké vstupují do podniku. Při tomto členění se získávají podrobnější informace o tom, **co** je spotřebováno, **od koho** a **kdy**. Druhové členění je důležité pro zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi spotřebou zdrojů a jejich zabezpečením od externích partnerů (dodavatelů) a zaměstnanců. Předností druhového členění je přehlednost a jednoznačnost vykázané spotřeby zdrojů podniku. Používá se pro základní kontrolu úplnosti účetních informací v daném období. Druhové členění se však nezabývá příčinou vynaložení nákladů, neposkytuje potřebné informace

pro potřeby měření zisku, pro hodnocení faktorů, které je ovlivnily (7).

Výsledovka na bázi **ú elového len ní náklad** klasifikuje náklady podle jejich funkce v podniku, jako náklady prodaných výkonů, prodejní (distribuční) náklady a náklady na správu a řízení. Vypovídací schopnost výsledku hospodaření na bázi ú elového len ní je pro externí uřivatele výrazně vyšší. Uřivatelé jsou informováni o přínosu z prodeje výrobků, o výši prodejních a správních nákladů. Při ú elovém len ní nákladů ale dochází k určité nejednoznačnosti v pí azování nákladů, ve vztahu mezi len ním nákladů na výrobní, prodejní a správní ve výsledovce a vnitropodnikovou strukturou inností vech útvarů podniku. Za len ní nákladů vnitropodnikových útvarů do pouze tří skupin ú elového len ní nákladů předpokládá v podniku se složitější strukturou, vnitřní přerozdělování společných nákladů. Ú elové len ní nákladů podniku je proto ovlivněno:

- organizační strukturou podniku,
- náplní inností jednotlivých útvarů,
- podrobností sledování nákladových vazeb,
- použitými postupy pí azování společných nákladů mezi útvary (7).

### **Výsledovka ve st ediskovém a výrobním len ní**

Při vnitropodnikovém přerozdělování nákladů se pro měření přínosu konkrétních výkonů, inností a útvarů využívá interních kritérií. Tato jsou ve formě úkolů pro jednotlivé útvary o st ediska spojená s kontrolou jejich plnění a hodnocení, s bezprostředním propojením na systém motivace a hmotné zainteresovanosti pracovníků. Při tomto přerozdělování vznikají **interní výnosy** a **interní náklady**. Zatímco externí výnosy vznikají při prodeji výkonu zákazníkovi a představují uznání vynaložených zdrojů (nákladů) a zisku zákazníkem (externím nezávislým subjektem), interní výnosy jsou výsledkem vnitřního uznání racionality vynaložených nákladů. Interní výnosy jsou stanoveny pomocí vnitropodnikových nástrojů řízení nákladů o kalkulací, rozpočtů a vnitropodnikových cenů a jsou zobrazeny v controllingu při zúčtování interních vztahů mezi útvary. Interní náklad je opak interního výnosu a představuje spotřebu interního výkonu odesílajícího útvaru. Na základě porovnání interních výnosů st ediska s jeho ovlivnitelnými náklady, vynaloženými na výkony předané jiným st ediskem, je možno kvantifikovat **vnitropodnikový výsledek hospodaření st ediska**. Úinnost nákladů jako celku je

m ena pomocí zisku. Výsledek hospoda ní konkrétního st ediska na p íslu-ném stupni ízení by m l hodnotit p ínos st ediska k celopodnikovému zisku (7).

Pro pot eby ízení náklad a zisku se vedle výsledovky ve st ediskovém len ní sestavuje i **výsledovka ve výrobovém len ní**. Rozpo tová výsledovka ve st ediskovém len ní je velmi d ležitá pro hodnocení odpov dnosti ídících pracovník st edisek za skute ný vývoj náklad vynaložených v procesu tvorby výkon , je základem pro vyhodnocení vlivu ízení náklad na vý-i zisku podniku jako celku. Výsledovka ve výrobovém len ní poskytuje informace o vlastní tvorb zisku, o p ínosu z prodeje konkrétních výrobk . Z hlediska len ní náklad se u obou t chto druh výsledovek nej ast ji vyuffívá len ní na náklady variabilní a fixní, p ímé a nep ímé, i jejich kombinace (7).

### 5.1.2 ROZPO TOVÁ ROZVAHA

Rozvaha je základním ú etním výkazem, od kterého jsou ostatní výkazy odvozeny. Pro pot eby sestavení podnikového plánu se ale rozvaha stává jen vyúst ním díl ích rozpo t sestavovaných pro pot eby výsledovky (7). Rozvaha zachycuje stav majetku v podniku (aktiv) na jedné stran a zdroj jeho krytí (pasiv) na stran druhé k ur itému okamfiku v pen fním vyjád ení (9). Platí pravidlo, které íká, že fládná firma nem že mít více majetku, než má zdroj , a opa n , tj. platí **princip bilan ní rovnosti** (8).

Základní rovnice rozvahy je:

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva}$$

Aktiva se t ídí na **dlouhodobý majetek** a **ob fná aktiva** (8). V rámci t chto skupin jsou aktiva sestaveny od t ch nejmén likvidních afl po aktiva nejvíce likvidní<sup>1</sup>. U zdroj (pasiv) je základním t ídícím kritériem jejich vlastnictví. Podle tohoto kritéria rozli-ujeme zdroje na vlastní a cizí.

P i sestavování krátkodobého plánu bývá rozvaha mén podrobná než p íslu-ný ú etní výkaz. V procesu plánování se n kdy podrobn nerozpo tují obraty, ale pouze zm na stavu jednotlivých skupin aktiv nebo pasiv. Zejména ob fná aktiva a krátkodobé

<sup>1</sup> U rozvahy v anglosaských zemích se tyto skupiny sestavují opa ným postupem od nejvíce likvidních po nejmén likvidní.

závazky vychází z plánu peněžních toků a primárním cílem je zjištění **pracovního kapitálu**, resp. **istého pracovního kapitálu** (obecný majetek bez finančních prostředků, krytý dlouhodobými zdroji). Rozpočet pracovního kapitálu je pak důležitou informací spojující rozvahu s rozpočtem peněžních toků. Podrobněji jsou v rozvaze uvedeny stálá aktiva a dlouhodobý kapitál, které vycházejí zejména z dlouhodobých investic a kapitálových plánů a jsou provázány na rozpočet peněžních toků v oblasti investic, inováce a financování (3).

### 5.1.3 ROZPOČET PENĚŽNÍCH TOKŮ (CASH FLOW)

Výkaz o peněžních tocích (cash flow) doplňuje rozvahu a výsledovku o informaci o skutečném pohybu peněžních prostředků (9). Výkaz informuje o příjmech a výdajích, resp. o skutečných hotovostních tocích. Vychází z časového nesouladu hospodářských operací a jejich finančního zachycení, tj. z rozdílů mezi náklady a výnosy na jedné straně a výdaji a příjmy na straně druhé (8).

Peněžní toky jsou vykazovány zvlášť za **provozní inováce**, **investiční inováce** a za inováce související s **financováním**. Měly by být sestaveny dle metody přímé nebo nepřímé. Při sestavování výkazu metodou přímou jsou vykázány hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů (8). Pro sestavení výkazu, který je součástí účetní závěrky, se v tuzemsku vyvíjí metoda nepřímá, která není tak náročná a je založena na vykázání peněžních toků za provozní inováce a úpravě výsledku hospodaření o nepeněžní operace (odpisy, tvorba rezerv a opravných položek apod.), zejména potřeby pracovního kapitálu (9) a položky náležející do finanční a investiční inováce, například zisk nebo ztráta z prodeje dlouhodobého majetku (8). Při rozpočtování se pro sestavení výkazu daleko více vyvíjí nepřímá metoda (3).

Rozpočet peněžních toků plní zpravidla dvě základní funkce: vyvíjí se jako nástroj řízení solventnosti a likvidity a jako informační podklad řízení koordinovaných vztahů mezi základními sférami (aktivitami), které jsou zdrojem tvorby finančních prostředků a jejich racionálního umístění (3).

Informačním podkladem řízení solventnosti firmy a likvidity jsou zejména dvě složky rozpočtu:

- rozpočet **stálé potřeby financování**, který vychází z rozpočtu pracovního kapitálu. Rozpočet vychází z délky podnikatelského cyklu a bere v úvahu zejména počet dnů

obrátky zásob, délku průměrného obchodního úvru poskytovaného odb ratel m a naopak průměrnou délku dodavatelského úvru, který podniku poskytují obchodní v itelé.

- rozpo et pen ěních tok **z hlavní výd le né innosti firmy**. Tento rozpo et vychází ze ty díl ích rozpo t : z rozpo tu trfeb, z rozpo tu výdaj spojených s nákupem materiálu, z rozpo tu osobních náklad a z rozpo tu ostatních, zejména reflijních náklad .

Základními sférami v ízení koordina ních vztah v rozpo tu je uvařována ó analogicky jako u p ehledu pen ěních tok : hlavní výd le ná innost, investí ní aktivity a financování (3).

#### 5.1.4 PLÁN PRODEJE A PLÁN VÝROBY

Výchozími plány, z nichfl se odvíjí plánování základních výkaz (výsledovka, rozvaha, cash flow) jsou **plán prodeje** a na n j navazující **plán výroby**.

**Plán prodeje** je sestavován v p ípad del-řho výrobního cyklu na základ ě jifl uzav ených zakázek. V n kterých oblastech podnikání je v-ak i výsledkem analýzy trhu a vychází z p edpokládaného zájmu zákazník . Na základ ě jeho analýz a záv r se odhaduje zejména vý-e poptávky a tím i objemy prodej , volí se cílové trhy, cenové strategie a formy distribuce (1).

**Plán výroby** navazuje na plán prodeje, který dává do souladu s kapacitními mofnostmi podniku. Plán výroby zahrnuje plánování objemu a sortimentu, jednotlivých výrobk , sou ástí apod. a zároveň i nároky t chto objem na výrobní kapacity, na strukturu a po et pracovník , na surovinové zdroje (3).

#### 5.1.5 OSTATNÍ DÍL Í PLÁNY

Ostatními díl ími plány, bez nichfl by nebylo mofné sestavit základní plánovací výkazy, jsou:

- **Plán nákupu** ó úkolem nákupu je zabezpe it výrobu pot ebnými surovinami, materiály, energií atd. Plánování nákupu tedy zahrnuje plány spot eby, nákupu a zásob (1).

- **Plán výzkumu a vývoje** orientuje se na oblast výrobního programu, resp. jeho inovací, příprav nových výrobků, technologií, designu apod.
- **Plán obnovy a údržby majetku** zahrnuje zpravidla dvě základní oblasti: plánování oprav a údržby a plánování pořízení a likvidace dlouhodobého majetku. Plánování investic navazuje na plán výroby a na plány finanční. Součástí tohoto plánování jsou i propočty efektivity investic (1).
- **Finanční plánování** zaujímá v systému plánování díky svému integrujícímu a přezřevému charakteru specifické postavení. Zahrnuje rozhodování o získávání kapitálu, o jeho alokaci, zhodnocení a o peněžním hospodaření podniku.
- **Plán lidských zdrojů** týká se plánování potřeby personálních kapacit a jejich struktury. Zabývá se plánováním jejich profesního růstu a vzdáváním, vytvářením pracovních podmínek, plánováním systému odměňování a rozvíjením principů výkonnosti pracovníků (1). Vedle položek, které ovlivní výši nákladů (mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění) je třeba vzít v úvahu položky (daně z příjmů zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnanci) z hlediska rozpočtování peněžních toků (3).

### 5.1.6 PROCES SESTAVOVÁNÍ PLÁNU

Za účelem naplnění cílů podnikových plánů vytváří podniky celý systém plánů a rozpočtů. Při sestavování krátkodobých plánů a rozpočtů je nutno řešit dva problémy:

- **Sestavit podnikový plán** reprezentovaný rozpočtovou výsledovkou, rozvahou a rozpočtem peněžních toků, který je nástrojem realizace cílů podniku. Při jeho sestavení se vychází z cílů strategických plánů pro dané období a z objektivně existujících podmínek podnikatelského procesu (podmínky výrobní, finanční a personálního řízení).
- **Dezagregovat cíle podnikového plánu na dílčí cíle a úkoly útvarů** (středisek). Jde o transformaci podnikového plánu (výsledovka, rozvaha, cash flow) do rozpočtů (a tudíž i pravomocí a odpovědností) jednotlivých středisek (7).

Pro sestavení kvalitního podnikového plánu je nutné zavedení vhodných postupů a pravidel. Základním pravidlem je, že při sestavení plánu jsou zodpovědní pracovníci útvarů controllingu, kteří pomáhají zodpovědným řídicím pracovníkům středisek

s p ípravou jejich rozpo t . Controlling odpovídá za zpracování postup a metod sestavení plán a rozpo t . Jako sou ást vnit ního ekonomického ízení firmy se obvykle zpracovává metodická sm nce. Controlling dále odpovídá za metodické ízení celého procesu sestavování plánu (3).

### 5.1.7 ZÁKLADNÍ ETAPY SESTAVOVÁNÍ PLÁNU

St řejní úlohou p i tvorb plánu je **sestavení rozpo tové výsledovky**, ostatní rozpo ty ó rozvaha a výkaz pen fních tok jsou do jisté míry jen vyúst ním díl ích rozpo t sestavovaných pro pot eby výsledovky. Pro sestavení rozpo tové výsledovky jsou doporu eny tyto následující kroky:

- 1) **Vymezení rozpo tové politiky** ó rozpo tová politika v b fném ro ním období je ovlivn na zejména plánovanými zm nami tzv. marketingového mixu (jaké výkony budou prodávány, za jaké ceny, s jakou podporou prodeje a v jaké distribu ní síti) a zám ry na roz-í ení i naopak omezení výkon . Dále je nezbytné vymežit základní sm ry rozvoje innosti podniku, které jsou pro p ípravu rozpo tu d lefité (plánované technické a technologické zm ny, makroekonomické vlivy, atd.). Vrcholový management by m l s ídícími pracovníky zodpov dnými za p ípravu rozpo tu projednat zejména v-echny p edpokládané zm ny v poptávce na trhu a prodeji výkon . ídící pracovníci by m li dob e znát podnikové cíle a politiky, aby mohli tyto zám ry promítnout do svých rozpo t (7).
- 2) **Vymezení faktor , které omezují výkonnost podniku** ó vrcholový management ur uje rozhodující faktory, které omezují výkonnost podniku. Zejména se jedná o poptávku na trhu (rozsah a struktura prodeje výkon ), výrobní kapacitu, kvalifika ní strukturu zam stnanc , rychlost reakce podniku na pofladavky zákazník atd.
- 3) **Rozpo et výnos prodeje a na n j navazující rozpo et výroby** ó rozpo et výnos je nejd lefit j-ím rozpo tem. Rozpo et výnos z prodeje vychází z plánu prodeje a je nutné dbát na reálnost zadaných p edpoklad . Celkový ro ní rozpo et výnos je podrobn rozpracován do m sí ních rozpo t , které jsou v p ípad pot eby dále podrobn len ny (7).
- 4) **P íprava plánu náklad** ó plánování náklad probíhá ideálním zp sobem

analyticky na úrovni nákladových středisek<sup>2</sup>. Při plánování množství se vychází z plánovaného vytížení nákladového střediska a ocenění tohoto množství cenou. Dodatek se doporučuje k tomuto analytickému plánování provádět porovnání výkonu a nákladů s jinými podniky, tzv. benchmarking (2).

Plán nákladů dělíme: na **rozpočet jednicových nákladů** a **rozpočet reálných nákladů**.

- **Rozpočet jednicových nákladů** – jednicové náklady se vykazují jako vztažené k projektu nebo k zakázce a jsou přímo příjazy k nositelům nákladů. Množství faktorů (výrobní materiál, výrobní hodiny) se násobí výrobním množstvím daného výrobku a oceňuje se prognózovanými cenami faktorů – poizovací cena, výrobní mzdy (2). V podnicích, jejichž výroba se opakuje v průběhu delšího období, se sestavují *plánované* a *operativní* kalkulace. **Plánovaná kalkulace** se sestavuje zpravidla na roční období a vyjadřuje úroveň nákladu výkonu, které by mohlo být v průběhu daného období dosaženo na tvorbu výkonu. **Operativní kalkulace** vyjadřuje především stanovené náklady, které odpovídají konkrétním konstrukcím a technologickým podmínkám výroby. Ve srovnání s plánovanou kalkulací představuje další způsob ocenění nákladů podle konkrétních podmínek (7).
- **Rozpočet reálných nákladů** – realizuje se na úrovni nákladových středisek. Jedná se o střednější část sestavení hlavního podnikového plánu, a proto je mu věnována samostatná kapitola. Druhy reálných nákladů jsou rozpočtovány vedoucími středisky a jsou evidovány v jednotném formátu z důvodu následné integrace do hlavního podnikového rozpočtu plánu (2).

**5) Projednání návrhu rozpočtu středisek** – řídicí pracovníci na nejnižších úrovních řízení předkládají rozpočet ke schválení hierarchicky vyšší úrovní řízení, ta její příjazy k ostatním rozpočtům, zatím je zodpovědná, a předloží její další vyšší úrovní řízení. Postup pokračuje až na nejvyšší úroveň řízení podniku jako celku. Pokud připravené rozpočty středisek nezaručí dosažení požadované výkonnosti, není rozpočet střediska odsouhlasen a je nezbytné jej přepracovat a předložit

---

<sup>2</sup> Nákladové středisko je nejnižším útvarem, z něhož se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti za jejich vznik. Středisku, resp. jeho pracovníkům se stanoví rozpočet ovlivnitelných nákladů, které jsou předmětem kontroly (3).



k novému projednání. Proces sestavení rozpočtu probíhá dvojí cestou. Při postupu shora dolů, tzv. *top-down*, jsou stanovena pravidla pro sestavení rozpočtu a předávají se informace o základních směrech vývoje podniku a jeho cílech. Postupem *bottom-up* se rozpočet upravuje, *top-down* se schvaluje (7).

**6) Koordinace a přepracování rozpočtů st edisek, jejich přijetí** Při projednávání rozpočtů se ověří vazby mezi jednotlivými rozpočty. Změny v rozpočtu nepříjímají provádí odpovědný řídicí pracovník a až do té doby, dokud nebudou koordinovány a akceptovány všemi zúčastněnými stranami. Součástí práce při tomto jednání je přepracování plánu podniku jako celku a ověří se, zda jsou připravené změny přijatelné i z hlediska svých dopadů na podnik jako celek (7).

**7) Rozpočty polofek nákladů a výnosů nesouvisející s hlavní výdělečnou činností**

**8) Sestavení rozpočtové výsledovky**

Po sestavení rozpočtové výsledovky je nutné polofky nákladů a výnosů transformovat na příjmy a výdaje a sestavit rozpočet peněžních toků a zároveň kvantifikovat dopad na polofky rozvahy. Dále je nutné zohlednit další ekonomické transakce, které souvisejí s investiční a finanční činností a další činností podniku (7).

### 5.1.8 ROZPOČET REFIJNÍCH NÁKLADŮ ST EDISEK

Při sestavení rozpočtu nákladů st edisek postupují odpovědní vedoucí pracovníci podle podrobných metodických pravidel. V těchto pravidlech je nutno vymezit strukturu rozpočtovaných refijních nákladů st ediska, metody stanovení rozpočtovaných nákladů st ediska a také způsob kontroly dodržení rozpočtu (7).

#### Stanovení struktury refijních nákladů

Při sestavení rozpočtu se věnuje pozornost zejména šchování nákladů. Základním členěním nákladů v rozpočtu je členění na **variabilní** (náklady vynakládány v závislosti na objemu výkonu) a **fixní náklady** (pravidelně vynakládány bez ohledu na objem výkonu). Toto členění vhodně navazuje na druhotné a účelové členění nákladů (7).

V podnicích, ve kterých vnitropodnikové útvary spotřebovávají určité druhy výkonů jak od externích dodavatelů, tak jiných vnitropodnikových útvarů, se rozlišují náklady **prvotní** - externí a **druhotné** - interní nebo sekundární (7).

Základním předpokladem pro využití členění nákladů na variabilní a fixní je jejich rozpoznání, které předpokládá:

- Při sestavování periodických kalkulací a rozpočtů určených stanovenou výší fixních a variabilních nákladů vzhledem k danému období a rozsahu činnosti.
- Sledovat odděleně v účetnictví skutečně vynaložené fixní a variabilní náklady (za tímto účelem se definují analytické účty, které umožní zjistit výši těchto nákladů).

### **Metody stanovení rozpočtovaných nákladů**

Roznorodost nákladových položek zahrnovaných do režijních nákladů se nejvýrazněji projevuje ve variabilitě metod, které se využívají při jejich rozpočtování. Základními odlišovacími prvky těchto metod jsou **prvotní údaje pro sestavení rozpočtu, způsob jejich zpracování a způsob stanovení nákladového úkolu.**

- **Prvotní údaje** o tradičním výchozím podkladem pro sestavení jsou **skutečně vynaložené režijní náklady**, resp. skutečné objemy vztahových veličin. Při zpracování rozpočtů, které vycházejí z minulosti, je vhodné provést úpravy a eliminovat různé nahodilé a mimořádné okolnosti. Dalším nevýhodou je, že se konzervuje úroveň režijních nákladů dosažená v minulosti. Protikladem je metoda **rozpočtování nákladů s nulovým základem**, která nevychází z minulosti, ale z pohledu výkonů a činností, které daný útvar provádí. Tímto se zabývá zejména setrvačnost, orientuje se více na cíle a prováděné činnosti a umožňuje prozkoumat alternativních činností (7).
- **Způsob zpracování prvotních údajů**: nejjednodušší je tzv. **indexní metoda**, vycházející ze skutečné úrovně nákladů v minulém období. Dalším způsobem, který umožňuje kvantifikovat fixní a variabilní složku režijních nákladů, je aplikace **matematických a statistických metod** (metoda nejmenších čtverců, například metoda dvou bodů). Aplikace metody regresní a korelační analýzy umožní zjistit míru a charakter závislosti režijních nákladů na příslušné vztahové veličině, která je hlavní příčinou vzniku těchto nákladů (7).
- **Způsob stanovení nákladového úkolu**: Způsob stanovení nákladového úkolu je nejvýznamněji ovlivněn závislostí nákladů na faktorech, které ovlivňují jejich výši. Jako nástroj řízení se pro variabilní režii využívá **normativ**, pro fixní režii je nejvhodnější použít **limitu**. Základem stanovení normativu je identifikace

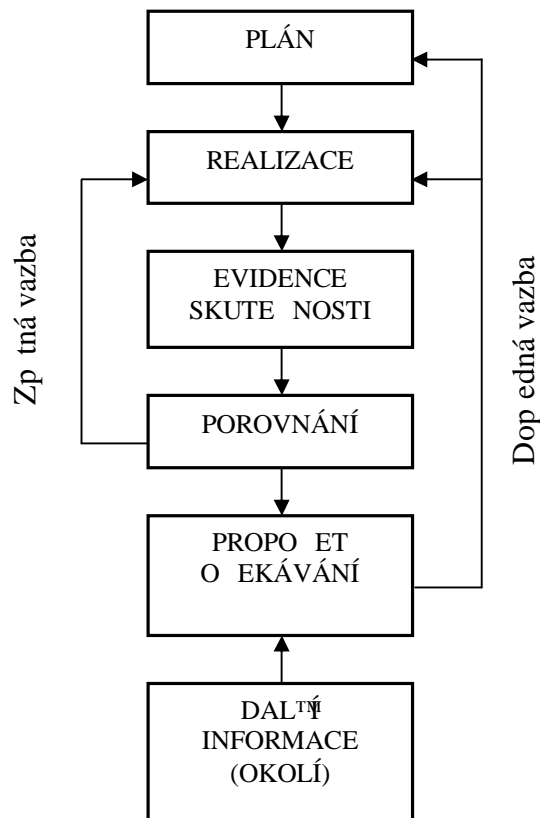
vztahových veličin (normohodiny, strojohodiny, km, váhové jednotky atd.). Limity se aplikují zpravidla pro jednotlivé skupiny fixních nákladů. Při stanovení limitů se jeví jako účelné vymezení fixních nákladů, které nelze v daném období šetřit, a náklady, u nichž je možné splnit limitu vázat na motivaci k úspornosti (7).

## 5.2 KONTROLA A VYHODNOCENÍ ODCHYLEK

Kontrola je funkční podsystem manažerského systému managementu. Obsahově se pod kontrolou rozumí porovnání několika kontrolních veličin, z nichž jedna slouží jako srovnávací hodnota. Smyslem kontroly je rozpoznat chyby, ke kterým došlo jak při plánování, tak při realizaci plánu. Z tohoto poznání pak vyplývá možnost navrhnout opatření, která vzniklou chybu mohou odstranit (1).

Kontrola spoívá v principu *zpětné* a *dopředné vazby*. Zpětnou vazbou lze rozumět analýzu stavu, který již nastal. Jde tedy o klasické porovnání skutečnosti a plánu, vedoucí ke zjištění a analýze vzniklých odchylek. Dopředná vazba navazuje na analýzu minulosti, jejím cílem je zjistit, zda opatření vyplývající z analýzy odchylek skutečnosti od plánu budou pozitivně ovlivňovat stanovené cíle. Spojení zpětné a dopředné vazby má umožnit nejen následnou kontrolu, ale i předvídání, jehož smyslem je eliminace budoucích odchylek (1).

Obr. .5. Zp tná a dop edná vazba



Zdroj: MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plze : Vydavatelství a nakladatelství Ale– en k, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9. s. 139

Systematicky se rozli–ují následující druhy kontrol:

- **Porovnání skute nost ó skute nost:** jedná se o formu benchmarkingu, kdy srovnáváme výsledky s nejlep–ím podnikem v oboru nebo i mimo n j. Je tak nejlépe mofné spat it vlastní nedokonalosti a p ekonat i nejuv t–ího konkurenta.
- **Porovnání p epo tený plán ó p epo tený plán:** jedná se o prov ení konzistence plán p epo tených na skute né vytížení kapacit.
- **Porovnání výhled ó výhled:** spo ívá v prov ení shody u prognózovaných veli in.
- **Porovnání p epo tený plán ó skute nost:** jedná se o porovnání naplánovaných veli in s realizovanými. Tato kontrola je základem principu zp tné vazby.
- **Porovnání p epo tený plán ó výhled:** plán je b hem vlastního pracovního procesu konfrontován s o ekávanými veli inami, spo ívá v principu dop edné vazby.
- **Porovnání výhled ó skute nost:** jedná se o zp tné porovnání prognózovaných veli in se skute nými veli inami (2).

Kontrola v podniku, aby byla efektivní, musí plnit tři základní funkce:

- **Informační funkce** – vytváří dostatečnou informační základnu relevantních informací pro rozhodovací činnost podniku. Je spojena se zavedením kvalitního informačního systému a metodiky sběru a zpracování informací.
- **Analytická funkce** – je založena na hospodárné analýze současného stavu a zpracování poznání z minulosti díky rozboru příčin vzniku odchylek.
- **Preventivní funkce** – představuje takové využití výstupů analýz vedoucí ke zlepšení a zpevnění plánování, eventuálně k odstranění odchylek od neřádných stavů, aby jim bylo předcházeno v budoucnosti (1).

### 5.2.1 ETAPY KONTROLY

Postup kontroly je charakterizován následujícími etapami:

- Stanovení kontrolních veličin a mezí tolerancí pro odchylky
- Evidence skutečných i očekávaných hodnot
- Propočet odchylek kontrolních veličin
- Analýza odchylek
- Návrh nápravných opatření

Obr. 6. Vztah kontroly a controllingu

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

Zdroj: MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Alea, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9. s. 136

### **Stanovení kontrolních veličin**

Základní kontrolní veličiny se odvozují od cílů podniku. Mezi nejvýznamnější cíle se obvykle řadí maximalizace zisku, rentabilita kapitálu (ROA) nebo maximalizace hodnoty podniku, kde hlavní kontrolní veličinou představuje ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA. Z konstrukce ukazatelů ROA a EVA pak vyplývají další kontrolní veličiny, které jsou podrobovány detailní analýze (1).

### **Evidenci skutečných i očekávaných hodnot**

Podle druhu kontroly se zjistí vhodné veličiny. Jedná se zejména o hodnoty: skutečné, plánované, předem stanovené (resp. předpokládané). Skutečné hodnoty vyplývají z analýz minulosti (hodnoty časové řady minulých období nebo zprůměrované normálové veličiny), plánované nebo očekávané položky vyplývají z procesu podnikového plánování.

### **Propočet odchylek**

Odchylky se vyhodnocují:

- a) **v absolutních jednotkách** – srovnávané veličiny uvedené v mnohstevních, objemových i mnových jednotkách.
- b) **v relativních jednotkách** (v částech celku, v procentech) – tj. absolutní rozdíl vztažený ke kontrolované veličině.

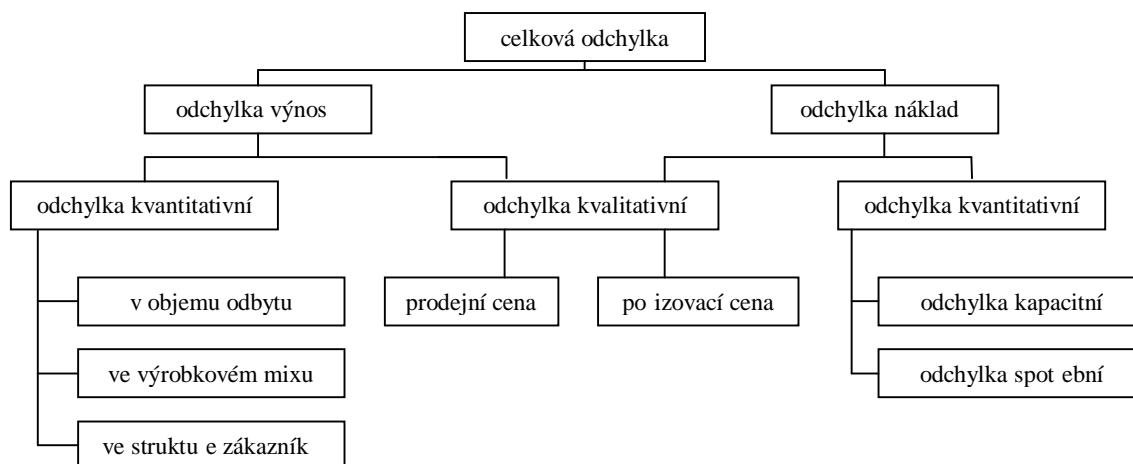
### **Analýza odchylek**

Cílem analýzy odchylek je zjistit příčiny rozdílů mezi sledovanou a srovnávanou výměnou kontrolované veličiny a odpovědností za jejich vznik. Vzniklé odchylky lze klasifikovat do dvou hlavních skupin:

- **Odchylky výnos**
- **Odchylky náklad**

V rámci každé skupiny lze analyzovat odchylky **kvantitativní** a **kvalitativní** (1).

Obr. . 7. Rozklad odchylky



Zdroj: MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Alea, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9. s. 143

**Odchylky výnos** závisí na změně množství různých výrobků nebo výrobních skupin s různým příspěvkem na úhradu<sup>3</sup> (odchylka výrobního mixu), i na změně poměru různých skupin zákazníků (odchylky ve struktuře zákazníků) s různými cenami (2).

Výpočet odchylky v objemu odbytu:

$$\begin{aligned} & \text{plánované množství} * \text{plánovaná cena} \\ - & \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} \\ = & \text{odbytová odchylka v plánovaných cenách} \end{aligned}$$

**Odchylky náklad** do této skupiny náleží odchylky cenové, odchylky kapacitní a odchylky spotřební. Ty se dále dělí na odchylky hospodárnosti a odchylky intenzity (2).

**Cenové odchylky** se týkají jak fixních, tak variabilních nákladů.

Výpočet cenové odchylky:

$$\begin{aligned} & \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} \\ - & \text{skutečné množství} * \text{skutečná cena} \\ = & \text{odchylka cenová} \end{aligned}$$

**Odchylky kapacitní** poskytují zprávu o využití výrobní kapacity. Ukazují stupeň volných fixních nákladů, tj. podíl fixních nákladů připadající na nevyužitou kapacitu (1).

<sup>3</sup> Příspěvek na úhradu fixních nákladů (PNÚ nebo příspěvek na krytí PNK) je definován jako rozdíl výnosů a variabilních nákladů a vyjadřuje souhrn prostředků, které je možno použít na úhradu fixních nákladů a případný přebytek představuje zisk.

Výpočet kapacitní odchylky:

$$\begin{aligned} & \text{plánované cílové náklady (reálné plánované náklady při skutečném} \\ & \text{vytížení)} \\ & - \text{zúrovaná náklady (ideální plánované náklady při skutečném vytížení)} \\ & = \text{odchylka kapacitní} \end{aligned}$$

**Odchylky spotřeb** představují ty rozdíly nákladů, které vyplývají z větší nebo menší spotřeby výrobních faktorů (2).

Výpočet odchylky spotřeby:

$$\begin{aligned} & \text{plánované množství} * \text{plánovaná cena} \\ & - \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} \\ & = \text{odchylka spotřeby} \end{aligned}$$

Odchylky spotřeby jsou zpravidla **odchylkami hospodárnosti** (2).

Výpočet odchylky hospodárnosti:

$$\begin{aligned} & \text{skutečné množství} * \text{plánovaná cena} \\ & - \text{plánované resp. cílové náklady} \\ & = \text{odchylka hospodárnosti} \end{aligned}$$

**Odchylky intenzity** signalizují rychlost výroby a intenzitu práce odchylojící se od plánu a jejich analýza má vést k opatřením zvyšujícím produktivitu (2).

$$\begin{aligned} & \text{plánované náklady při celkovém využití kapacity} \\ & - \text{plánované náklady při výkonovém využití kapacity} \\ & = \text{odchylka intenzity} \end{aligned}$$

Uvedená klasifikace odchylek vychází z předpokladu, že globální (agregovanou) odchylku lze dále rozložit na odchylky dílčí, přičemž část odchylky lze přidat kvalitativní nebo kvantitativní odchylce. Odchylky lze takto klasifikovat i podle oblasti jejich vzniku (1).

### **Návrhy nápravných opatření**

Zjistěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů. Pro jednotlivé oblasti jsou zpracovány plány opatření, ve kterých musí být přesně definovány nápravné kroky, určené termíny plnění a uvedeny odpovědné osoby. Kontrola je nutná i při realizaci nápravných opatření za účelem prověření systémovosti přijatých opatření, aby jejich působení bylo stabilní a účinné (1).



### 5.3 REPORTING

Reporting je jedna z podstatných součástí controllingového procesu. Cílem reportingu je poskytnout v- em úrovní managementu podniku informace, které jsou relevantní z hlediska rozhodování. Odpov dnost za reporting má controllingové odd lení, jehož náplní práce je v oblasti reportingu p íprava, zpracování, zhu- t ní dat a jejich p edání konkrétním adresát m. Výstupem reportingu jsou vypracované zprávy ó reporty, jejímž obsahem jsou zji- t né aktuální interní i externí informace. Obsah a forma informací bývá dána podnikovými sm micemi i metodickými pokyny, ze kterých vyplývají základní požadavky na podnikový reporting (1).

Reporting p edstavuje komplexní systém vnitropodnikových výkaz , zpráv a report , které syntetizují informace pro ízení podniku jako celku i jeho základních organiza ních jednotek. D ležitou sou částí reportingu jsou i stanovená kritéria ízení výkonnosti (KPI ó key performance indicators), která se využíávají pro hodnocení skute ného vývoje v porovnání se stanovenými cíly a úkoly (7).

Prost ednictvím report získávají manafe i detailní informace o podniku, o pln ní jeho cíl a o v- ech procesech, které ovliv ují finan ní výkazy. Není pravd podobné, že tyto informace budou zve ej ovány (4).

Protože uřivatel reportingu m že být mnoho a navíc s velmi r znými požadavky, coř klade na obsahovou i formální stránku reportingu zna né nároky, nedílnou sou částí reportingu je i výb r, zpracování, formální úprava a distribuce informací, ur ených pro nejz n- jí skupiny uřivatel . Každý ídící pracovník by m l mít p ístup pouze k t m informacím z reportingu, které svou ínností ovliv uje, ve srozumitelné a p ehledné podob . Ke komplexnímu systému informací má p ístup pouze vrcholový management (7).

Finan ní reporty jsou nejmén nákladným a velmi oblíbeným formátem pro komunikaci na úrovni vrcholového managementu. Jsou také d ležité pro komunikaci s vlastníky. Reporty poskytují vlastník m vysv tlení, jak jejich peníze byly investovány, shrnutí výsledk t chto investic, a informace o tom, jak aktuální výkonnost podniku zapadá do celkové filozofie firmy a její strategie (4).

Mnohé úlohy controllingu p edpokládají evidenci a p ípravu velkého množství dat. V d sledku objemu dat, požadované pruřnosti p i p íprav dat a nezbytné rychlosti poskytnutí informací je pro vedoucí pracovníky pojem informací t sn spjat s tematikou controllingu podporovaného výpo etní technikou. Formováním manařerských

informační systém se controller stará o to, aby vedoucí pracovníci obdrželi včas informace nezbytné pro plnění jejich úloh (2).

### 5.3.1 POŽADAVKY NA REPORTING

V rámci podniku vždy dochází ke střetům cílů jednotlivých zájmových skupin. Úkolem controllingu je **nezávislost a objektivní přístup** ke řešení sporných bodů a upozornění o jejich existenci. V souvislosti s tím je zapotřebí, aby veškeré informace poskytnuté controllingem byly **ověřitelné** a nebyla tak jejich **objektivita** zpochybnitelná. Dalším aspektem je **kvalita zpracování** zprávy po stránce obsahové a formální. Způsob vytváření zprávy musí být v souladu s všeobecně platnými normami pro jejich tvorbu, případně optimalizován dle individuálního zadání. V opačném případě, kdy je zpráva nesrozumitelná, dochází ke zkreslení informace nebo nejsou tyto informace brány v úvahu. Důležitou roli při reportingu hrají **termíny**, u kterých je nezbytné, aby byly přesně dodržovány. Na druhou stranu jejich stanovení je vždy určitým kompromisem mezi rychlostí poskytnutých informací a jejich kvalitou. Nezbytným požadavkem na controllera je ovládnutí metod **techniky prezentace** a její uplatnění ve výpočetní technice (2).

Kromě výše uvedených požadavků existuje ještě další podstatný požadavek, kterým je hospodárnost vypracování informací. Z tohoto požadavku vyplývají následující zásady:

- Informace pro vedoucí pracovníky vypracovává pouze controlling, ten je nositelem informací a odpovídá tak na otázku **ŠKDO?**
- Je nezbytné zastavit nadbytečné rutinní zprávy, minimalizovat zprávy typu ad hoc<sup>4</sup>; nutné určení parametru **ŠCO?**
- Zabránit duplicitnímu vytváření informací pro vedoucí pracovníky usměrněním a výchovou zadavatelů - **ŠJAK** - **ASTO?**
- Zjistit na data musí být kompatibilní z hlediska hardwaru a softwaru u zadavatelů a tvůrců reportů - **ŠÍM?**
- Informace pro vedoucí pracovníky musí být podkladem pro rozhodování. Musí být známo **ŠK** - **EMU?** (2).

---

<sup>4</sup> Účelové zprávy jen pro jednotlivé konkrétní případy.

### 5.3.2 LEN NÍ REPORTINGU

Podle pravidelnosti poskytované zprávy, se reporting dílí:

- **Standardní** – jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu, například informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, o očekávaných hodnotách ke konci období. Obvyklé je měsíční, čtvrtletní nebo roční podávání zpráv. Přitom je třeba brát v úvahu nákladovou náročnost poskytovaných informací a jejich využití.
- **Mimořádný** – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být ve standardní struktuře, ale mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, nebo může jít o obsah zcela mimořádné zprávy a analýzy (7).

### 5.3.3 REPORTING VNITROPODNIKOVÝCH ÚTVARŮ

Především zájmu interního reportingu je v první řadě informační podpora hodnotového řízení hlavní činnosti podniku. Řídící pracovníci i na nižších úrovních řízení by měli být informováni o finančních a sledcích vlastních rozhodnutí a zároveň motivováni k jejich ovlivnění. Cílem reportingu není vybudovat robustní a komplikovaný systém, ale naopak vybrat hodnocené veličiny, které jsou v pravomoci řídicích pracovníků ovlivnitelné a srozumitelné (7).

Reporting vnitropodnikových útvarů (divizí, středisek) vychází z odpovědnostního řízení podniku a především se zabývá analýzou hodnotových (finančních) výsledků podle jednotlivých organizačních útvarů (divizí, středisek), zobrazuje vztahy mezi jednotlivými útvary, stanovuje tímto útvarům úkoly ve finančním vyjádření a provádí kontrolu jejich plnění prostřednictvím odchylek skutečného vývoje od plánovaného stavu včetně informace, kdo je za vznik rozdílů odpovědný (7).

Podoba a struktura vnitropodnikových útvarů vychází z organizačního a ekonomického uspořádání podniku, které závisí na stupni centralizace či decentralizace řízení podnikových činností. Při volbě míry centralizace, resp. decentralizace záleží především na charakteru činnosti a vzájemných vztazích mezi útvary. Dalším kritériem je velikost a geografické umístění útvarů (7).

Smyslem controllingu a reportingu je propojit v dané vymezení pravomoci

a odpovědnosti vyplývající z organizačního uspořádání podniku s hodnotovým (finančním) řízením jednotlivých útvarů a s měřením jejich výkonnosti.

V závislosti na postavení útvarů v hierarchii podniku se rozlišuje několik typů odpovědnostních středisek:

- **Investiční středisko** – nejvyšší typ střediska, které je odpovědné za dosažení základního podnikatelského cíle – zhodnocení vloženého kapitálu. Investičním střediskem může být podnik jako celek, případně divize či strategická podnikatelská jednotka, ve které probíhá uzavřený podnikatelský cyklus od nákupu vstupů až po prodej konečným odběratelům. Základními sledovanými veličinami je vázanost kapitálu a výše zisku (7).
- **Rentabilní středisko** – středisko s nízkým rozsahem pravomoci a odpovědnosti ve využití aktiv, zodpovědné za optimalizaci některých složek aktiv a pasiv podniku (zásoby, pohledávky, finanční závazky apod.). Jako kritérium měření výkonnosti se používá manažerský ekonomický zisk, kvantifikovaný jako šetřený zisk snížený o náklady kapitálu, který může útvar ovlivnit. Jedná se o vyšší úroveň ziskového střediska, kde součástí výsledku hospodaření je i kalkulační úrok z istého pracovního kapitálu.
- **Ziskové středisko** – částečný typ odpovědnostního střediska s uzavřeným ekonomickým cyklem (nakupují vstupy a prodávají externím odběratelům). Sleduje se jejich ekonomický přínos na bázi kritérií zisku. Přizjištění je vhodné oddělit náklady a výnosy související s hlavní činností útvaru a jsou ovlivnitelné a náklady a výnosy vyplývající z ostatních transakcí (7).
- **Výnosové středisko** – využívá se u prodejních útvarů, které mají za úkol prodávat výkony a mají možnost ovlivňovat objem a strukturu prodaných výkonů. Pro řízení se doporučuje zavést systém předací cen prodaných výkonů z důvodu sledování marže z prodeje jako vhodného ukazatele oproti sledování tržeb (7).
- **Nákladové středisko** – nejnižší útvar, za něž se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti. Středisku se stanoví rozpočty ovlivnitelných nákladů. Kontrola těchto rozpočtů pak probíhá zpravidla dvojím způsobem:
  - a) Skutečné náklady se srovnávají s **pevným rozpočtem**; tento postup je typický pro správní útvary.
  - b) Skutečné náklady se srovnávají s **plánem stanovenými náklady, plánovanými**

**na skutečný výkon střediska.** Používá se u středisek, jejichž aktivitu lze vyjádřit měřitelnými jednotkami. Předmětem mohou být celkové náklady střediska nebo pouze variabilní náklady, vztažené k měřitelné jednotce.

Hmotná zainteresovanost pracovníků tímto útvarem je vázána na úspory skutečných nákladů ve srovnání s rozpočtovými (3).

Pro hodnotové řízení podniku má zásadní význam zobrazení a **ocenění vztah mezi vnitropodnikovými útvary** (7). Tyto vztahy se obecně nazývají interní výkony a obecně jejich ocenění vychází:

- ze **skutečně vynaložených nákladů** - interní výkony předávané mezi útvary ocenějí ve skutečně vynaložených nákladech;
- z **předem stanovených nákladů** - interní výkony jsou oceněny v nákladech stanovených předem na základě předdefinovaných kalkulací a rozpočtů;
- z **tržních cen** - ceny používané mezi externími subjekty (7).

## 6. STRUKTURÁ CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

### 6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Název společnosti:	Pražská tepleárenská a.s.	
Sídlo:	Partyzánská 1/7, 170 00 Praha 7	
Právní forma:	akciová společnost založená na dobu neurčitou	
IČO:	45273600	
Datum vzniku:	1. května 1992	
Základní kapitál:	4 147 877 000,- Kč	
Struktura akcionářská v % <sup>5</sup> :	International Power Opatovice, a.s.	48,67
	Pražská tepleárenská Holding a.s.	47,33
	Pražská tepleárenská a.s. (vlastní akcie)	0,19
	Ostatní fyzické a právnické osoby	3,81

### 6.2 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI

Poskytovat zákazníkům efektivní vysoce kvalitní služby a produkty – přičemž k životnímu prostředí.

### 6.3 HLAVNÍ PRIORITY SPOLEČNOSTI

- **Spokojení zákazníci** - poskytování kvalitních služeb zvyšujících užitkovou hodnotu a komfort a udržení dobrých vztahů se stávajícími i potenciálními zákazníky.
- **Ochrana životního prostředí** - respektování zásad státní politiky životního prostředí a všech právních předpisů v oblasti životního prostředí včetně předpisů Evropské unie.
- **Bezpečnost práce** - zvyšování úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví našich zaměstnanců i ve spojení uplatněním moderních postupů k bezpečnosti práce.

<sup>5</sup> Akcionářská struktura společnosti k 10. 12. 2009

## 6.4 INNOST SPOLE NOSTI

Hlavním p edm tem innosti spole nosti je výroba a rozvod tepelné energie a výroba elektrické energie. Tyto energie vyrábí zejména tzv. kogenerací, tj. spole nou výrobou tepla a elekt iny. Pražská teplárenská a.s. je v sou asnosti jednou z nejvýznamn jích teplárenských spole ností v eské republice, a to jak z hlediska po tu zásobovaných za ízení, tak kapacitou provozovaných za ízení. V sou asnosti zásobuje tepelnou energií zhruba 260 000 domácností, adu pr myslových podnik , organizací a institucí. Pokrývá p iblifn 37,5 % trhu s tepelnou energií v hlavním m st Praze.

## 6.5 P EHLED VYBRANÝCH TECHNICKÝCH A EKONOMICKÝCH UKAZATEL

Tabulka . 2. P ehled vybraných technických a ekonomických ukazatel

<b>Technické ukazatele</b>		<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Instalovaný tepelný výkon	MWt	1 752	1 735	1 735
Prodej tepla celkem	TJ/rok	12 814	13 088	12 596
Dodávka tepla ze zdroj celkem	TJ/rok	15 055	15 420	14 897
z toho z vlastních zdroj	TJ/rok	6 417	6 691	6 374
Instalovaný elektrický výkon	MWe	132	132	136
Prodej elekt iny	GWh/rok	179	178	186
<b>Ekonomické ukazatele</b>				
Výnosy za teplo	mil. K	5 467	5 240	4 706
Výnosy za elekt inu	mil. K	409	310	251
Základní kapitál	mil. K	4 138	4 138	4 138
Aktiva celkem	mil. K	8 719	9 333	9 497
Náklady celkem	mil. K	5 932	5 713	4 663
Výnosy celkem	mil. K	7 310	7 128	6 366
Po et zam stnanc k 31. prosinci	po et	772	754	752
Pr m rný p epo tený stav zam stnanc	po et	763	746	753
Zisk na zam stnance	tis. K /zam.	1 806	1 897	2 262
Pr m rná m sí ní mzda	K /zam.	37 118	34 840	31 846
Hospodá ský výsledek za ú etní období	mil. K	1 378	1 415	1 703
istý zisk na jednu akcii	K /akcie	332	341	411
Dividenda	K /akcie	459	363	399

Zdroj: Výro ní zpráva Pražské teplárenské a.s. za rok 2009

## 7. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

V příloze . 1 je zobrazena organizační struktura podniku a znázorněno zařazení controllingu do organizační struktury podniku. Nejvyšší jednotkou organizační struktury je generální ředitel. Přímo podřízeni generálnímu řediteli jsou ředitelé jednotlivých úseků. Odbor controllingu se nachází ve Finančním úseku a je na stejné úrovni s odborem financí.

### 7.1 ODBOR CONTROLLINGU

Hlavní pracovní náplní odboru controllingu je plánování, tvorba předpokladů, srovnání plánů se skutečností, vyhodnocování odchylek a reporting pro management a akcionáře. Odbor controllingu se skládá ze tří oddělení: oddělení controllingových procesů, oddělení plánů a oddělení reportingu.

**Oddělení controllingových procesů** je zodpovědné za tvorbu, nastavení a údržbu controllingových procesů v podniku a v jeho systémech. Podílí se na vývoji a implementaci nových systémových nastavení a systémů a podílí se na zajištění jejich komplexního fungování pro potřeby řízení.

**Oddělení plánů** zodpovídá za koordinaci příprav plánů na operativní úrovni a samotným sestavením plánů do podoby finančních výkazů (výsledovka, rozvaha, peněžní toky). Dále se podílí na přípravě a tvorbě rozpočtů ziskových středisek (profit center) a na kalkulaci nákladů. Kromě sestavování plánů a rozpočtů také zodpovídá za přípravu a tvorbu očekávané skutečnosti<sup>6</sup> (dále jen OS) v průběhu roku.

**Oddělení reportingu** je zodpovědné za tvorbu ekonomických analýz, zpracování statistických hlášení a za tvorbu reportů pro management a akcionáře včetně analýz odchylek a komentářů. Jeho náplní je také sestavení controllingové závěrky a zodpovídá za zpracování střediskového reportingu.

---

<sup>6</sup> Očekávaná skutečnost (OS) znamená predikci toho, jaké finanční hodnoty nákladů a výnosů lze reálně očekávat do konce období vzhledem k dosavadnímu skutečnému stavu a k předpokládaným okolnostem. Odhad očekávané skutečnosti vychází z principu dopředné vazby, ukazuje tak odchylku od plánovaného stavu a zvykne povídomí o konečném výsledku.



## **8. ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU V PODNIKU**

Následující kapitoly práce jsou v novány popisu praktického využití úloh controllingu, které jsou popsány v kapitole 5. Praktickým příkladem je rozbor hospodaření využívaný ve společnosti Pražská teplárenská a.s., který obsahuje jednotlivé controllingové úlohy.

### **8.1 PLÁNOVÁNÍ A TVORBA ROZPOČTU A STRATEGIE DOBÉHO PLÁNU**

Plánování je proces stanovení cílů a prostředků, kterými lze těchto cílů dosáhnout. Jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces. Plánování se v Pražské teplárenské a.s. uskutečňuje v 5-ti letém horizontu; skládá se z ročního plánu na následující rok (Rok 1) a strategického plánu na další čtyři roky (Roky 2-5).

Roční i strategický plán jsou sestaveny tak, aby byly splněny cíle společnosti stanovené představenstvem společnosti. Představenstvo společnosti s vrcholovým managementem společnosti stanoví strategii a cíle. Představenstvo dále stanoví jednotlivé politiky společnosti: zejména dividendovou, dluhovou, likvidní a úvratní politiku.

Roční plán společnosti s rozpočty ziskových středisk jsou základním nástrojem krátkodobého finančního řízení společnosti. Je také nezbytným podkladem pro stanovení cen tepla, protože ceny tepelné energie podléhají cenovému rozhodnutí Energetického regulačního úřadu (ERÚ) o cenách tepla.<sup>7</sup>

#### **8.1.1 PRINCIPY TVORBY PLÁNU**

Tvorba plánu vychází primárně ze strategie a cílů společnosti formulovaných představenstvem společnosti. Za koordinaci příprav plánu zodpovídá finanční ředitel. Na operativní úrovni koordinuje přípravu plánu odbor controllingu, oddělení plánu.

V průběhu tvorby plánu může dojít ke změnám, které se týkají jednotlivých dílů plánu. Ke změnám plánu může dojít z rozhodnutí představenstva, generálního nebo finančního ředitele. Vzhledem k provázanosti a návaznostem jednotlivých plánů se dále pracuje s verzí dílů plánu, která byla předána a odsouhlasena odborem controllingu. Odbor controllingu souhlasně stanoví pro jednotlivé zpracovatele závazné termíny odevzdání respektující časovou náročnost zpracování dílů plánu. Odbor controllingu

---

<sup>7</sup> Ceny tepelné energie se regulují vzájemně v rámci usmírnění cen. Energetický regulační úřad vydává k cenám tepelné energie Cenová rozhodnutí.

koordinuje zpracování plánu tak, aby výsledkem bylo včasné a úplné předání podkladů pro jednání představenstva.

### 8.1.2 PŘÍPRAVA PLÁNU

Před samotnou tvorbou plánu je nutné provést nezbytné kroky v procesu přípravy plánu:

- Ekonomická struktura podniku
- Východiska plánu
- Harmonogram tvorby plánu
- Cenové vstupy
- Struktura plánů ziskových středisek (profit center)

Prvotním krokem při přípravě plánu je aktualizace **ekonomické struktury podniku**. Před vlastním zpracováním plánu musí být jednoznačně stanovena střediska, která budou platná v plánovaném období. Jednotliví vedoucí středisek prověří platnost stávajících středisek v jejich odpovědnosti a identifikují případné změny (zrušení střediska, vznik nového střediska, sloučení středisek). Po odsouhlasení výměnými útvary zajistí odbor controllingu promítnutí změny ve struktuře středisek v podnikovém systému.

Představenstvo podniku před vlastní tvorbou plánu schvaluje základní cíle vývoje podniku, tzv. **východiska plánu** pro plánované období. Dokument musí zahrnovat výchozí parametry plánu a návrhy, jak postupovat v oblastech:

- legislativní změny ovlivňující podnikatelské prostředí.
- předpokládané hodnoty makroekonomických ukazatelů.
- strategické cíle skupiny PT.
- změny v nákupu strategických surovin a v prodeji elektřiny a tepla (ceny, velikost dodávek, další podmínky smluv).
- kritéria pro vypracování plánu.
- změny v nákladech na údržbu, personální politice, prodeji majetku, tvorbu a vyplnění rezerv, propagaci a investičním plánu.
- dividendová/dluhová/likvidní/úvěrová politika firmy.
- další závažné informace.

Odbor controllingu před samotným zahájením prací na tvorbě plánu pravidelně vydává **harmonogram tvorby plánu**, kde jsou stanoveny závazné termíny pro zpracování

dílůch plánů a jednotlivých podkladů potřebných pro sestavení celkového plánu společnosti.

Před zahájením prací na dílůch plánech je nutné stanovit veškeré **cenové vstupy** pro níže uvedeného plánu (nákupní ceny surovin a energií, prodejní ceny produktů, předpokládané eskalace cen ve středním horizontu atd.). Nejprve jsou stanoveny předpokládané hodnoty vstupů na následující rok a roční předpokládané eskalace cen ve středním horizontu. Výstupem, po vzájemném odsouhlasení těchto údajů v rámci útvarů, je tabulka s pohledem cen. Tyto ceny jsou uvedeny jako roční průměrné nebo měsíční, jednoslofkové nebo dvouslofkové podle druhu cenového vstupu/výstupu. Průměrné roční ceny zemního plynu, nákupu a prodeje elektřiny jsou známy a při vypracování plánu výroby, proto se do tabulky cenových vstupů doplují později, avšak ihned poté, jakmile jsou k dispozici.

Dalším krokem je stanovení **struktury plánů ziskových středisk** (profit center<sup>8</sup>). Celkový plán profit centra se skládá z plánu:

- **ovlivnitelných nákladů a výnosů**<sup>9</sup>,
- **poloček z odborných plánů** a
- **nákladů a výnosů ostatních vybraných plánů**.

Vedoucí středisků plánují ovlivnitelné náklady a výnosy profit center. Plán profit center je sestaven při respektování strategických cílů východisků plánu pro společnost. Rozpočty profit center jsou nedílnou součástí plánovacího procesu, který je z hlediska strategických cílů posuzován na úrovni podniku souhrnně jako jeden plánovací celek.

Mezi ostatní vybrané plány patří tzv. **šprézový plán**, který sestavuje za celou společnost jedna odpovědná osoba a který přiřazuje jednotlivé částky konkrétním střediskům. Řepání těchto částek je pak dle povahy v kompetenci bu

- a) této osoby nebo
- b) v kompetenci jednotlivých vedoucích středisk.

V obou případech jsou náklady sledovány na středisku, které je zodpovědné za jejich

---

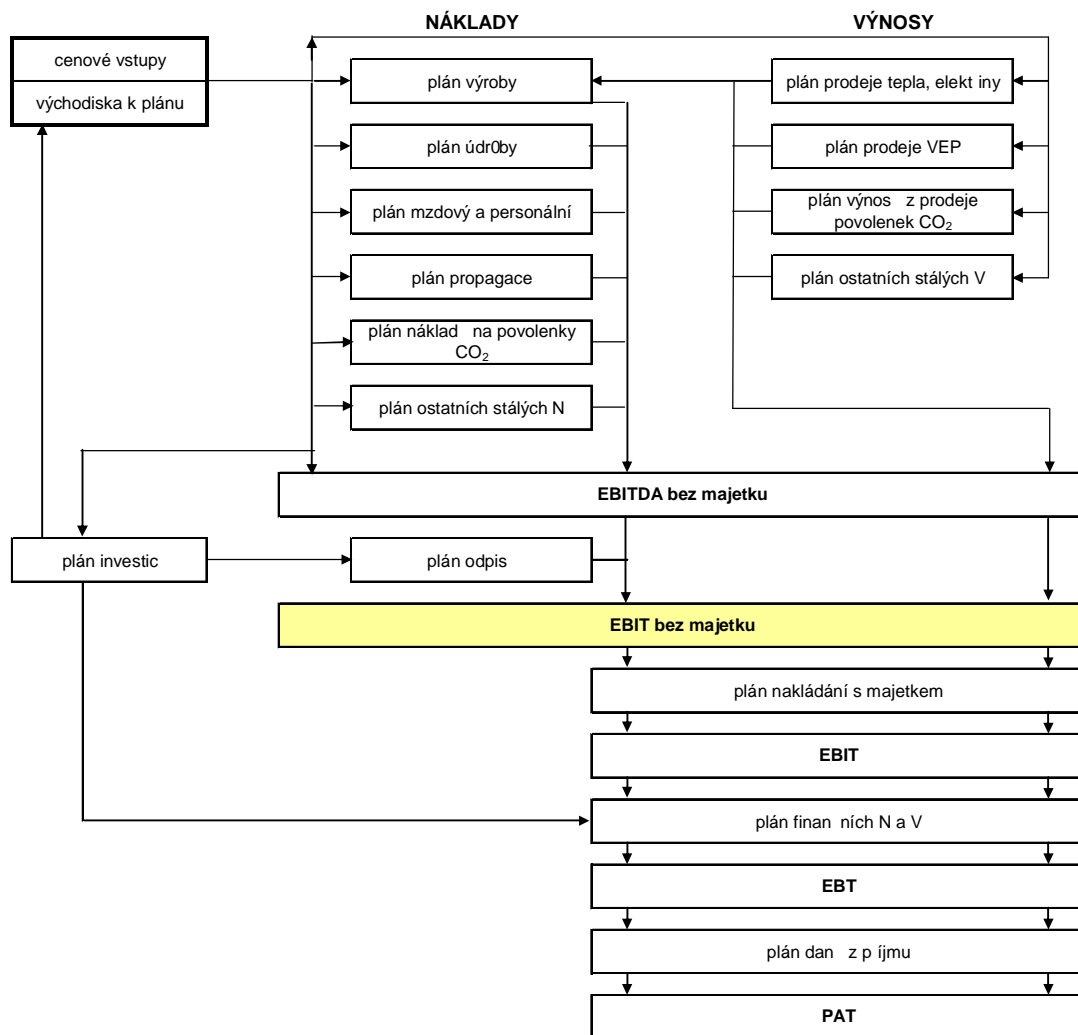
<sup>8</sup> Profit centrum je controllingový objekt, pro který je úkolné sestavovat a vyhodnocovat rozpočet. Slouží především pro vyhodnocování plnění hospodářského výsledku, analýzu a vykazování primárních a sekundárních nákladů. Profit centrum je nadřazeno nákladovému středisku a zakázce. Na profit centru jsou zobrazeny plánované a skutečné náklady a výnosy, které jsou zaúčtovány na nákladových střediscích a zakázkách. Profit centra nemusí být vždy vázána na organizační strukturu společnosti.

<sup>9</sup> Náklady a výnosy, které může vedoucí střediska ovlivnit, a za které zároveň odpovídá. Ovlivnitelné náklady se týkají především spotřební materiálů, drobného hmotného majetku a služeb na profit centru.

vznik a odpovídá osoba dostává od controllingu pravidelný report o rozšíření produktů napříč firmou.

Na obrázku 8.8 je znázorněn zjednodušený postup tvorby plánu v Pražské teplárenské a.s.

Obrázek 8.8. Postup tvorby plánu



Zdroj: Pražská teplárenská a.s.

### 8.1.3 TVORBA DÍLŮCH PLÁNŮ (ODBORNÝCH A STŘEDISKOVÝCH)

Dílní plány mají určitá obecná východiska pro svoji tvorbu. Každý garant dílního plánu zodpovídá za údaje, které pro potřeby sestavení plánu předává. Zároveň musí informovat o identifikovaných rizicích, včetně těch, které přesahují horizont plánu. Pravidelně musí rovněž provést premisy, za kterých plán sestavuje (technické parametry, aktualizace

asových ad, analýzy trhu, atd.). Každý díl í plán má svou specifickou podobu výstupu, která je zpracovatelem plánu a odborem controllingu vzájemn odsouhlasena. Konkrétní pravidla pro tvorbu díl ích plán jsou upravena vnit ní legislativou. P esto jsou dány **obecné požadavky na strukturu a formu**. Obecn musí být výstupy díl ích plán pro p edání odboru controllingu len ny následovn :

- nákladový druh
- nákladové st edisko<sup>10</sup>
- zakázka<sup>11</sup> (pokud je vytvo ena)
- m síc/rok
- ástka v K
- mnofství (podle typu výkazu)
- komentá

Výstupy obsahují údaje na 5 let dop edu, p í emfl ro ní hodnoty Roku 1 jsou detailn rozd leny do m síc a st edisek, pop . zakázek a jednotlivé polofky jsou popsány.

Díl ími plány jsou pro tvorbu výkazu uvařovány:

- **Plán prodeje tepla**
- **Plán výroby**
- **Plán prodeje elekt iny a trřeb za elekt inu**
- **Plán prodeje a trřeb za vedlej-í energetické produkty (VEP)**
- **Plán nakládání s povolenkami CO<sub>2</sub>**
- **Plán trřeb za teplo**
- **Plán mzdový a personální**
- **Plán údrřby**
- **Plán investic**
- **Plán nakládání s majetkem**
- **Plán propagace a sponzoringu**
- **Plán finan ních náklad a výnos**
- **Plán ovlivnitelných náklad a výnos (N a V profit center)**

---

<sup>10</sup> Nákladové st edisko je nákladový objekt, na který jsou na nejníš úrovni plánovány a skute n ú továny náklady a výnosy. Nákladová st ediska jsou zakládána odborem controllingu na základ posouzení relevantnosti požadavk na jejich vytvo ení a jejich doba platnosti je bez asového ohraní ení.

<sup>11</sup> Zakázka slouří ke sledování náklad na ur itou akci. Svým vymezením se podobá nákladovému st edisku, je v-ak asov ohraní ena spln ním n jakého ú elu.

- **Plán odpis**
- **Plán dan z příjmu**

### **Plán prodeje tepla**

Je stejně prvním prvotním plánem. Garantem tohoto plánu je Odbor energetických trhů a analýz organizace spadající do Obchodního úseku. Plán je zpracován na základě průměrných klimatických podmínek a je podložen předpokládaným vývojem u stávajících odběratelů (vliv úspor tepla) a předpokládaným nárůstem nových odběratelů pro plánované období. Další významné informace při sestavování plánu prodeje tepla jsou obsaženy ve východiscích plánu (zejména investice s dopadem do prodeje tepla). Finální plán prodeje tepla je předán do odboru controllingu a do odboru plánování a ekonomie provozu pro zpracování plánu výroby. Výstup je ve formě elektronické tabulky včetně komentáře s popisem předpokladů, se kterými plán počítá, a rizik, která takto sestavený plán obsahuje.

### **Plán výroby**

Před sestavením samotného plánu výroby je nezbytné stanovit **odhad ztrát tepla**. Tyto se stanoví na základě dosažených ztrát v minulých obdobích v požadovaném členění podle stadií a stupňů předání a předpokládaných ztrát vzniklých u napojení nových odběratelů. Odhad ztrát zpracovává odbor plánování a ekonomie provozu ve spolupráci s odborem energetických trhů a analýz.

Vlastní zpracování tohoto plánu výroby probíhá v odboru plánování a ekonomie provozu. Výsledkem zpracování tohoto plánu je plán výroby tepla, elektřiny a produktů po spalování v technických jednotkách i v peněžním vyjádření. Plán je zpracován podle stadií a měřících a je rozdělen na výrobu tepla a výrobu elektřiny. Zpracovaný tento plán je předán do odboru controllingu a současně jako podklad potřebný ke zpracování střednědobého plánu do odboru energetických trhů a analýz. Zpracování plánu výroby pro střednědobý horizont (Roky 2-5) probíhá v návaznosti na předané podklady k plánu výroby Roku 1. Jeho výsledkem je plán výroby pro střednědobý horizont rozdělený na výrobu tepla, elektřiny a produktů po spalování.

### **Plán prodeje elektřiny a tržeb za elektřinu**

Plán prodeje elektřiny vychází z plánu výroby na principu maximalizace efektivity prodeje elektřiny při zajištění nutné dodávky tepla a zpracovává jej odbor plánování

a ekonomie provozu. Na podkladech z výrobního plánu se poskytuje nabídka elektřiny na prodej ve formě diagramu výroby s rozdělením elektřiny na minimální hodinové množství prodané elektřiny z kogenerační výroby a kondenzační výroby pro zajištění prodeje podpůrných služeb. Plán stanovuje hodinové maximum dodávky elektřiny v průběhu dne a maximální roční množství prodané elektřiny vyplývající z možností dodávky na základě ročních ekologických limitů, tzv. strop.

### **Plán prodeje a tržeb za VEP**

Plán prodeje vedlejších energetických produktů vychází z plánu výroby. Jako vedlejší energetické produkty se plánují prodeje popílku a strusky. Plán prodejních množství jednotlivých komodit je dán odborným odhadem na základě znalosti trhu s vedlejšími energetickými produkty a na základě objemu prodeje předchozích let. Za vypracování plánu tržeb je zodpovědný odbor energetického obchodování.

### **Plán nakládání s povolenkami CO<sub>2</sub>**

Plán nakládání s povolenkami CO<sub>2</sub> vychází z plánu výroby a přidělených povolenek v rámci NAP<sup>12</sup>. Plán obsahuje bilanci spotřeby povolenek CO<sub>2</sub> a případný prodej/nákup volných povolenek na trhu.

### **Plán tržeb za teplo**

Primárním základem pro stanovení plánovaných tržeb za teplo jsou kalkulace nákladů pro ceny tepla. Kalkulaci nákladů pro Rok 1 a vývoj nákladů pro Roky 205 poskytne odbor controllingu jako podklad do odboru energetických trhů a analýz. Tento odbor zpracuje verzi plánu tržeb za teplo včetně kalkulace cen tepla. Finální plán tržeb za teplo vychází z předložených cenových kalkulací, ve kterých se provádí propočet cen tepla pro všechny zákazníky. Vzhledem ke specifickým nákladům v různých částech města jsou za tímto účelem rozvody na území města rozděleny na dvě cenové lokality: pražská teplotárenská soustava a lokální plynové zdroje. Pro každou lokalitu se provádí samostatná kalkulace ceny tepla dle pravidel Energetického regulačního úřadu, která jsou zveřejněna v cenovém rozhodnutí. Kalkulace ceny tepla obsahuje ekonomicky oprávněné náklady (variabilní a fixní), průměrný zisk<sup>13</sup> a množství tepelné energie. Součet ekonomicky oprávněných

<sup>12</sup> NAP – Národní alokační plán České republiky na roky 2008-2012 o přidělení povolenek na vypouštění oxidu uhličitého ([http://www.mzp.cz/cz/narodni\\_alokacni\\_plan](http://www.mzp.cz/cz/narodni_alokacni_plan))

<sup>13</sup> § 2 zákona č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů.

náklad , které jsou identifikovány v nákladových kalkulacích, a p im eného zisku p edstavuje plánované trřby za teplo.

Finální plán trřeb za teplo je p edán do odboru controllingu ve form ě tabulky v etn ě komentá e s popisem p edpoklad ě , se kterými plán po ítá, a rizik, která takto sestavený plán obsahuje. Plán trřeb je sestaven v souladu s platným cenovým rozhodnutím ERÚ.

### **Plán mzdový a personální**

P ě sestavení personálního a mzdového plánu vychází odbor lidských zdroj ě z východisek plánu. Na základ ě informací od editel ě úsek ě je sestaven plán po tu zam stnanc ě a plán ostatních personálních náklad ě . Nezanedbatelným ě initelem p ě sestavování mzdového a personálního plánu p edstavuje platné zn ě ní kolektivní smlouvy, ze které vyplývají dal-í podklady pro tvorbu plánu.

### **Plán údržby**

Plán údržby se skládá z **plánu udrřování a oprav** a **plánu rezerv na generální opravy (GO)**. **Plán udrřování a oprav** vychází z východisek plánu a z p edpokládaných pot eb na pofladované opravy hmotného majetku na v-ech úsecích. Za zpracování plánu údržby je odpov dný odbor oprav a údržby, který si vyřládá od vedoucích jednotlivých st edisek podklady pro sestavení celkového ro ěního plánu. Jednotlivé pofladavky st edisek musí být reálné a dostate ě n ě podlořené krom ě jiného zd vodn ěním pofladované opravy. Po posouzení nutnosti údrřbového zásahu budou bu ě akceptovány a zapracovány do plánu nebo odmítnuty. Schválený ro ění plán náklad ě na opravy a udrřování je dále rozpracován do m ěsí ě a st edisek v souladu s provozním reřimem na zaji-t ě ní dodávek tepla.

Sou ástí plánu údržby je také stanovení **plánu tvorby a ěrpání rezerv na GO** hmotného majetku. Tvorba a ěrpání rezerv na GO (zp ě sob tvorby a vý-e rezerv) se řídí zákonem ě . 593/1992 Sb. o rezervách.

### **Plán investic**

P ěd zahájením zpracování plánu prodej ě p edá odbor investic harmonogram realizace rozvojových investic v souladu s podklady pro východiska k plánu. Ve-keré návrhy jsou p ěd samotným zpracováním investic ěního plánu investic ěních projekt ě p edkládány komisi ězení aktiv k posouzení. V p ěpad ě schválení t ěchto návrh ě jsou projekty za azeny do investic ěního plánu. Za kone ěné zpracování a koordinaci tvorby celkového investic ěního



plánu je zodpovědný odbor investic. Celkový investiční plán je sestaven ze 4 částí:

- **investice na rozvoj společnosti,**
- **investice na obnovu a technické zhodnocení stávajícího dlouhodobého majetku,**
- **investice na obnovu a rozšíření IT,**
- **ostatní investice** - nákup nemovitostí, nákup JMV, pořízení mřížové teply, výpočítání v nových bemen, případně další.

Plán musí být sestaven po jednotlivých investičních akcích (včetně na akce nad 10 mil. Kč a akce pod 10 mil. Kč). Akce s plněním nad 10 mil. Kč podléhají schválení představenstvem. Každý zpracovatel sestavuje plán ve střednědobém horizontu, tj. pro rok 1-5. U investičních projektů, jejichž realizace probíhá ve více letech, má každý zpracovatel dílčí investiční plán povinností každoročně aktualizovat tento plán podle vývoje prací na daném projektu (časové hledisko, finanční hledisko apod.). Součástí tohoto plánu musí být též údaje potřebné pro výpočet odpisů nově získaného majetku, tj. pořizovací hodnota majetku, předpokládané datum uvedení do provozu (resp. datum začátku do majetku), odpisová skupina majetku.

### **Plán nakládání s majetkem**

Součástí plánu nakládání s majetkem je **plán prodeje volného nemovitého majetku, plán výnosů z nájmu a nákladů na nájemné** a **plán pojištění majetku**. Plán nakládání s majetkem zpracovává odbor správy majetku, vyjma plánu pojištění majetku, který zpracovává odbor financí.

**Plán prodeje volného nemovitého majetku** je zpracováván jednotlivě za každou uvažovanou nemovitost určenou k prodeji a obsahuje údaje o prodejní ceně, zstatkové účetní hodnotě, nákladech prodeje a zisku před zdaněním dané nemovitosti včetně informací k opravným položkám. V plánu musí být uveden měřicí předpokládaného prodeje konkrétní nemovitosti a středisko, kde byl majetek začal.

**Plán pronájemů a nájmu nemovitého majetku** je zpracováván za každý jednotlivý pronájem (tržby pro společnost) a nájem (náklady společnosti) v návaznosti na plán prodeje volného nemovitého majetku. Měsíční výše pronájemů a nájmu musí korespondovat s uzavřenými smlouvami.

### **Plán propagace a sponzoringu**

Rokový plán jednotlivých akcí na propagaci, dary a sponzoring je předložen vedoucími

odbor zodpovědných za propagaci, po schválení písemných nadřízených, do controllingu. V návaznosti na schválené prostředky jsou plány jednotlivých akcí rozděleny na písemné zakázky v systému SAP R/3<sup>14</sup>.

### **Plán finančních nákladů a výnosů**

Plán finančních nákladů a výnosů zpracovává odbor financí. Plán finančních nákladů a výnosů spoívá v naplánování hodnot na útech útové skupiny 56 a 66. Na základě údajů z ostatních dílčích plánů a dalších dodatečných vstupů, jako zejména předpoklad vývoje úrokových sazeb a nových kurzů a podmínky bank pro platební styk, se sestaví plán potřeby úvřů a výše volných finančních prostředků. S použitím tohoto plánu a předpoklad vývoje úrokových sazeb z úvřů a z vkladů se vypočtou téměř všechny plánované úrokové náklady a výnosy. Malou část úrokových nákladů a výnosů tvoří smluvní úroky. Tyto položky se plánují z části na základě vývoje minulých období a z části na základě vstupů od útvarů, kde tyto smlouvy vznikají.

**Finanční náklady** jsou náklady související s finančními transakcemi, zejména úrokové náklady z úvřů, kurzové ztráty, bankovní poplatky, placené smluvní úroky, poplatky za vedení majetkových útů.

**Finanční výnosy** související s finančními transakcemi, zejména úrokové výnosy z vkladů u bank a z krátkodobých dluhých cenných papírů, úrokové výnosy z poskytnutých půjček, kurzové zisky, přijaté smluvní úroky.

### **Plán ovlivnitelných nákladů a výnosů (N a V profit center)**

Pro řízení ziskových středisek (profit center) se sestavují plány ovlivnitelných nákladů a výnosů profit center. Tyto plány sestavují jednotliví vedoucí středisek do odborem controllingu předem vytvořeného formuláře. Jeho obsahem jsou nákladové a výnosové položky členěné podle útů pro roky 1 až 5, písemně Rok 1 se plánuje do měsíce podrobně po položkách a/nebo po zakázkách, včetně věcného komentáře. Struktura formuláře nesmí být jednotlivými zpracovateli měněna. Výchozí základnou pro stanovení 1. verze plánu ovlivnitelných nákladů a výnosů pro Rok 1 je poslední oekávaná skutečnost aktuálního roku. Výše ovlivnitelných nákladů vychází ze stanovených pravidel (limitů) pro meziroční změnu provozních nákladů.

Odbor controllingu s každým vedoucím střediska osobně projedná předložený návrh.

---

<sup>14</sup> SAP R/3 - je softwarovým produktem společnosti SAP, který slouží pro řízení podniku.

Pokud odbor controllingu v předloženém návrhu plánu zjistí odchylky, které nejsou v souladu se zveřejněnými pravidly (limity) pro změnu nákladů, a které nejsou v ceně podloženy, je předložený návrh po dohodě s vedoucím střediska upraven.

Plán profit center je po odsouhlasení se zpracovateli zpracováván odborem controllingu do systému SAP R/3. Odbor controllingu pravidelně zpracovává a aktualizuje pohledy střediskových plánů v definované struktuře (např. po oblastech, úsecích apod.).

### **Plán odpisů**

Plán účetních odpisů zpracovává odbor controllingu na základě podkladů od odboru investic. Plán vychází z účetních odpisů stávajícího majetku vygenerovaných ze systému SAP R/3 (tzv. test odpisů) snížených o odpisy z prodaného majetku a z plánovaného uvedení investic do majetku. Účetní odpisy jsou počítány lineárně. Pro potřeby výpočtu odložené daně jsou z výše uvedených podkladů v odboru controllingu počítány též daňové odpisy. Tyto odpisy jsou počítány jako degressivní.

### **Plán daně z příjmu**

Daň z příjmu (splatnou i odloženou) vypočítá odbor controllingu na základě schématu, které je právně odsouhlasováno na platnou legislativu s odborem financí, daňovými referenty. Pro účely plánu je výpočet prováděn zjednodušeným způsobem, postup se redukuje na podstatné položky.

## **8.1.4 OBHAJOVACÍ A SCHVALOVACÍ PROCES PLÁNU**

Po ukončení projednávání plánu profit center mezi controllingem a zpracovateli plánu jsou odborem controllingu dílčí plány agregovány a syntetizovány ve finančním plánu podniku v **rozpočtu nákladů a výnosů** (výsledovka). Controlling vyhodnotí celkovou výši nákladů, vývoj hrubé marže a zisku před zdaněním. V případě odchylek od zadání odbor controllingu ve spolupráci s finančním editorem navrhne další postup včetně způsobu organizace projednávání revidovaných plánů. Dále odbor controllingu poskytne předložená data dílčích plánů a následně zorganizuje schůzky ke zhodnocení odborných plánů za účasti garantů plánu a případně účasti editelů úseků.

Po ukončení interních projednávání dílčích plánů - střediskových a odborných, připraví odbor controllingu plán v první pracovní verzi k projednání v představenstvu.

Standardní materiál pro představenstvo obsahuje:

- a) komentář
- b) výsledovku
- c) rozvahu
- d) výkaz peněžních toků - cash flow
- e) výkaz technických jednotek
- f) investiční plán
- g) cenové vstupy

Údaje jsou uváděny v mil. Kč, pokud není z praktických důvodů vhodné použít jinou jednotku. Materiál může být rozdělen o další dokumenty obsahující informace aktuálně dostupné pro rozhodování o plánu (např. detailní zisků, hlavní položky údržby atd.). Zpracovatelé odborných plánů mohou být vyzváni k přípravě a předání prezentací svých plánů. Plán se předkládá v podobě shodné s měsíčními reporty hospodaření.

Pokud představenstvo plán v předložené verzi neschválí, postupuje se podle rozhodnutí představenstva, eventuálně připomínek členů představenstva. Další postup idí a koordinuje odbor controllingu. V případě, že se mezi zpracováním verzí vyskytne nad rámec připomínek představenstva závažná změna oproti skutečnostem zahrnutým do plánu, posoudí zpracování této změny finanční editel.

Na základě informace o schválení plánu představenstvem zveřejní odbor controllingu schválenou verzi plánu v rámci doprovodných prezentací odborných plánů na intranet společnosti. Schválená verze je zveřejněna s jednoznačným označením verze v systému SAP R/3 a dalších aplikacích, které budou obsahovat jednotlivé odborné plány nebo jejich části, s jasně identifikovatelnou sadou vstupů, které byly pro tuto verzi plánu použity.

Po schválení ročního a střednědobého plánu představenstvem odbor controllingu rozpracuje plán na Rok 1 do měsíce. Podkladem pro toto zpracování jsou rozpracované dílčí odborné a střediskové plány, které jsou odboru controllingu předány.

### **8.1.5 ROZVAHA A VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ (CASH FLOW)**

Součástí zpracování plánu je rozvaha a CF (cash flow, výkaz peněžních toků). Pro sestavení plánu rozvahy a cash flow za Rok 1 do měsíce a roky 2-5 požaduje odbor controllingu od ostatních odborných úseků vedle dílčích plánů další podklady, a to zejména:

- investiční výdaje,
- plánované plnění investičního plánu,
- zásoby paliv,
- zásoby materiálu,
- krátkodobé pohledávky z obchodního styku,
- stav peněžních prostředků, stav úvratě a změny stavu finančního majetku,
- erpání SF,
- výše přijatých a vyplacených dividend.

### **Investiční výdaje**

Plán zpracovává odbor investic. Jedná se o plán plateb záloh, pozastávek a faktur včlenění na hmotný a nehmotný majetek a pohledávky.

### **Plánované plnění investičního plánu**

Plán zpracovává odbor investic. Jedná se o pohledávky z plnění investičního plánu.

### **Zásoby paliv**

Plán zásob paliv (erné uhlí - U, topný olej - TTO) zpracovává odbor energetického obchodování. Jedná se o plán zásob paliv pohledávky. Jednotliví pracovníci, kteří zadávají ceny komodit, si s odborem controllingu odsouhlasí očekávané pohledávky zásob, parametry a postup při výpočtu průměrných cen.

### **Zásoby materiálu**

Plán zásob materiálu zpracovává odbor logistiky. Jedná se o plán zásob včlenění na pohonné hmoty, materiál pro údržbu, náhradní díly, chemikálie a další spotřební materiál pohledávky. Předané podklady musí být vzájemně odsouhlaseny s odborem controllingu.

### **Krátkodobé pohledávky z obchodního styku**

Plán zpracovává odbor prodeje tepla. Jedná se o plán krátkodobých pohledávek z obchodního styku pohledávky.

### **Stav peněžních prostředků**

Plán navazuje na aktualizaci finančních nákladů a výnosů. Jedná se o plán peněžních prostředků, stavu úvratě a případné změny stavu finančního majetku včetně erpání

a splácní úv r p o m sících. Za zpracování plánu je zodpov dný odbor financí.

### **erpání sociálního fondu**

Plán erpání sociálního fondu zpracovává odbor lidských zdroj . Podklady pro Rok 1 musí navazovat na o ekávanou skute nost pouflitou jako srovnávací základna pro plán.

### **Vý-e p íjatých a vyplacených dividend**

Plán navazuje na aktualizaci finan ních náklad a výnos , zpracovává odbor financí. Obsahuje vý-i a termíny výplaty, resp. p íjmu dividend.

Konkrétní podoba výstup musí být vzájemn odsouhlasena mezi odborem controllingu a zpracovateli. Zpravidla se jedná o tabulkové soubory. Sestavení plánované rozvahy se odvíjí od skute nosti za p edchozí období a p edpoklad budoucího vývoje polofek aktiv a pasív. Po zpracování rozvahy je sestaven výkaz cash flow.

## **8.1.6 TVORBA ROZPO T PROFIT CENTER**

Po schválení plánu p edstavenstvem jsou pro Rok 1 zpracovány odborem controllingu v systému SAP R/3 rozpo ty profit center na úrovni úplných náklad (primární a sekundární náklady). Tím vzniknou kone né úplné rozpo ty profit center, za jejichfl dodrflení následn odpovídají vedoucí st edisek.

Rozpo ty profit center obsahují krom primárních náklad (ú tová skupina 5) a výnos (ú tová skupina 6) také sekundární náklady (ú tová skupina 8) a výnosy (ú tová skupina 9). Sekundární náklady a výnosy ozna ujeme souhrnn jako vnitrovztahy.

Vnitrovztahy upravují hospoda ení jednotlivých vnitropodnikových útvar na základ odpov dnosti za vznik nákladu. innosti neboli výkony, jednotlivých útvar jsou vyjád eny jejich náklady a výnosy. Tyto výkony jsou ocen ny dle povahy výkonu (K /GJ, K /kWh, K /km atd.) a vychází z plánovaných náklad v daném období. Výkon pro p edávající útvar p edstavuje sekundární výnos a pro útvar, který tento výkon spot ebovává, sekundární náklad. V Prafské teplárenské se takto rozú toávají výnosy a náklady na tyto výkony:

- Spot eba tepla
- Spot eba elekt iny
- Náklady na dopravu

- Náklady na údržbu a opravy
- Náklady na měnění tepla

Rozúčtování pro rozpočtové střediska provádí pracovníci odboru controllingu v informačním systému SAP R/3 pomocí controllingového nástroje, tzv. cykly rozúčtování. Skutečná rozúčtování se pak provádí v odboru controllingu v rámci měsíční závěrky.

Odbor controllingu rozřeší úplné rozpočtové profit center, tj. střediska a zakázek vedoucím střediskem.

## 8.2 REPORTING - ROZBOR HOSPODAŘENÍ

Reporting v Pražské teplárenské a.s. je soustředěn v odboru controllingu do oddělení reportingu. Za zpracování reportingových úloh jsou odpovědní zkušení a kvalifikovaní pracovníci, kteří mají k dispozici velké množství dat a informací a za použití analytických nástrojů a týmové spolupráce sestavují reporty a provádí analýzy požadované managementem a představenstvem společnosti.

**Rozbor hospodaření** představuje pravidelný měsíční report o hospodaření podniku pro management a představenstvo. Tento rozbor je stěžejním materiálem, který by měl poskytovat komplexní informace o podniku a o plnění jeho cílů. Za sestavení reportu je zodpovědný v odboru controllingu oddělení reportingu. Rozbor hospodaření se skládá z komentáře, ze základních výkazů (výsledovka, rozvaha, cash flow), z výkazu technických dat a z příloh, které zpřesní význam dat ve výkazech. Rozbor se provádí pravidelně měsíčně po sestavení účetní a controllingové závěrky.

### 8.2.1 VÝKAZY ROZBORU HOSPODAŘENÍ

Základní výkazy představuje **výsledovka, rozvaha, cash flow**. Důležitým výkazem při rozboru hospodaření, pro upřesnění významu účetních dat, je **výkaz technických jednotek**. Zpracování výkazů v rozborech hospodaření umožňuje sledování agregovaných podnikových údajů v požadované struktuře tak, aby poskytovaly základní pohled na hospodaření a umožňovaly srovnání s plánem, výpočet odchylek a procentního plnění.

**Výsledovka** uvedená v příloze 2 má tabulkovou podobu a údaje v ní obsažené vychází z plánu a skutečností účetních dat. Tato data jsou prezentována v požadovaném

len ní. Klí ovými ukazateli pro hodnocení jsou zejména ukazatel hrubé marže, EBIT<sup>15</sup> a zisk před zdaněním. Výsledovka obsahuje data za minulý rok, plánovaná a skutečná data měsíčně a v kumulaci od počátku roku včetně uvedení rozdílů vlivu do výsledku hospodaření a procentního plnění oproti plánu u jednotlivých polofek. Data z výsledovky jsou pak vstupními údaji pro výpočet průměrných cen prezentovaných ve výkaze technických jednotek a pro výpočet kvalitativních a kvantitativních odchylek.

**Rozvaha** (viz příloha . 3) je dalším základním výkazem, kde jsou účetní polofky v pořádkové agregované struktuře. V rozvaze je uveden konečný stav účetních polofek předchozího roku, a také očekávaný konečný stav předchozího roku, který byl východiskem pro sestavení plánované rozvahy. Dále rozvaha zobrazuje data aktuálního roku, informuje o skutečném a plánovaném stavu k poslednímu dni přelomu měsíce a poskytuje plánovaná data ke konci roku. Zobrazené vypočtené odchylky se vztahují ke konečným stavům předchozího roku a k plánovaným a skutečným stavům aktuálního měsíce a jsou v absolutním vyjádření.

**Cash flow** (viz příloha . 4) informuje o pohybu peněžních prostředků. V rozboru hospodaření zobrazuje pohyb peněžních prostředků k aktuálnímu měsíci a porovnává je s plánem. Pro informaci je zobrazen i roční plán pohybu peněžních prostředků. Významným hodnoceným ukazatelem je čistý peněžní tok z provozní činnosti.

**Výkaz technických dat** (viz příloha . 5) je významným nástrojem controllingu, kde se vzájemně prolínají účetní data s technickými údaji. Výkaz obsahuje vybrané technické údaje z oblasti prodeje a výroby. Významné jsou zejména informace o prodeji a výrobě tepla a elektřiny a údaje o spotřebě a cenách surovin. Uvedeny jsou také údaje o produkci emisí a základní data o zaměstnancích.

## 8.2.2 ANALÝZA HRUBÉ MARŽE, TECHNICKÝ REPORTING

Dalším nástrojem využitým při rozbořech hospodaření je analýza hrubé marže. Hrubá marže je specifický ukazatel, který vyjadřuje, kolik zůstane z výnosů z hlavních činností podniku po odečtení významných (nevekerých) nákladů souvisejících s objemem produkce, tzv. variabilní náklady. Jedná se v podstatě o upravený ukazatel příspěvku na

---

<sup>15</sup> EBIT (Earnings Before Interest and Tax) – Zisk před úroky a zdaněním nazývaný taky provozní zisk.



úhradu<sup>16</sup>.

Pro analýzu hrubé marže se využívá:

- Výpočet kvantitativních a kvalitativních odchylek (tabulka . 3)
- Produktové členění hrubé marže na teplo a elektřinu (tabulka . 4)

### Výpočet kvantitativních a kvalitativních odchylek

Na základě údajů z výsledovky a výkazu technických dat jsou propočítány odchylky odbytu, spotřeby a cenové odchylky. Celková odchylka u příslušné položky hrubé marže se dělí na odchylku změnou objemu (odchylka odbytu nebo spotřeby) a odchylku změnou ceny (cenová odchylka).

Tabulka . 3. Výpočet odchylek

Změna výnos		Listopad	1-11	Změna náklad		Listopad	1-11	
Teplo	Změnou objemu	-673	-306 769	Uhlí	Změnou objemu	-10 640	14 628	
	Změnou ceny	-44 012	-40 116		Změnou ceny	7 322	45 229	
	Celkem	-44 685	-346 884		Celkem	-3 318	59 856	
Elektřina	Změnou objemu	3 674	9 372	TTO	Změnou objemu	x	5 518	
	Změnou ceny	-1 440	-2 189		Změnou ceny	x	4 060	
	Celkem	2 235	7 183		Celkem	0	9 578	
Výnosy z prodeje		-42 450	-339 701	LTO	Celkem	0	0	
Výnosy z povolenek CO2		0	0	Zemní plyn	Změnou objemu	6 688	148 868	
					Změnou ceny	37 801	81 477	
					Celkem	44 489	230 345	
				Nakoupené teplo	Změnou objemu	6 414	53 151	
					Změnou ceny	-1 049	-16 421	
					Celkem	5 364	36 729	
				Elektřina	Celkem	1 398	-1 786	
Pořízení energií		47 933	334 723	Celkem rozdíl		0	0	
Náklady na povolenky CO2		0	0	Celkem rozdíl		5 482	-4 979	
Hrubá marže		5 482	-4 979	Spotřebovaná voda		Změnou objemu	841	7 160
					Změnou ceny	-44	-848	
					Celkem	797	6 312	

Zdroj: Pražská teplárenská a.s.

Na příkladu v tabulce . 3 je uvedeno, že celková odchylka výnosů za teplo v měsíci listopadu je -44 685 tis. Kč, z toho změnou objemu je odchylka -673 tis. Kč a změnou ceny -44 012 tis. Kč. Při pohledu do výkazu technických dat lze nalézt, že objem prodeje tepla je na 99,9 % plánu a cena je na 91,9 % plánované ceny. Ve výsledovce v polovině výnosy z prodeje tepla je vliv do HV ve výši -44 685 tis. Kč, což odpovídá celkové odchylce. Výpočet kvantitativních a kvalitativních odchylek umožní uje podrobnější analýzu celkové

<sup>16</sup> Příspěvek na úhradu fixních nákladů (PNÚ nebo příspěvek na krytí PNK) je definován jako rozdíl výnosů a variabilních nákladů a vyjadřuje souhrn prostředků, které je možno použít na úhradu fixních nákladů a případný přebytek představuje zisk.

odchyly u nákladových a výnosových polofek a blíffe ukazuje p í inu vzniku odchyly.

### Produktové len ní hrubé marffe na teplo a elekt ínu

Pro blíffí poznání hrubé marffe je také vyuffito jejího len ní na prodejní komodity, na **teplo, elekt ínu a ostatní innosti**. Takovéto len ní umofl uje podrobn ji sledovat úsp –nost jednotlivých komodit v daném období a jejich p ísp vek na hrubou marffi.

Tabulka . 4. Produktové len ní hrubé marffe

PRAFSKÁ TEPLÁRENSKÁ							
Produktové len ní hrubé marffe							[tis. K ]
Celkem	Listopad 2009	1-11/09	Listopad 2009	1-11/09	Rok 2009	Listopad 2009	1-11/09
	Skut.	Skut.	Plán	Plán	Plán	Sk ./ PI	Sk ./ PI
Výnosy z prodeje	527 786	4 453 207	570 236	4 792 908	6 006 438	-42 450	-339 701
Po ízení energií	-305 254	-2 825 416	-353 187	-3 160 139	-3 926 503	47 933	334 723
Povolenky CO2	0	0	0	0	0	0	0
<b>Hrubá marffe</b>	<b>222 532</b>	<b>1 627 791</b>	<b>217 049</b>	<b>1 632 769</b>	<b>2 079 935</b>	<b>5 482</b>	<b>-4 979</b>
<b>Teplo</b>							
Výnosy z prodeje	500 345	4 173 954	545 102	4 521 761	5 645 139	-44 757	-347 808
Po ízení energií	-291 535	-2 681 856	-340 405	-3 025 834	-3 732 691	48 870	343 978
Povolenky CO2	0	0	0	0	0	0	0
<b>Hrubá marffe</b>	<b>208 811</b>	<b>1 492 098</b>	<b>204 697</b>	<b>1 495 927</b>	<b>1 912 448</b>	<b>4 113</b>	<b>-3 829</b>
<b>Elekt ína</b>							
Výnosy z prodeje	27 369	278 330	25 134	271 147	361 299	2 235	7 183
Po ízení energií	-13 655	-142 902	-12 575	-133 395	-192 683	-1 080	-9 507
Povolenky CO2	0	0	0	0	0	0	0
<b>Hrubá marffe</b>	<b>13 714</b>	<b>135 428</b>	<b>12 560</b>	<b>137 752</b>	<b>168 616</b>	<b>1 155</b>	<b>-2 324</b>
<b>Ostatní innosti</b>							
Elektrická energie - ostatní innosti, ED	-65	-658	-208	-910	-1 129	143	251
Teplo - ostatní innosti	72	923	0	0	0	72	923
Povolenky CO2	0	0	0	0	0	0	0
<b>Hrubá marffe</b>	<b>7</b>	<b>265</b>	<b>-208</b>	<b>-910</b>	<b>-1 129</b>	<b>214</b>	<b>1 174</b>

Zdroj: Praffská teplárenská a.s.

Relevantní data z výsledovky, z výkazu technických dat, dopln ěné o vypo ítané odchyly jsou shromáffl na v tzv. **technickém reportingu** (viz p íloha . 6), který p edstavuje komplexní pohled na analýzu hrubé marffe.

### 8.2.3 KOMENTÁ ROZBORU HOSPODA ENÍ

Relevantní informace zji-t ěné z výkaz ů a získané poznatky v pr ůb hu tvorby reportu jsou uvedeny v komentá í. Sou ástí komentá e je tzv. **manafrský souhrn** (viz p íloha . 7), kde jsou okomentovány a uvedeny p í iny odchylek u významných ukazatel ů výsledku hospoda ení. Informace jsou p edkládány za aktuální m síc a v kumulaci od po átku roku. Ukazatele jsou uvád ěny v etn ě jejich vlivu do výsledku hospoda ení, p ípadn ě jejich procentního pln ění oproti plánu. Tam, kde je to vhodné, je uvedena i p íslu-ná kvantitativní veli ína.

Další část komentáře obsahuje detailnější popis jednotlivých položek výsledku hospodaření a uvádí rozdíly oproti plánu v položkách cash flow. Posledním bodem jsou údaje o zaměstnancích (průměrný počet, počet pracovních úrazů) a informace o případných haváriích s dopadem na životní prostředí.

#### **8.2.4 PÍLOHY ROZBORU HOSPODAŘENÍ**

Pro zpevnění dat ve výkazech a zajištění možnosti detailnějšího pohledu u významných innoostí podniku se zpracovávají odborné pilohy. Za jednotlivé odborné pilohy jsou zodpovdní písluční vedoucí st edisek nebo zodpov dní pracovníci. Pracovníci odboru controllingu provádí zejména formální kontrolu správnosti. Obvyklými pilohami, které se s rozbohem hospodaření píedkládají píedstavenstvu a managementu, jsou:

- **Plnění investičního plánu**
- **Technická disponibilita za ízení**
- **Píloha o opravách a údržbě**
- **Píhled pohledávek z obchodního styku**
- **Píloha o soudních sporech**
- **Píhled o prodejích majetku**
- **Píloha o sponzoringu a propagaci**

##### **Plnění investičního plánu**

Píloha obsahuje report v tabulkové podobě, který je ve shodné struktuře s investičním plánem (viz kapitola 8.1.3). Jsou zde uvedena data plánu a skutečnosti včetně odchylek s komentářem u jednotlivých akcí. Výkaz podrobněji analyzuje pohyby a stavy v investiční innoosti ve vazbě na data rozvahy a výsledovky. Za zpracování výkazu je zodpovdný odbor investic.

##### **Technická disponibilita za ízení**

Pílohou je výkaz spolehlivosti v dodávkách tepla a elektiny za vybrané zdroje. Za zpracování této pilohy je zodpovdný výrobní úsek. Výkaz informuje o případných poruchových výpadcích v dodávce za aktuální měsíc a v kumulaci od počátku roku. Plnění je vztaženo k plánovanému poruchovému výpadku. Ve výkazu spolehlivosti jsou uvedeny elektrické výkony, odpovídající zavedeným standardům v Evropské unii.

## **Příloha o opravách a údržbě**

Příloha obsahuje vyhodnocení úhrnů nákladů na údržbu. Náklady na údržbu jsou sledovány v rozdělení na náklady na údržbu a obnovu a náklady na opravy a údržbu informačních technologií (IT).

Celkové náklady na údržbu a obnovu jsou sledovány v členění na jednotlivé druhy oprav:

- **Generální opravy** – jedná se o objemově významné a v nichž případech i dlouhodobě plánované a prováděné opravy, jejichž úhrnů zpravidla probíhá proti vytvořené rezervě dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.
- **Jmenovité akce** – představují plánované údržbové akce v určitém rozsahu, seskupení menších údržbových akcí u činností podobného druhu, nebo seskupení různých údržbových zásahů na jednom zařízení. Realizace těchto akcí probíhá průběžně na základě skutečného stavu zařízení.
- **Letní odstávkové práce** – jedná se o akce, které jsou realizovány v době letních odstavků, mimo topnou sezónu, a které jsou v určitém rozsahu.
- **Běžná údržba, havárie** - obsahuje detail běžné údržby a nákladů na havárie. Běžná údržba je členěna u výrobního zařízení dle oblastí na hlavní celky – zdroje a distribuce. U nevýrobního zařízení je členěna na dopravu, správu majetku, teplotní službu a ostatní. Vzhledem k charakteru běžných oprav je obtížné plánovat úhrnů na jednotlivá střediska po městských sítích, proto v rámci městské sítě může docházet k odchylkám proti plánu. U nevýrobního zařízení je členěna na dopravu, správu majetku, teplotní službu a ostatní.

## **Přehled pohledávek z obchodního styku**

Přehled pohledávek je významným reportem o úspěšnosti obchodní politiky podniku. Podává informace o spolehlivosti odběratelů. Zobrazuje celkovou výši pohledávek z obchodního styku v členění ve splatnosti, po splatnosti a podle stáří pohledávek. Obvykle se sestavuje v rámci čtvrtletního vyhodnocení výsledku hospodaření. Slouží také jako podklad pro tvorbu opravných položek.

## **P íloha o soudních sporech**

P íloha poskytuje p ehled o vedených a také jifl uzav ených soudních sporech. Informace z této p ílohy sloufí také jako podklad pro p ípadnou tvorbu rezervy na p edpokládané budoucí výdaje na soudní spory, nap . rezervy na rizika z odpov dnosti za –kodu, r zné náhrady smluvním stranám.

## **P ehled o prodejích majetku**

V p ípad plánovaného nebo uskute nného prodeje sestavuje odbor správy majetku p ílohu o prodejích majetku. P íloha podrobn ji podává informace o realizovaných prodejích (trfby z prodeje majetku v etn uvedení z statkové ceny prodaného majetku), které jsou zachyceny ve výsledovce jako zisk z prodeje investi ního majetku.

## **P íloha o sponzoringu a propagaci**

P íloha poskytuje informace o erpání náklad na jednotlivé akce sponzoringu a propagace. Akce jsou zachyceny v informa ním systému v podob zakázek a shodují se s ú etními daty. Je sledováno jejich skute né erpání v etn pln ní oproti plánu. Sou ástí p ílohy je i podrobný komentá s vysv tlením odchylek u jednotlivých akcí.

Dle pofladavku managementu a p edstavenstva se v p ípad pot eby zpracovávají dal-í p ílohy, které jsou sou ástí rozboru hospoda ení.

## **8.3 REPORTING ST EDISEK (PROFIT CENTER)**

St ediskový reporting je nástroj ízení výsledku hospoda ení na provozní úrovni a je zpracováván m sí n po projednání a odsouhlasení výsledku hospoda ení za uplynulý kalendá ní m síc v etn návrhu o ekávané skute nosti. St ediskový reporting sloufí k zefektivn ní erpání náklad na jednotlivých profit centrech a napomáhá k ízení pln ní plánovaného výsledku hospoda ení.

Reporty st edisek jsou sestavovány vfdy za aktuální kalendá ní období (m síc, kumulace) daného roku. Za koordinaci realizace procesu st ediskového reportingu zodpovídá odd lení reportingu. St ediskové reporty jsou odborem controllingu zpracovávány ze systému SAP R/3 a rozesílány e-mailem v-em vedoucím st edisek. Vedoucí st ediska je odpov dná osoba za náklady, která je oprávn na ke sledování náklad a výnos na p ízeném profit centru a ke zd vodn ní odchylek skute nosti od plánu, p íp.

o ekávané skute nosti. Vedoucí st ediska m fe zodpovídat za více profit center. Vedoucí st ediska m fe delegovat povinnosti na osobu pov enou. V Pražské teplárenské a.s. se zpracovává cca 75 reportů pro vedoucí st edisek.

St ediskové reporty poskytují informace o stavu erpání ovlivnitelných i neovlivnitelných nákladů a výnosů a odchylkách skute nosti od plánu (resp. o ekávané skute nosti) a napomáhají při stanovení o ekávaného pr b hu do konce kalendá ního roku. St ediskový reporting má úzkou vazbu na tvorbu o ekávané skute nosti, která se stává v rámci procesu plánování základem pro st ediskové plány následujícího roku.

St ediskový report standardně obsahuje:

É **skute nost** (stav erpání ovlivnitelných i neovlivnitelných nákladů za aktuální m síci a kumulaci).

É **plán erpání nákladů** aktuálního m síce a kumulace.

É **o ekávanou skute nost** (sou et skute ných výsledků uplynulého období a předpoklad pro zbývající m síce do konce kalendá ního roku).

É **ro ní plán erpání nákladů** .

É **odchyly skute ného erpání nákladů** od plánovaných / o ekávaných hodnot.

É **komentá** se zd vodn ním odchylek.

É **procenta pln ní**.

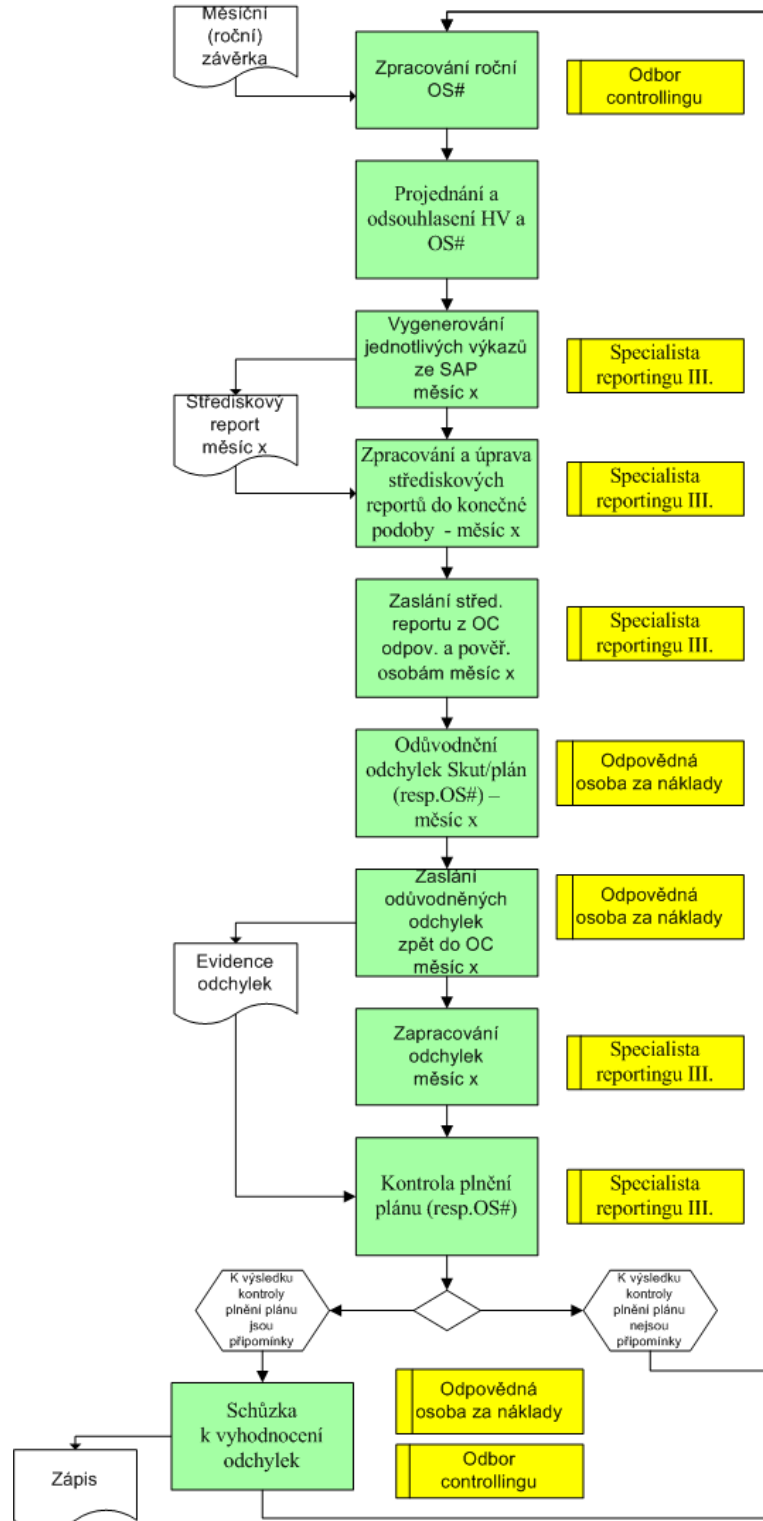
É údaj, **kolik zbývá k erpání** do konce roku.

P íklad reportingu st ediska je uveden v příloze . 8. U vybraných profit center, které sledují své náklady nejen po nákladových st ediscích, ale i zakázkách, se ke standardnímu reportu za st edisko přidává ve stejné struktu e report za sledované zakázky.

### 8.3.1 POPIS PROCESU

Zjednodušený postup prací na střediskovém reportingu ukazuje následující schéma.

Obrázek . 9. Postup při zpracování střediskového reportingu



Zdroj: Pražská teplárenská a.s.

Ve vazbě na postupový diagram jsou definovány následující kroky:

É M sí ní (ro ní) záv rka ó zpracování skute nosti aktuálního m síce (roku).

É Zpracování ro ní o ekávané skute nosti.

É Projednání a odsouhlasení výsledku hospoda ení a o ekávané skute nosti.

É Vygenerování jednotlivých výkaz profit center ze SAP R/3.

É Zpracování a úprava st ediskových report do kone né podoby.

É Zaslání st ediskových report odborem controllingu jednotlivým odpov dným osobám, vedoucím st edisek.

É Odpov dné osoby zd vod ují vzniklé odchylky v erpání náklad .

É Odbor controllingu zapracuje zd vodn né odchylky do evidence odchylek.

É Kontrola pln ní plánu.

É P íprava následující o ekávané skute nosti.

É Projednání pln ní plánu a vyhodnocení odchylek s vedoucími st edisek.

### **Sledování erpání náklad na p id leném profit centru**

Každý vedoucí st ediska i jím pov ená osoba má umofn n p ístup k výkaz m s aktuálními údaji na p id leném profit centru v systému SAP R/3. Tento nástroj umofl uje sledování erpání náklad i b hem aktuálního m síce, umofl uje rozlofení agregovaných údaj (za profit centra nebo ú ty) do podrobn j-ích detail (afl do jednotlivých st edisek, zakázek nebo ú etních doklad ), tzv. drill down, cofl umofl uje aktivní e-ení nesprávn zaú tovaných p ípad . P ípadné nesprávné zaú tování náklad , e-í odpov dná nebo pov ená osoba s odborem controllingu, který zajistí správné p id lení náklad . Cílem je zabránit p ípad m chybného zaú tování v d sledku nesprávného p i azení.

### **Evidence odchylek k ú t m a evidence odchylek k zakázkám**

K efektivnímu vyuffití st ediskového reportingu slouffí evidence odchylek k ú t m a k zakázkám. Evidence odchylek jsou vyuffívány jako jeden z podklad pro tvorbu o ekávané skute nosti na dal-í období, pop . pro tvorbu polooflkového plánu na dal-í rok. V evidenci odchylek k ú t m odbor controllingu sleduje a porovává pln ní plánu se skute ností u vybraných ú t pro daný rok z hlediska erpání a z hlediska ú elu erpání. Vybraná profit centra se porovávají s plánem také z hlediska erpání a ú elu erpání jednotlivých zakázek - v evidenci odchylek k zakázkám.



Do evidence odchylek se ukládají komentáře ke sledovaným odchylkám za měsíc a kumulaci předané odpovědnými osobami do odboru controllingu. Do evidence odchylek odbor controllingu zpracuje všechna známá rozhodnutí představenstva společnosti a porady vedení, která mohou ovlivnit očekávanou skutečnost.

Sledovanými odchylkami se rozumí odchylky od plánu u každé polofky v minimální výši:

**±10.000,- Kč k danému měsíci**

**±50.000,- Kč za kumulované období**

Všechny odchylky přesahující stanovené rozmezí jsou v reportu barevně vyznačeny a odpovědné osoby mají povinnost vyznačené odchylky skutečnosti od plánu okomentovat. V případě změny roční očekávané skutečnosti (OS) oproti plánu se barevně vyznačí polofky ve sloupci OS a odpovědné osoby komentují vyznačené odchylky skutečnosti již v OS. U zdvořené odchylky je třeba uvést, o jaký typ odchylky se jedná.

#### **Typy odchylek:**

± odchylka bez vlivu do ročního úpání (způsobená časovým posunem v realizaci nebo chybným zaúčtováním).

± odchylka trvalá s dopadem do ročního úpání, která má své opodstatnění.

Po okomentování odchylek zasílá oprávněná nebo pověřená osoba report zpět do odboru controllingu, a to do konce kalendářního měsíce. Odpovědné osoby dodají zdvořené odchylek do stanoveného termínu i v případě, že nepofladují změny v očekávané skutečnosti.

#### **Příprava o očekávané skutečnosti**

V případě významných rozdílů mezi skutečným úpáním a naplánovaným rozpočtem upravuje odbor controllingu po dohodě s odpovědnými osobami návrh očekávané skutečnosti. Pokud nastane potřeba ji upravit, musí odpovědná nebo jím pověřená osoba uvést do komentáře přesnou formulaci svých požadavků, o jakou částku požaduje očekávanou skutečnost upravit (nestačí uvést pouze pojem šúsparaď).

Jedná-li se o přesuny mezi stěžisky nebo úty, uveďte:

**± přesné označení stěžisek**

**± přesné označení út**

**± částky, které požaduje přesunout**

a d vody k p esun m písemn vysv tlí.

Každá odpov dná osoba zodpovídá za informování odboru controllingu o skute nostech, které mohou ovlivnit výsledek hospoda ení do konce roku.

### **Projedná ní pln ní plánu a vyhodnocení odchylek**

V p ípad pot eby organizuje odbor controllingu sch zky mezi osobami a zástupci za controllingu. Termín konání sch zek ur í operativn odbor controllingu. Ú elem sch zek je vyhodnocení výsledk a vzniklých odchylek skute nosti od plánu resp. o ekávané skute nosti a objasn ní p ípadných nesrovnalostí. Z t chto jednání ur ený pracovník odboru controllingu vždy zhotovuje zápis.

## **8.4 NÁVRHY A DOPORU ENÍ**

Z diskuze a pohovor s pracovníky odboru controllingu vyplynulo n kolik záv r a doporu ení pro aplikaci controllingových úloh v podniku. Výchozím požadavkem controllingu pro tvorbu plán , o ekávaných skute ností a report je **kvalita získávaných informací**. Bez kvalitních informací, jejich správnosti a ov ítelnosti, se controllingové innosti prodlužují a stávají se asov náro nými. Dal-í nezbytnou podmínkou je **rychlost získávaných informací**. Controlling musí poskytovat data, informace, analýzy, reporty atd., v co nejkrat-ím ase, k tomu pot ebuje mít k dispozici rychlá data. Takto získaná data je pak pot ebné zapracovat do výkaz , report a analýz dle požadavk , k tomu je vhodné poufítvat **kvalitní nástroje** pro jejich rychlou tvorbu. Na t chto t ech základních požadavcích je založena úsp -nost pln ní controllingových úloh.

### **8.4.1 DOPORU ENÍ PRO PLÁNOVÁNÍ**

Plánování je pom rn zdlouhavý proces, jehož význam je v tom, že formalizuje do výkaz stav o ekávání budoucího vývoje ke dni, kdy jsou známy dané p edpoklady, nap . objem prodeje, ceny surovin. Formalizovaný plán, který vznikl v minulosti, se již ale nep ízp sobuje novým podmínkám a nereflektuje zm ny, které se udály od sestavení plánu. Z pohledu vlastníka je zpravidla podnik úsp -ný, pokud dosahuje t chto cíl z minulých o ekávání. V pr b hu plánovacího období, ale management reaguje na vývoj skute nosti a p íjímá rozhodnutí. Tato je nezbytné následn promítnout do plánovacího

procesu v podobě očekávané skutečnosti. Vzhledem k m nícím se a nenadálým požadavk m, které jsou na controlling kladeny v pr b hu tvorby plánu a o ekávané skutečnosti, by pozitivním p ínosem byla aplikace **nástroje pro modelování** r zných scéná a variant vývoje zam ěných na eliminaci nep íznivých výsledk . Plánovací model by zahrnoval ty nejd leffit j-í vazby a nástroj by v relativn krátkém okamffiku provád ěl simulaci moflných alternativ e-ení p ed rozhodnutím o realizaci vybrané alternativy.

#### 8.4.2 DOPORU ENÍ PRO REPORTING

V sou asné době je v t-ina podklad pro finan ní ízení sestavována n kolika pracovníky controllingu v tabulkovém procesoru z dat informa ního systému SAP R/3, p íp. dat získaných z jiných útvar a systém . Spole n s nastavenými metodickými pokyny poskytování informací (sb r informací) z jiných úsek plní controlling funkci informa ní základny (komplexní informace z jednoho místa). Poloautomatizované p ekláp ní systémových dat nebo ru ní vkládání do reportovacích tabulek ale zvy-uje riziko vzniku chyby. Toto riziko by výrazn snížila **automatizace tvorby report pomocí reportingových nástroj** podporující nejen statistický reporting v podob ě pravidelných rozbor hospoda ení, ale i interaktivní reporting, kdy za pomoci dashboard by vedoucí pracovníci a management získávali rychlý p ehled o stavu relevantních ukazatel . Samotná prezentace informací z controllingu by pak spl ovala vysoké nároky na vizuální úrove zobrazení, strukturu a flexibilitu p ehled pro management a p edstavenstvo. Controlling by tak m ěl více asu na analýzu dat a na hledání p íleffitostí pro zvý-ení efektivnosti podniku.

V rámci rozboru hospoda ení se p edkládá velké množství dat, z nichff n která se objevují v reportovaných tabulkách vícekrát a dochází tak k jejich duplikaci. Sníffuje se tak integrita reportu, jeho p ehlednost a vypovídací schopnost. Mén ě prostoru je oproti velkému množství dat naopak v nováno vysv tlením k vzniklým odchylkám a návrh m opat ení. Jako více efektivní je doporu ováno, vzhledem k odli-nému požadavku pro podrobnost informací, vytvo ení **rozboru hospoda ení odd ělen pro management a pro p edstavenstvo**.

Z praktického hlediska by pro finan ní ízení podniku byla vhodná **úprava ělen ní výsledovky** v rozbořech hospoda ení, kdy hrubá marffe bude korespondovat s p ísp vkem na úhradu a bude po ítána jako rozdíl mezi výnosy z prodeje hlavních komodit

a ve–kerými variabilními náklady (ne pouze vybrané variabilní náklady). Takto nastavený ukazatel, by byl velmi p ínosný pro analýzu ziskovosti jednotlivých komodit a vztahený k hodnotám za teplo, by umožnil sledovat pln ní pravidel z pohledu regulace cen tepla.

P ínosem a zp ehledn ním rutinních reportovaných informací by také bylo zavedení **systemu ukazatel** pro m ení výkonnosti podniku, nap . Balanced scorecard. Takový systém ukazatel by spl oval pohlavky a cíle akcioná tım, fle by p etransformoval strategie podniku do n kolika ísel.

Reporting st edisek je sofistikovaný report, který umožl uje odpov dným osobám lépe reagovat na odchylky, ke kterým ve st ediscích v pr b hu období dochází. M sí ní tvorba st ediskového reportu v tabulkovém procesoru je ale pom rn asov náro ná pro pracovníka reportingu a pro vedoucí st edisek je obdrfení emailem spí–e obt flující v p ípad , kdy se mohou podívat na aktuální data pln ní p ímo v informa ním systému. P ínosem by byla zm na nastavení informa ního systému umožl ující **komunikaci nad reportovanými daty v informa ním systému**, kde by odpov dné osoby komentovaly odchylky p ímo u jednotlivých poloflek.

## 9. ZÁVĚR

Controlling pomáhá manažerům s orientací v podnikových úkolech a poskytuje jim relevantní informace pro rozhodování a dosahování podnikových cílů. Controlling znamená nejen zřízení controllingového útvaru v podniku, ale je to i celý systém procesů podporujících řízení, které jdou napříč celým podnikem. Controlling je model řízení, který vede k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a k dlouhodobé úspěšné existenci podniku. Tento model vyvolává základní nástroje a úlohy, které jsou úzce spojeny s funkcemi řízení, zejména s plánováním a kontrolou. Funkce controllera pak v praxi zajišťuje plnění úkolů vymezených obsahem controllingu. K tomu musí mít controller odpovídající pravomoci a být vybaven dostatečnými kompetencemi, aby měl možnost zprostředkovat zásahovat do řízení podniku a v případě potřeby využít všech dostupných informací, zejména účetnictví. Nezbytné jsou i controllerovi znalosti nejen z oblasti obecné podnikové ekonomiky, ale i znalosti oboru, ve kterém firma provádí svou činnost.

Cílem diplomové práce byla aplikace teoretických poznatků controllingu na podnikovou úroveň ve společnosti Pražská teplárenská a.s. Konkrétně se jednalo o aplikaci úloh a nástrojů operativního controllingu: **plánování, kontroly a reportingu**.

Plánování se v Pražské teplárenské a.s. opírá o teoretické základy tvorby plánu, kdy stejné vstupní údaje pro plán jsou požadavky formulované akcionáři prostřednictvím představenstva společnosti. Pro controlling je velice důležité, aby plánovací proces podporoval rychlé a efektivní vytvoření první verze plánu. Různý plán je nezbytným podkladem pro stanovení prodejních regulovaných cen tepla. Tvorba očekávané skutečnosti je založena na očekávání a na principu zdola nahoru. Pravidelné sestavování očekávané skutečnosti během roku je vhodné vzhledem k měnícím se podmínkám, zejména klimatickým a cen vstupní energie, v průběhu ročního období a požadavku na splnění podmínek regulace cen. Základním nástrojem krátkodobého finančního řízení společnosti jsou vedle ročního plánu a očekávané skutečnosti reprezentované výkazy: výsledovka, rozvaha a cash flow také rozpočty ziskových středisek. Ze strany controllingového systému je nezbytná podpora komunikace se všemi útvary při řešení případných identifikovaných problémů.

Neodmyslitelnou součástí controllingu je porovnávání plánu se skutečností s využitím analýz a včasné reakce v podobě nápravných opatření. Tyto činnosti jsou

v Pražské teplárenské a.s. spojené s controllingovými úlohami: kontrolou a reportingem. Prostřednictvím pravidelného měsíčního rozboru hospodaření informuje odbor controllingu management a představenstvo o vývoji společnosti, o dosažených odchylkách oproti plánu, o odchylkách, případně navrhuje opatření, jak požadovaných cílů dosáhnout. Na základě provedeného rozboru hospodaření lze konstatovat, že vedení společnosti dostává prostřednictvím základních výkazů komplexní informace o společnosti, o dosažené hrubé marži a zisku, o vývoji aktiv a pasiv a o vývoji peněžních toků. Dále je prostřednictvím rozboru předkládán podrobný pohled o zjištěných kvantitativních a kvalitativních odchylkách u jednotlivých položek. K dispozici jsou též podrobná data technického reportingu, která informují o klíčových ukazatelích výrobní činnosti.

Samostatné kapitoly jsou v nově rozpracování a reportingu středisek, kdy vedoucí středisek jsou informováni o výměně nákladů a výnosů za svou oblast a o výměně odchylek oproti plánu. Reporting středisek je důležitý controllingový nástroj, který informuje o vývoji nižších organizačních jednotek a je nezbytný pro tvorbu očekávané skutečnosti založené na očekávání a na principu zdola nahoru.

V kapitole Návrhy a doporučení jsou shrnuty zkušenosti z aplikování controllingových nástrojů v podniku, které jsou doplněny o návrhy na možné zefektivnění prováděných controllingových aktivit v rámci podniku.

## SEZNAM LITERATURY

1. MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Alenka, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
2. ESCHENBACH, R. *Controlling*. 1. vydání. Praha: Aspi publishing, s.r.o., 2000. 816 s. ISBN 80-85963-86-8.
3. KRÁL, M. A KOL. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
4. PALEPU Krishna G., BERNARD Victor L., HEALY Paul M. *Business analysis & valuation : using financial statements*. Cincinnati: South-Western, 1996. 271 s. ISBN 0-538-86619-5.
5. LAZAR, J., HERMANN, P. *Nákladový controlling*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 1999. 97 s. ISBN 80-86122-34-4.
6. VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
7. POLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
8. KISLINGEROVÁ, E. A KOL. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2004. 716 s. ISBN 80-7179-802-9.
9. GRÜNWARD, R., HOLEKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
10. INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu esko-anglický/anglicko-eský: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-037-6.

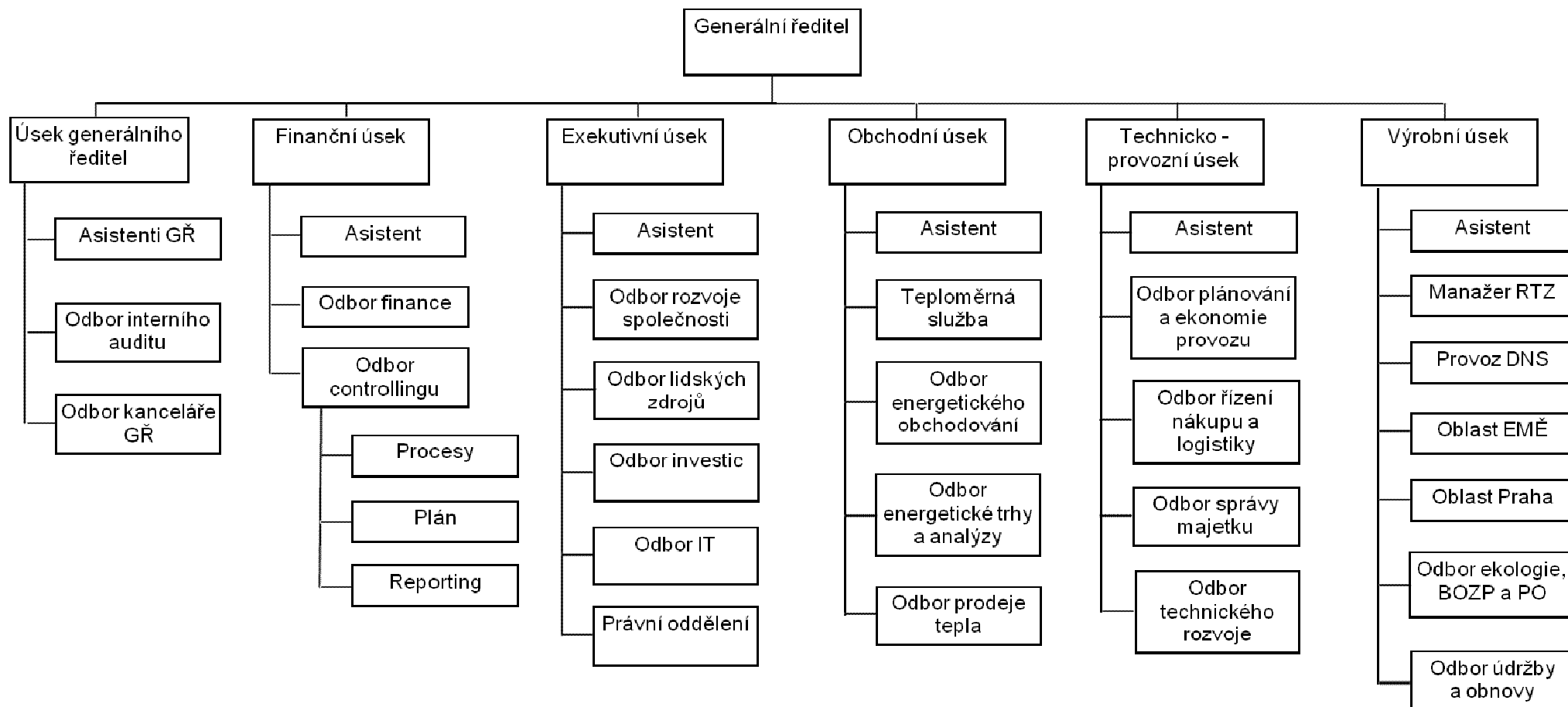
Výroční zprávy Pražské teplárenské a.s. 2007 a 2009  
Dokumenty vnitřní legislativy Pražské teplárenské a.s.

Internetové odkazy:

11. IGC - International Group of Controlling. *Poslání práce controllera*[on-line]. 1 s. (PDF).[cit. 2010-02-21]. Dostupný z www:  
< [http://www.igc-controlling.org/img/pdf/controller\\_cz.pdf](http://www.igc-controlling.org/img/pdf/controller_cz.pdf)>
12. TOOTH, Těfan. *Manažerský vzdělávací program*. [on-line]. 92 s. (PPT).[cit. 2010-02-21]. Dostupný z www: <[www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=142121](http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=142121)>
13. KRÁL, Lubomír. *Moderní řešení pro podporu efektivní činnosti controllingu*. SystemOnLine.[on-line]. [cit. 2010-02-21]. Dostupný z www:  
<<http://www.systemonline.cz/business-intelligence/reseni-pro-podporu-efektivni-cinnosti-controllingu-1.htm>>
14. OPLETAL, Petr. *Aktuální úkoly controllingu*. SystemOnLine.[on-line]. [cit. 2010-02-21]. Dostupný z www: <<http://www.systemonline.cz/clanky/aktualni-ukoly-controllingu.htm>>




**P ÍLOHA .1. ORGANIZA NÍ STRUKTURA PODNIKU**




Zdroj: Pražská teplárenská a.s.

## P ÍLOHA .2. VÝSLEDOVKA

 <b>PRAŽSKÁ TEPLÁRENSKÁ</b> Výsledovka	2008			Listopad 2009			1-11/09			Rok 2009	Vliv na HV	
	Listopad [tis. K ]	1-11 [tis. K ]	Rok [tis. K ]	Skut. [tis. K ]	Plán [tis. K ]	Sk. / Pl. [%]	Skut. [tis. K ]	Plán [tis. K ]	Sk. / Pl. [%]	Plán [tis. K ]	Listopad 2009 [tis. K ]	1-11/09 [tis. K ]
<b>Výnosy z prodeje</b>	<b>526 791</b>	<b>4 601 062</b>	<b>5 527 405</b>	<b>527 786</b>	<b>570 236</b>	<b>93</b>	<b>4 453 207</b>	<b>4 792 908</b>	<b>92</b>	<b>6 006 438</b>	<b>-42 450</b>	<b>-339 701</b>
Elektřina	20 326	249 034	307 780	27 369	25 134	109	278 330	271 147	0	361 299	2 235	7 183
Teplo	506 465	4 352 028	5 219 625	500 417	545 102	92	4 174 877	4 521 761	92	5 645 139	-44 685	-346 884
<b>Po izení energií</b>	<b>-324 754</b>	<b>-2 881 155</b>	<b>-3 486 227</b>	<b>-305 254</b>	<b>-353 187</b>	<b>86</b>	<b>-2 825 416</b>	<b>-3 160 139</b>	<b>89</b>	<b>-3 926 503</b>	<b>47 933</b>	<b>334 723</b>
Elektřina	-16 328	-182 892	-205 910	-17 747	-19 145	93	-192 677	-190 891	101	-247 232	1 398	-1 786
Teplo	-129 508	-1 169 738	-1 381 772	-148 543	-153 907	97	-1 141 244	-1 177 974	97	-1 443 386	5 364	36 729
Paliva	-178 918	-1 528 525	-1 898 544	-138 965	-180 135	77	-1 491 495	-1 791 274	83	-2 235 885	41 171	299 780
<b>Povolenky CO2</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>16 657</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Náklady na povolenky CO2	0	-658	-308 052	0	0	x	0	0	x	-298 016	0	0
Výnosy z povolenek CO2	0	666	324 709	0	0	x	0	0	x	298 016	0	0
<b>Hrubá marže</b>	<b>202 037</b>	<b>1 719 914</b>	<b>2 057 835</b>	<b>222 532</b>	<b>217 049</b>	<b>103</b>	<b>1 627 791</b>	<b>1 632 769</b>	<b>100</b>	<b>2 079 935</b>	<b>5 482</b>	<b>-4 979</b>
<b>Provozní náklady</b>	<b>-127 576</b>	<b>-1 028 635</b>	<b>-1 233 833</b>	<b>-119 100</b>	<b>-131 482</b>	<b>91</b>	<b>-952 281</b>	<b>-1 019 383</b>	<b>93</b>	<b>-1 347 622</b>	<b>12 383</b>	<b>67 102</b>
P efakturace vody (zisk+/ztráta-)	-63	-315	-370	49	0	x	-195	0	x	0	49	-195
Náklady na vodné a stočné	-3 507	-42 130	-45 955	-3 224	-4 021	80	-34 495	-40 808	85	-46 405	797	6 312
Materiál	-4 574	-46 784	-57 500	-6 879	-5 022	137	-48 684	-59 437	82	-66 762	-1 857	10 752
Služby	-27 408	-215 306	-274 748	-25 455	-28 362	90	-216 210	-247 282	87	-300 133	2 907	31 073
Dodavatelská údržba	-50 652	-338 923	-378 272	-43 321	-49 500	88	-275 179	-256 300	107	-374 000	6 179	-18 879
Osobní náklady	-32 934	-353 772	-436 733	-36 264	-38 924	93	-353 689	-379 777	93	-514 112	2 659	26 088
Ostatní provozní náklady	-8 438	-31 404	-40 255	-4 005	-5 654	71	-23 830	-35 779	67	-46 208	1 649	11 949
<b>Zm. na stavu rezerv</b>	<b>19 945</b>	<b>63 844</b>	<b>34 129</b>	<b>8 491</b>	<b>13 500</b>	<b>63</b>	<b>20 445</b>	<b>27 700</b>	<b>75</b>	<b>14 360</b>	<b>-5 009</b>	<b>-6 855</b>
Zm. na stavu rezerv na GO (výnos+/náklad-)	13 616	57 515	21 837	8 386	13 500	62	20 278	27 300	74	17 000	-5 114	-7 022
Zm. na stavu ostatních rezerv (výnos+/náklad-)	6 330	6 330	12 292	105	0	x	167	0	x	-2 640	105	167
<b>Zm. na stavu opravných položek</b>	<b>-7 968</b>	<b>10 414</b>	<b>17 295</b>	<b>2 306</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>5 132</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>-500</b>	<b>2 306</b>	<b>5 132</b>
<b>Provozní výnosy</b>	<b>12 109</b>	<b>128 807</b>	<b>146 078</b>	<b>14 017</b>	<b>12 830</b>	<b>109</b>	<b>118 762</b>	<b>107 048</b>	<b>111</b>	<b>127 889</b>	<b>1 187</b>	<b>11 715</b>
Tržby za vedlejší produkty	121	2 001	2 409	123	227	54	2 442	2 266	108	2 720	-104	176
Tržby za služby	10 991	104 868	119 703	12 290	11 815	104	103 570	100 620	103	119 159	476	2 950
Aktivace majetku	382	3 002	4 085	639	700	91	6 242	2 800	223	4 500	-61	3 442
Prodej materiálu	26	431	569	50	25	202	370	300	123	330	25	70
Ostatní výnosy	589	18 504	19 312	914	63	x	6 139	1 061	x	1 180	851	5 078
<b>EBITDA bez majetku</b>	<b>98 548</b>	<b>894 344</b>	<b>1 021 504</b>	<b>128 246</b>	<b>111 897</b>	<b>115</b>	<b>819 849</b>	<b>747 734</b>	<b>110</b>	<b>874 062</b>	<b>16 349</b>	<b>72 115</b>
<b>Odpisy</b>	<b>-32 912</b>	<b>-311 455</b>	<b>-380 772</b>	<b>-36 141</b>	<b>-40 698</b>	<b>89</b>	<b>-338 907</b>	<b>-353 853</b>	<b>96</b>	<b>-433 387</b>	<b>4 557</b>	<b>14 946</b>
Nehmotný dlouhodobý majetek	-1 183	-9 733	-13 599	-1 165	493	-236	-15 648	-11 551	135	-10 483	-1 658	-4 097
Hmotný dlouhodobý majetek	-31 729	-301 721	-367 173	-34 976	-41 191	85	-323 259	-342 302	94	-422 904	6 215	19 043
<b>EBIT bez majetku</b>	<b>65 636</b>	<b>582 889</b>	<b>640 731</b>	<b>92 105</b>	<b>71 199</b>	<b>129</b>	<b>480 942</b>	<b>393 881</b>	<b>122</b>	<b>440 675</b>	<b>20 906</b>	<b>87 061</b>
<b>Zisk z prodeje investičního majetku</b>	<b>24</b>	<b>1 727</b>	<b>1 732</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>10 718</b>	<b>70</b>	<b>15 312</b>	<b>39 229</b>	<b>-19</b>	<b>10 648</b>
Z statková cena prodaného majetku	-14	-1 314	-1 314	0	0	x	-3 597	0	x	-10 531	0	-3 597
Tržby z prodeje investičního majetku	38	3 041	3 045	11	30	37	14 316	70	20 451	49 760	-19	14 246
<b>EBIT</b>	<b>65 660</b>	<b>584 617</b>	<b>642 463</b>	<b>92 116</b>	<b>71 229</b>	<b>129</b>	<b>491 661</b>	<b>393 951</b>	<b>125</b>	<b>479 904</b>	<b>20 887</b>	<b>97 709</b>
<b>Finanční HV (zisk+/ztráta-)</b>	<b>4 206</b>	<b>913 598</b>	<b>919 248</b>	<b>316</b>	<b>2 401</b>	<b>x</b>	<b>800 908</b>	<b>782 586</b>	<b>102</b>	<b>786 325</b>	<b>-2 085</b>	<b>18 322</b>
Výnosy z dividend	0	852 941	852 941	0	0	x	781 252	754 895	103	754 895	0	26 357
Úroky (zisk+/ztráta-)	560	9 947	10 910	250	654	38	6 278	7 659	82	8 723	-404	-1 381
Deriváty	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0	0	0
Ostatní (zisk+/ztráta-)	3 646	50 710	55 397	66	1 747	4	13 378	20 032	67	22 706	-1 681	-6 654
<b>Mimořádný HV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV P. ED ZDAN. NÍM</b>	<b>69 867</b>	<b>1 498 215</b>	<b>1 561 711</b>	<b>92 432</b>	<b>73 629</b>	<b>126</b>	<b>1 292 569</b>	<b>1 176 538</b>	<b>110</b>	<b>1 266 229</b>	<b>18 803</b>	<b>116 032</b>
<b>Daň z příjmu</b>	<b>0</b>	<b>-93</b>	<b>-146 690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>x</b>	<b>-137 723</b>	<b>0</b>	<b>120</b>
Daň z příjmu - splatná	0	-93	-89 323	0	0	x	120	0	x	-98 365	0	120
Daň z příjmu - odložená	0	0	-57 368	0	0	x	0	0	x	-39 359	0	0
<b>HV PO ZDAN. NÍ</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>1 415 021</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>x</b>	<b>1 292 689</b>	<b>1 176 538</b>	<b>110</b>	<b>1 128 505</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>

Zdroj: Pražská teplárenská a.s.

## Příloha 3. ROZVAHA

 <b>PRAŽSKÁ TEPLÁRENSKÁ</b> Rozvaha [tis. K.]	2008		2009			Rozdíl	
	o ek. skut.	Skutek k 31. 12.	Skutek k 30. 11.	Plán k 30. 11.	Plán k 31. 12.	OS./Sk. roku 2009	Sk. / Pl.
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>9 049 572</b>	<b>9 333 161</b>	<b>9 173 473</b>	<b>10 254 246</b>	<b>9 338 180</b>	<b>-283 589</b>	<b>-1 080 772</b>
<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>7 157 612</b>	<b>7 246 170</b>	<b>7 603 419</b>	<b>7 547 516</b>	<b>7 499 515</b>	<b>-88 558</b>	<b>55 904</b>
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	87	87	87	87	87	0	0
<b>Nehmotný majetek</b>	<b>53 000</b>	<b>57 980</b>	<b>227 322</b>	<b>377 000</b>	<b>66 000</b>	<b>-4 980</b>	<b>-149 678</b>
Software, licence, pr. m. a ocenitelná práva	51 000	53 157	213 874	375 126	64 035	-2 157	-161 252
Nedokončený nehmotný majetek	2 000	4 822	13 448	1 874	1 874	-2 823	11 574
Zálohy na nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
<b>Hmotný majetek</b>	<b>6 520 001</b>	<b>6 603 558</b>	<b>6 753 582</b>	<b>6 586 000</b>	<b>6 849 000</b>	<b>-83 557</b>	<b>167 582</b>
Pozemky a budovy	4 796 000	4 740 600	4 779 436	4 923 898	5 117 045	55 400	-144 461
Strojní zařízení a ostatní movitý majetek	1 639 000	1 691 349	1 648 686	1 576 699	1 656 412	-52 349	71 987
Nedokončený hmotný majetek	66 000	100 703	147 320	66 403	56 502	-34 703	80 917
Zálohy na pořízení hmotného majetku	19 000	70 906	178 139	19 000	19 125	-51 905	159 139
<b>Finanční majetek</b>	<b>584 525</b>	<b>584 546</b>	<b>622 428</b>	<b>584 428</b>	<b>584 428</b>	<b>-21</b>	<b>38 000</b>
Podíly v ovládaných a řízených společnostech	584 428	584 428	584 428	584 428	584 428	0	0
Půjčky ovládaným a řízeným společnostem	0	0	38 000	0	0	0	38 000
Ostatní půjčky	96	117	0	0	0	-21	0
<b>OBĚHOVÁ AKTIVA</b>	<b>1 881 974</b>	<b>2 078 553</b>	<b>1 564 822</b>	<b>2 696 744</b>	<b>1 828 678</b>	<b>-196 579</b>	<b>-1 131 922</b>
Zásoby	109 761	139 690	350 283	250 723	136 516	-29 929	99 560
<b>Pohledávky a ostatní aktiva</b>	<b>632 212</b>	<b>782 536</b>	<b>1 017 534</b>	<b>1 111 021</b>	<b>601 172</b>	<b>-150 323</b>	<b>-93 486</b>
Pohledávky z obchodního styku	458 568	555 283	549 197	591 727	466 528	-96 715	-42 531
Pohledávky za ovládanými a řízenými společnostmi	0	0	0	0	0	0	0
Daňové pohledávky	134 000	190 623	150 457	138 000	95 000	-56 624	12 458
Poskytnuté zálohy	37 000	30 946	284 224	372 000	37 000	6 055	-87 776
Ostatní aktiva	2 644	5 683	33 656	9 294	2 644	-3 039	24 362
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 140 000</b>	<b>1 156 328</b>	<b>197 004</b>	<b>1 335 000</b>	<b>1 090 990</b>	<b>-16 327</b>	<b>-1 137 996</b>
<b>ASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIVNÍ</b>	<b>9 986</b>	<b>8 438</b>	<b>5 232</b>	<b>9 986</b>	<b>9 986</b>	<b>1 548</b>	<b>-4 754</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>9 049 572</b>	<b>9 333 161</b>	<b>9 173 473</b>	<b>10 254 246</b>	<b>9 338 180</b>	<b>-283 590</b>	<b>-1 080 773</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>7 946 720</b>	<b>8 019 001</b>	<b>7 378 414</b>	<b>8 251 692</b>	<b>8 200 327</b>	<b>-72 281</b>	<b>-873 278</b>
Základní kapitál	4 138 000	4 138 333	4 138 333	4 138 000	4 138 000	-333	333
Kapitálové a rezervní fondy	921 798	913 633	912 824	927 155	923 822	8 164	-14 330
Výsledek hospodaření minulých let	1 552 000	1 552 013	1 034 568	2 010 000	2 010 000	-13	-975 432
Výsledek hospodaření běžného období	1 334 922	1 415 021	1 292 689	1 176 538	1 128 505	-80 098	116 151
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>1 094 852</b>	<b>1 307 002</b>	<b>1 778 821</b>	<b>1 994 493</b>	<b>1 129 852</b>	<b>-212 150</b>	<b>-215 672</b>
<b>Rezervy</b>	<b>149 852</b>	<b>149 451</b>	<b>129 007</b>	<b>122 552</b>	<b>135 852</b>	<b>401</b>	<b>6 454</b>
Rezerva na opravy	110 852	125 785	105 507	83 552	93 852	-14 933	21 955
Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	39 000	23 666	23 500	39 000	42 000	15 334	-15 500
<b>Závazky</b>	<b>945 000</b>	<b>1 157 551</b>	<b>1 649 814</b>	<b>1 871 941</b>	<b>994 000</b>	<b>-212 552</b>	<b>-222 126</b>
Závazky vůči bankám	0	0	0	0	0	0	0
Zálohy přijaté od odběratelů	20 000	17 479	403 209	382 000	20 000	2 521	21 209
Závazky z obchodního styku	298 000	495 400	182 209	225 000	307 000	-197 399	-42 791
Závazky vůči společnostem, ovládaným a řízeným	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní závazky	627 000	644 673	1 064 396	1 264 940	667 000	-17 674	-200 544
<b>ASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIVNÍ</b>	<b>8 000</b>	<b>7 158</b>	<b>16 238</b>	<b>8 061</b>	<b>8 000</b>	<b>841</b>	<b>8 177</b>

Zdroj: Pražská teplárenská a.s.

## Příloha . 4. CASH FLOW

PRAŽSKÁ TEPLÁRENSKÁ	2009			
	1-11			Rok
	Skut.	Plán	Sk. / Pl.	Plán
<b>Přehled o peněžních tocích v tis. Kč</b>				
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>1 156 328</b>	<b>1 140 000</b>	<b>16 327</b>	<b>1 140 000</b>
<b>Peněžní toky z hlavních výdělečných činností</b>				
<b>Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžných činností před zdaněním</b>	<b>1 292 569</b>	<b>1 176 538</b>	<b>116 032</b>	<b>1 266 229</b>
<b>A. 1. Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>-497 752</b>	<b>-456 683</b>	<b>-41 069</b>	<b>-406 708</b>
Odpisy stálých aktiv, pohledávek	339 984	353 853	-13 868	433 387
Změna stavu rezerv, opravných položek, goodwillu	-25 577	-27 300	1 723	-13 860
Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	-10 685	-70	-10 615	-39 229
Zisk(-) ztráta(+) z prodeje cenných papírů	0	0	0	0
Výnosy z dividend a podílu na zisku	-781 252	-754 895	-26 357	-754 895
Výjimečně nákladové a výnosové úroky a úrokový SWAP	-20 222	-28 270	8 048	-32 111
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0
<b>A* Istežní peněžní tok z provozní činnosti před finančními položkami, změnou pracovního kapitálu a mimořádnými položkami</b>	<b>794 818</b>	<b>719 855</b>	<b>74 963</b>	<b>859 521</b>
<b>A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu</b>	<b>-91 128</b>	<b>23 741</b>	<b>-114 869</b>	<b>-24 783</b>
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti v . as.rozlišení a dohad.položky	-205 953	-463 197	257 244	-6 999
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti v . as.rozlišení a dohad.položky	325 418	627 900	-302 482	9 000
Změna stavu zásob	-210 593	-140 962	-69 631	-26 784
Změna stavu finančního majetku, který není zahrnut do peněžních prostředků	0	0	0	0
<b>A** Istežní peněžní tok z provozní činnosti před finančními položkami, zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>703 690</b>	<b>743 596</b>	<b>-39 907</b>	<b>834 737</b>
<b>A.3. Zaplacené úroky a úrokový SWAP s výjimkou kapitalizovaných úroků</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.4. Přijaté úroky</b>	<b>22 058</b>	<b>28 270</b>	<b>-6 212</b>	<b>32 111</b>
<b>A.5. Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a domovní daně</b>	<b>-27 946</b>	<b>-37 204</b>	<b>9 258</b>	<b>-61 166</b>
<b>A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku</b>	<b>781 252</b>	<b>754 895</b>	<b>26 357</b>	<b>754 895</b>
<b>A*** Istežní peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>1 479 054</b>	<b>1 489 558</b>	<b>-10 504</b>	<b>1 560 577</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
<b>B.1. Nabytí stálých aktiv</b>	<b>-492 787</b>	<b>-423 410</b>	<b>-69 377</b>	<b>-784 796</b>
<b>B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv</b>	<b>14 282</b>	<b>70</b>	<b>14 212</b>	<b>49 760</b>
<b>B.3. Příjmy a výdaje spojené s nabytím osobám</b>	<b>-38 000</b>	<b>0</b>	<b>-38 000</b>	<b>0</b>
<b>B*** Istežní peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-516 505</b>	<b>-423 340</b>	<b>-93 165</b>	<b>-735 036</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>				
<b>C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.2. Dopady změny vlastního kapitálu na peněžní prostředky</b>	<b>-1 921 873</b>	<b>-871 218</b>	<b>-1 050 655</b>	<b>-874 551</b>
Nabytí vlastních akcií	0	0	0	0
Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	0	0	0	0
Další vklady peněžních prostředků společníkům	0	0	0	0
Úhrada ztráty společnosti	0	0	0	0
Platby z fondů tvořených ze zisku	-24 033	-16 667	-7 366	-20 000
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	-1 897 840	-854 551	-1 043 289	-854 551
<b>C*** Istežní peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-1 921 873</b>	<b>-871 218</b>	<b>-1 050 655</b>	<b>-874 551</b>
<b>F. Istežní zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>-959 324</b>	<b>195 000</b>	<b>-1 154 324</b>	<b>-49 010</b>
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období</b>	<b>197 003</b>	<b>1 335 000</b>	<b>-1 137 997</b>	<b>1 090 990</b>

Zdroj: Pražská teplárenská a.s.

## P ÍLOHA .5. VÝKAZ TECHNICKÝCH DAT

PRAŽSKÁ TEPLÁRENSKÁ	Jednotka	2009								
		Listopad			1-11			Rok	Rozdíl	
		Skut.	Plán	%	Skut.	Plán	%	Plán	Listopad 2009	1-11/09
<b>PRODEJ A VÝROBA</b>										
<b>Elektřina</b>										
Výroba elektřiny	[MWh]	16 401	15 810	103,7	139 902	163 334	85,7	235 746	591	-23 432
Prodej elektřiny	[MWh]	12 687	11 069	114,6	123 410	119 287	103,5	161 500	1 618	4 123
	[K /MWh]	2 157,24	2 270,72	95,0	2 255,33	2 273,07	99,2	2 237,15	-113,48	-17,74
<b>Teplo</b>										
Vlastní výroba tepla	[GJ]	644 069	617 167	104,4	5 528 791	6 092 208	90,8	7 905 871	26 901	-563 417
Dodávka tepla v etn nákupu	[GJ]	1 335 098	1 350 947	98,8	11 263 104	12 020 951	93,7	15 080 174	-15 849	-757 847
Dodávka tepla z vlastních zdrojů	[GJ]	543 286	524 702	103,5	4 703 600	5 151 494	91,3	6 555 644	18 583	-447 894
Nakoupené teplo	[GJ]	791 812	826 245	95,8	6 559 504	6 869 458	95,5	8 524 530	-34 433	-309 954
Ztráty tepla p i prodeji	[GJ]	226 432	240 910	94,0	1 760 948	1 827 224	96,4	2 362 274	-14 478	-66 276
	[%]	16,96	17,83	95,1	15,63	15,20	102,9	13,68	-0,87	0,43
Prodej tepla	[GJ]	1 108 666	1 110 037	99,9	9 502 156	10 193 727	93,2	13 017 900	-1 371	-691 571
	[K /GJ]	451,37	491,07	91,9	439,36	443,58	99,0	433,64	-39,70	-4,22
<b>NAKUP SUROVIN</b>										
<b>Palivo</b>										
<b>Spotřeba paliv</b>										
Uhlí	[t]	13 082	10 360	126,3	96 241	99 983	96,3	129 019	2 722	-3 742
TTO	[m <sup>3</sup> ]	0	0	x	841	1 266	66,4	1 947	0	-425
Zemní plyn	[1000m <sup>3</sup> ]	11 971	11 971	95,2	105 842	118 599	89,2	153 367	-573	-12 757
<b>Ceny paliv</b>										
Uhlí	[K /GJ]	135,82	144,78	93,8	134,06	144,78	92,6	159,91	-8,96	-10,72
	[K /t]	3 349,32	3 909,00	85,7	3 439,05	3 909,00	88,0	4 317,67	-559,68	-469,95
TTO	[K /GJ]	x	x	x	198,11	312,80	63,3	312,80	x	-114,68
	[K /m <sup>3</sup> ]	x	x	x	8 153,04	12 982,31	62,8	12 985,11	x	-4 829,27
Zemní plyn	[K /GJ]	243,22	340,76	71,4	319,12	340,92	93,6	314,98	-97,54	-21,80
	[K /1000m <sup>3</sup> ]	8 347,89	11 664,34	71,6	10 899,86	11 669,66	93,4	10 781,60	-3 316,45	-769,80
<b>Teplo v palivu</b>										
Uhlí	[GJ]	322 602	279 723	115,3	2 468 850	2 699 541	91,5	3 483 513	42 879	-230 691
TTO	[GJ]	0	0	x	34 602	52 537	65,9	76 550	0	-17 935
Zemní plyn	[GJ]	391 204	409 778	95,5	3 615 105	4 059 637	89,0	5 249 752	-18 574	-444 532
<b>Výh evnost paliva</b>										
Uhlí	[GJ/t]	24,66	27,00	91,3	25,65	27,00	95,0	27,00	-2,34	-1,35
TTO	[GJ/m <sup>3</sup> ]	x	x	x	41,15	41,50	99,2	39,32	x	-0,35
Zemní plyn	[GJ/1000m <sup>3</sup> ]	34,32	34,23	100,3	34,16	34,23	99,8	34,23	0,09	-0,07
<b>Spotřeba vody</b>										
<b>Spotřeba vody</b>										
P efakturovaná voda	[m <sup>3</sup> ]	296 959	327 071	90,8	2 855 424	3 240 849	88,1	3 732 367	-30 112	-385 425
	[K /m <sup>3</sup> ]	50,36	51,55	97,7	50,39	51,55	97,8	50,98	-1,19	-1,16
Spotřeba vodová	[m <sup>3</sup> ]	101 895	128 839	79,1	1 100 169	1 334 289	82,5	1 448 667	-26 944	-234 120
	[K /m <sup>3</sup> ]	31,64	31,21	101,4	31,35	30,58	102,5	32,03	0,43	0,77
<b>UKÁZATELE</b>										
<b>Technické parametry výroby</b>										
Ú innost na prod. elektřiny a tepla	[%]	76,23	75,86	100,5	77,67	77,65	100,0	79,32	0,37	0,02
M rná spotřeba paliva na výrobu elektřiny	[GJ/MWh]	4,99	4,89	102,2	4,83	4,88	99,1	4,87	0,11	-0,04
- tepla	[GJ/GJ]	1,16	1,17	99,7	1,16	1,17	99,1	1,17	0,00	-0,01
M má spotřeba elektřiny na dodávku - tepla	[kWh/GJ]	4,90	5,19	94,5	4,48	5,51	81,4	7,65	-0,28	-1,02
Emise SO <sub>x</sub>	[t]	98	79	124,2	782	781	100,2	1 119	19	2
NO <sub>x</sub>	[t]	80	71	113,1	658	697	94,5	989	9	-38
CO <sub>2</sub>	[t]	42 465	38 542	110,2	340 330	386 025	88,2	549 845	3 924	-45 695
<b>Zaměstnanci</b>										
Fyzický stav k datu	[osob]	773	758	102,0	773	758	102,0	758	15	15
Pr m rný p epo tený stav zam stnanc	[osob]	772	758	101,8	761	758	100,4	758	14	3
Po et pracovních úraz	[t]	0	x	x	0	x	x	x	x	x

Zdroj: Pražská teplárenská a.s.

# P ÍLOHA .6. TECHNICKÝ REPORTING

PRAFSKÁ TEPLÁRENSKÁ			Listopad 2009				Leden-Listopad 2009				Rok 2009	
			Skut.	Plán	Skut./Plán	Skut./Plán [%]	Skut.	Plán	Skut./Plán	Skut./Plán [%]	Plán	
<b>Hrubá marže</b>			<b>222 532</b>	<b>217 049</b>	<b>5 482</b>	<b>2,5</b>	<b>1 627 791</b>	<b>1 632 769</b>	<b>-4 979</b>	<b>-0,3</b>	<b>2 079 935</b>	
Povolenky			0	0	0	x	0	0	0	x	0	
<b>Hrubá marže (bez povolenek CO2)</b>			<b>222 532</b>	<b>217 049</b>	<b>5 482</b>	<b>2,5</b>	<b>1 627 791</b>	<b>1 632 769</b>	<b>-4 979</b>	<b>-0,3</b>	<b>2 292 490</b>	
<b>Výnosy z prodeje</b>			<b>527 786</b>	<b>570 236</b>	<b>-42 450</b>	<b>-7,4</b>	<b>4 453 207</b>	<b>4 792 908</b>	<b>-339 701</b>	<b>-7,1</b>	<b>6 006 438</b>	
Výnosy celkem			27 369	25 134	2 235	8,9	278 330	271 147	7 183	2,6	361 299	
Prodej elektřiny	z toho: Tržby za el. energii	tis. K	25 033	22 797	2 236	9,8	258 975	242 861	16 114	6,6	340 886	
	P íplatek za kogeneraci	tis. K	1 254	913	341	37,3	11 019	8 660	2 360	27,2	5 462	
	P íplatek za decentralizovanou výrobu	tis. K	271	346	-75	-21,7	2 431	3 374	-943	-28,0	1 846	
	Tržby ostatní	tis. K	212	0	212	x	1 452	0	1 452	x	0	
	Prodej celkem	MWh	12 687	11 069	1 618	14,6	123 410	119 287	4 123	3,5	161 500	
	Pr m rná prodejní cena celkem	K /MWh	2 157,24	2 270,72	-113,48	-5,0	2 255,33	2 273,07	-18	-0,8	2 237,15	
z toho: cena silové elektřiny			1 973,12	2 059,57	-86,45	-4,2	2 098,50	2 035,95	63	3,1	2 110,75	
Analýza odchylky - vívem zm ny objemu			tis. K		3 674				9 372			
Analýza odchylky - vívem zm ny ceny			tis. K		-1 440				-2 189			
<b>Výnosy celkem</b>			<b>500 417</b>	<b>545 102</b>	<b>-44 685</b>	<b>-8,2</b>	<b>4 174 877</b>	<b>4 521 761</b>	<b>-346 884</b>	<b>-7,7</b>	<b>5 645 139</b>	
Prodej celkem			GJ	1 108 666	1 110 037	-1 371	-0,1	9 502 156	10 193 727	-691 571	-6,8	13 017 900
Pr m rná prodejní cena celkem			K /GJ	451,37	491,07	-39,70	-8,1	439,36	443,58	-4,22	-1,0	433,64
Analýza odchylky - vívem zm ny objemu			tis. K		-673				-306 769			
Analýza odchylky - vívem zm ny ceny			tis. K		-44 012				-40 116			
Prodej tepla	Dodávka tepla z vlastních zdrojů	GJ	543 286	524 702	18 583	3,5	4 703 600	5 151 494	-447 894	-8,7	6 555 644	
	Nakoupené teplo celkem	GJ	791 812	826 245	-34 433	-4,2	6 559 504	6 869 458	-309 954	-4,5	8 524 530	
	Zrážky tepla	GJ	228 432	240 910	-14 478	-6,0	1 760 948	1 827 224	-66 276	-3,6	2 062 274	
	Prodej celkem	GJ	791 812	826 245	-34 433	-4,2	6 559 504	6 869 458	-309 954	-4,5	8 524 530	
<b>Po ízení energií</b>			<b>-305 254</b>	<b>-353 187</b>	<b>47 933</b>	<b>-13,6</b>	<b>-2 825 416</b>	<b>-3 160 139</b>	<b>334 723</b>	<b>-10,6</b>	<b>-3 926 503</b>	
<b>Nákady celkem</b>			<b>-17 747</b>	<b>-19 145</b>	<b>1 398</b>	<b>-7,3</b>	<b>-192 677</b>	<b>-190 891</b>	<b>-1 786</b>	<b>0,9</b>	<b>-247 232</b>	
Nákup elektřiny	z toho: Nákup elektřiny	tis. K	0	0	0	x	-55 549	0	-55 549	x	-13 697	
	Spot eba elektrické energie - VO	tis. K	-7 020	-6 063	-957	15,8	-58 825	-60 635	1 810	-3,0	-67 921	
	Elektřina - poplatky - zdroje	tis. K	-700	-707	7	-1,1	-14 731	-6 820	-7 911	116,0	-14 964	
	Elektřina - MO	tis. K	-9 223	-10 697	1 474	-13,8	-45 365	-57 237	11 872	-20,7	-121 537	
	Nákup el. energie pro další prodej	tis. K	-265	-629	364	-57,9	-24 097	-46 256	22 159	-47,9	-73 374	
	pr m rná cena VO	K /MWh	2 573	2 386	187,14	7,8	2 625	2 387	237,61	10,0	2 383,27	
	pr m rná cena MO	K /MWh	4 029	4 044	-15,39	-0,4	4 033	4 046	-12,43	-0,3	4 029,52	
	nákup	MWh	0	0	0	x	48 459	0	48 459	x	11 530	
	cena elektřiny nakoupená	K /MWh	0,00	0,00	0	x	-1 146,32	0,00	-1 146	x	1 188	
	Nákady celkem	tis. K	-148 543	-153 907	5 364	-3,5	-1 141 244	-1 177 974	36 729	-3,1	-1 443 386	
z toho: Nákup tepla celkem			tis. K	-148 543	-153 907	5 364	-3,5	-1 141 244	-1 177 974	36 729	-3,1	-1 443 386
Nákup celkem			GJ	791 812	826 245	-34 433	-4,2	6 559 504	6 869 458	-309 954	-4,5	8 524 530
Pr m rná nákupní cena celkem			K /GJ	187,60	186,27	1,33	0,7	173,98	171,48	2,50	1,5	169,32
z toho: z toho: cena za objem			K /GJ	193,63	197,30	-3,46	-1,8	188,29	191,60	-3,31	-1,7	198,08
z toho: z toho: cena za práci			K /GJ	112,00	112,00	0,00	0,0	112,00	112,00	0,00	0,0	112,00
teplo ostatní			K /GJ	67,63	72,00	-4,37	-6,1	69,00	72,00	-3,00	-4,2	72,00
Analýza odchylky - vívem zm ny objemu			tis. K		6 414				53 151			
Analýza odchylky - vívem zm ny ceny			tis. K		-1 049				-16 421			
<b>Nákady celkem</b>			<b>-138 965</b>	<b>-180 135</b>	<b>41 171</b>	<b>-22,9</b>	<b>-1 491 495</b>	<b>-1 791 274</b>	<b>299 780</b>	<b>-16,7</b>	<b>-2 235 885</b>	
Spot eba erného uhlí			tis. K	-43 816	-40 498	-3 318	8,2	-330 977	-390 834	59 856	-15,3	-557 061
Spot eba erného uhlí	Spot eba	t	13 082	10 360	2 722	26,3	96 241	99 983	-3 742	-3,7	129 019	
	Výh evnost paliva	GJ/t	24,66	27,00	-2,34	-8,7	25,65	27,00	-1,35	-5,0	27,00	
	Cena spot eby	K /t	3 349,32	3 909,00	-559,68	-14,3	3 439,05	3 909,00	-469,95	-12,0	4 317,67	
	Cena spot eby	K /GJ	135,82	144,78	-8,96	-6,2	134,06	144,78	-10,72	-7,4	159,91	
Analýza odchylky - vívem zm ny objemu			tis. K		-10 640				14 628			
Analýza odchylky - vívem zm ny ceny			tis. K		7 322				45 229			
Paliva Topný olej	Spot eba topného oleje	tis. K	0	0	0	x	-6 855	-16 433	9 578	-58,3	-25 282	
	Spot eba	m3	0	0	0	x	841	1 266	-425	-33,6	1 947	
	Pr m rná cena	K /m3	x	x	x	x	-8	-13	5	-37,2	-12,99	
Spot eba plynu			tis. K	-95 149	-139 638	44 489	-31,9	-1 153 662	-1 384 007	230 345	-16,6	-1 653 542
z toho: Cena die poloek stálá			tis. K	-7 270	-7 202	-68	0,9	-56 706	-56 174	-533	0,9	-86 421
Prom nná sloka			tis. K	-87 879	-132 436	44 557	-33,6	-1 096 956	-1 327 834	230 878	-17,4	-1 567 121
Spot eba			1000m3	11 398	11 971	-573	-4,8	105 842	118 599	-12 757	-10,8	153 367
Pr m rná nákupní cena			K /tis.m3	8 347,89	11 664,34	-3 316,45	-28,4	10 899,86	11 669,66	-769,80	-6,6	10 781,60
z toho: cena za komoditu			K /tis.m3	7 710,06	11 062,76	-3 352,70	-30,3	10 364,09	11 196,01	-831,92	-7,4	10 218,11
Analýza odchylky - vívem zm ny objemu			tis. K		6 688			0	148 868			
Analýza odchylky - vívem zm ny ceny			tis. K		37 801			0	81 477			
<b>Teplotní ukazatele:</b>												
Pr m rná teplota			°C	7,31	4,41	2,90	65,8	5,71	5,56	0,15	2,7	5,00
Denostupn			1	30	30	0,00	0,0	2 606	2 913	-307	-10,5	3 479

Zdroj: Prafská teplárenská a.s.

## P ÍLOHA .7. MANAĚERSKÝ SOUHRN

**Tab. .1: Výsledek hospoda ení**

[mil. K ]	Listopad 2010			Leden - Listopad 2010		
	Skut.	Plán	Rozdíl	Skut.	Plán	Rozdíl
Hrubá marĝe	+222,5	+217,0	+5,5	+1 627,8	+1 632,8	-5,0
Provozní náklady	-119,1	-131,5	+12,4	-952,3	-1 019,4	+67,1
Ostatní *	+24,8	+26,3	-1,5	+144,3	+134,3	+10,0
<b>EBITDA<sup>17</sup> bez majetku</b>	<b>+128,2</b>	<b>+111,9</b>	<b>+16,3</b>	<b>+819,8</b>	<b>+747,7</b>	<b>+72,1</b>
Odpisy	-36,1	-40,7	+4,6	-338,9	-353,9	+15,0
Zisk z prodeje inv. majetku	0,0	0,0	0,0	+10,7	0,0	+10,7
<b>EBIT<sup>18</sup></b>	<b>+92,1</b>	<b>+71,2</b>	<b>+20,9</b>	<b>+491,7</b>	<b>+394,0</b>	<b>+97,7</b>

\* polofka ostatní zahrnuje zm nu stavu rezerv, zm nu stavu opravných polofek a provozní výnosy

Zdroj: Praĝská teplárenská a.s.

### M síc ó Listopad

#### EBIT oproti plánu vy—í o 20,9 mil. K

Hrubá marĝe (+5,5 mil. K , 103 % plánu) ó nár st hrubé marĝe ovlivnily zejména niĝí náklady na spot ebu zemního plynu (+44,9 mil. K ; 68 %). Niĝí trĝby z prodeje tepla (-44,7 mil. K ; -1,4 TJ) byly ovlivn ny zejména niĝí pr m rnou cenou oproti plánu. Pr m rná teplota 7,31 °C byla o 2,9 °C vy—í oproti plánu. Dodávka tepla byla pokryta zejména vy—í dodávkou z vlastních zdroj (+18,6 TJ; 104 %). Nákup tepla od externích dodavatel byl niĝí (-34 TJ; 96 %). Niĝí provozování –pi kových zdroj oproti plánu vedlo k niĝí spot eb plynu (-573 tis. m<sup>3</sup>, 95 % plánu), TTO nebyl pálen. Naopak vy—í výroba v teplárn Male-ice vedla k vy—í spot eb uhlí (+2 722 t, 126 %). Trĝby z prodeje elekt iny byly vy—í (+2,2 mil. K ), a to zejména vlivem vy—ího prodeje elekt iny v rámci skupiny PT(zm na smlouvy mezi PT a ET).

Provozní náklady (+12,4 mil. K , 91 % plánu) ó hlavní p í inou odchylky byly niĝí náklady na dodavatelskou údrĝbu (+5,1 mil. K u generálních oprav proti erpání rezervy bez dopadu do HV; +1,1 mil. K u b ěných oprav), osobní náklady (+2,7 mil. K zejména z d vodu neobsazených pozic) a dále asové posuny do p í-tích období u slufeb (+2,9 mil. K ).

### Kumulace leden ó listopad

#### EBIT oproti plánu vy—í o 97,7 mil. K

Hrubá marĝe (-5,0 mil. K , 100 % plánu) ó mírný pokles hrubé marĝe ovlivnily p edev-ím niĝí trĝby z prodeje tepla (-346,9 mil. K , -691,6 TJ, 93 %), které byly ovlivn ny zejména teplej-ím po asím. Náklady na spot ebu zemního plynu jsou niĝí (-299,8 mil. K ; 83 %). Pr m rná teplota v topných dnech byla o 0,15 °C vy—í oproti plánu, 2 606 denostup oproti 2 913 plánovaným (89 %). Dodávka tepla byla zaji- ována zejména nákupem tepla, který byl niĝí (-310 TJ; 96 %), av-ak dodávka z vlastních zdroj byla také niĝí (-447,9 TJ; 91 %). Niĝí provozování plynových zdroj vedlo k niĝí spot eb plynu (-12 757 tis. m<sup>3</sup>; 89 % plánu), také niĝí provoz v teplárn Male-ice vedl k niĝí spot eb uhlí (-3 742 t, 96 %). Trĝby z prodeje

<sup>17</sup> EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) - Zisk p ed úroky, zdan ním a odpisy. N kdy také ozna ován jako hrubý provozní zisk.

<sup>18</sup> EBIT (Earnings Before Interest and Tax) ó Zisk p ed úroky a zdan ním nazývaný taky provozní zisk.

elektřiny byly vyšší (+7,2 mil. Kč), a to zejména z důvodu vyššího prodeje elektřiny v rámci skupiny PT (změna smlouvy mezi PT a ET). Nižší výroba elektřiny v teplárně Malečice (-23 GWh, 86 %) vedla ke zvýšenému nákupu elektřiny v rámci skupiny PT.

Provozní náklady (+64,1 mil. Kč, 93 % plánu) o hlavní příčinou odchylky jsou úspory po optimalizaci nákladů. Největší odchylka vznikla ve službách (+31,1 mil. Kč), a to zejména v polofkách propagace a poradenská činnost. Dále byly nižší osobní náklady (+26,1 mil. Kč) v důsledku nevyplacení odměn v plánované výši, ostatní provozní náklady (zejména nižší penzijní dary +8 mil. Kč) a nižší náklady na materiál (+10,8 mil. Kč). Oproti tomu jsou vyšší náklady dodavatelskou údržbou (-18,9 mil. Kč, 107 %) z důvodu dřívějšího údržby.



## P ÍLOHA . 8. P ÍKLAD REPORTINGU ST EDISKA

Oblast I - Profit centrum:	Výroba tepla [K]	Skut.obd.10	Plán obd.10	Rozdíl Sk-Pl	Pln ní v %	Komentá odchylky Skut.m s/plán m s	Skut.obd.1 - 10	Plán obd.1 - 10	Rozdíl Sk-Pl	Pln ní v %	Komentá odchylky Skut.kum obd/plán	o ekávaná skute nost	Ro ní plán	Zbývá k erpání	Zm ny v OS oproti plánu - Úspory
501160 Spot eba plynu		28 520 000	29 235 393	715 393-	97,55		227 681 138	242 636 649	14 955 511-	93,84		289 681 215	322 274 811	62 000 077	
** Spot eba energetického paliva		28 520 000	29 235 393	715 393-	97,55		227 681 138	242 636 649	14 955 511-	93,84		289 681 215	322 274 811	62 000 077	
501550 Spot eba chemikálií								13 000	13 000-			13 000	13 000	13 000	
501510 Spot eba materiálu	17 250		18 200	950-	94,78		54 680	83 500	28 820-	65,49		64 195	88 000	9 515	úspora 9 tis. K (z toho 4,8 tis. K v OS1)
501520 Pracovní od vy	8 634		9 000	366-			71 129	75 000	3 871-	94,84		71 129	90 000		
501530 Drobný hmotný majetek							5 637	54 000	48 363-	10,44		5 637	54 000		úspora 48 tis. K v OS1
** Ostatní spot eba materiálu	25 884		27 200	1 316-	95,16		131 445	225 500	94 055-	58,29		153 960	245 000	22 515	
502100 Spot eba elektrické energie							24 561	24 561	0	100,00		24 561	24 561		
502140 Elektrická energ.-NN	2 435			2 435			56 241	56 241	0	100,00		67 851		11 610	
502150 Elektrická en.-popl.	330 767		318 000	12 767	104,01		2 890 441	3 050 000	159 559-	94,77		3 539 953	3 700 000	649 512	
502310 Spot eba vody	2 810		80 000	77 190-	3,51		35 084	94 500	59 416-	37,13		65 000	120 000	29 916	
** Spot eba energií	336 012		398 000	61 988-	84,43		3 006 327	3 144 500	138 173-	95,61		3 697 365	3 820 000	691 038	
512100 Cestovné R - limit							587		587	100,00		587			
** Cestovné celkem							587		587	100,00		587			
518370 Technické služby							69 783	37 000	32 783	188,60		100 000	37 000	30 218	p esun 10 tis. K z 518610 na pokrytí p ekro ení
518540 Stolené	41 637		75 313	33 676-	55,29	úspora - nižší cena	520 997	760 000	239 003-	68,55	úspora - nižší cena	670 000	920 000	149 003	úspora 23 tis. K z 518370 ze st. Juliska snížení z d vodu nížších cen
518550 Demolice													8 100 000		demolice nevyužitých objekt zrušeny
518560 Pevné	7 284		7 500	216-	97,12		15 018	75 000	59 982-	20,02		20 120	90 000	5 102	úspora 70 tis. K v OS6
518610 Úklid prostor a kom.	9 611		9 400	211	102,24		95 637	320 500	224 863-	29,84	úspora - nižší rozsah prováděných prací	370 000	470 000	274 363	p esun 40 tis. K na 518370 na pokrytí p ekro ení
518800 Ostatní služby	3 850			3 850			5 350	18 000	12 650-	29,72		12 000	18 000	6 650	úspora 6 tis. K
** Ostatní služby celkem	62 382		92 213	29 831-	67,65		706 785	1 210 500	503 716-	58,39		1 172 120	9 635 000	465 336	
518640 Telekomunikační služby			1 300	1 300-				13 000	13 000-				16 000		
519610 Pevné linky (tel. ústředna)	1 500		1 500				12 000	12 000		100,00		12 000			
519630 Mobilní telefony	756		800	44-	94,50		5 600	8 000	2 400-	70,00		8 500	9 600	2 900	
** Celkem telekomunikační služby	2 256		2 100	156	107,43		17 600	21 000	3 400-	83,81		20 500	25 600	2 900	
** Spot ebované nákupy a služby celkem	28 946 534		29 754 906	808 373-	97,28		231 543 882	247 238 149	15 694 267-	93,65		294 725 747	336 000 411	63 181 865	
521100 Mzdy	653 286		756 100	102 814-	86,40		4 219 067	4 003 350	215 716	105,39		5 295 965	5 070 186	1 076 898	
** Mzdové náklady	653 286		756 100	102 814-	86,40		4 219 067	4 003 350	215 716	105,39		5 295 965	5 070 186	1 076 898	
524100 Zákon.soc.pojistní	222 117		257 074	34 957-	86,40		1 434 483	1 361 139	73 344	105,39		1 800 628	1 723 863	366 145	
** Zákonné sociální pojistní	222 117		257 074	34 957-	86,40		1 434 483	1 361 139	73 344	105,39		1 800 628	1 723 863	366 145	
** Osobní náklady celkem	875 403		1 013 174	137 771-	86,40		5 653 549	5 364 490	289 060	105,39		7 096 593	6 794 049	1 443 043	
538310 Popl.zne iz .ovzduzí			3 500	3 500-				25 000	25 000-				34 500		
** Ostatní daň a poplatky			3 500	3 500-				25 000	25 000-				34 500		
** Dan a poplatky			3 500	3 500-				25 000	25 000-				34 500		
551210 Odpisy budov	155 924		150 072	5 852	103,90		1 515 227	1 500 720	14 507	100,97		1 827 073	1 800 863	311 846	
551220 Odpisy staveb	47 279		47 279		100,00		472 798	472 798		100,00		567 357	567 357	94 559	
551310 Odpisy energ.stroje	129 123		129 123		100,00		1 325 017	1 325 017		100,00		1 583 261	1 583 261	258 244	
551320 Odpisy ostatní stroj	7 653		7 653		100,00		76 533	76 533		100,00		91 839	91 839	15 306	
551330 Odpisy k m ící technice							121 706	121 706		100,00		121 706	121 706		
551510 Odpisy k výpočetní technice	1 450		1 450		100,00		58 033	58 033		100,00		60 932	60 932	2 899	
551520 Odpisy kancelářské techniky	212		212		100,00		2 122	2 122		100,00		2 546	2 546	424	
** Odpisy	341 641		335 789	5 852	101,74		3 571 436	3 556 929	14 507	100,41		4 254 714	4 228 504	683 278	
552100 Rezerva na opravy												4 200 000	4 200 000	4 200 000	
** Rezervy na opravy												4 200 000	4 200 000	4 200 000	
** Náklady celkem	30 163 578		31 107 369	943 791-	96,97		240 768 867	256 184 567	15 415 700-	93,98		306 077 053	347 057 464	65 308 186	
800250 Rozú tovaní TS	313		328	14-	95,67		3 605	3 566	38	101,08		4 307	4 128	703	
800400 Rozú tovaní dopravy	888		3 001	2 112-	29,61		7 161	8 738	1 577-	81,95		11 235	11 369	4 075	
801000 Materiálové náklady údržby	181 159			181 159			201 394	85 000	116 394	236,93		261 394	125 000	60 000	
802100 Spot eba elektriny	403 854		302 178	101 676	133,65		3 223 038	2 860 287	362 750	112,68		4 165 465	3 802 715	942 428	
802230 V1.spot eba tepla	222 149-		230 666-	8 517	96,31		1 692 020-	2 115 380-	423 360	79,99		2 534 836-	2 958 196-	842 816-	
811000 Opravy a udržování	324 156		350 000	25 844-	92,62		5 423 589	5 450 000	26 411-	99,52		5 750 000	6 500 000	326 411	
811999 Rozú tovaní údržby	8 343		24 230	15 887-	34,43		275 000	540 250	265 250-	50,90		342 000	640 500	67 000	
818000 Ostatní služby krom 518520							142 533	142 533		100,00		142 533			
818520 Servis a revize	30 245		75 000	44 755-	40,33		408 496	450 000	41 504-	90,78		708 496	820 000	300 000	
** Vnitropodnikové ú etnictví	726 810		524 071	202 739	138,69		7 992 795	7 282 461	710 335	109,75		8 850 595	8 945 515	857 800	
602910 Tržby za ostatní služby	13 400-			13 400-			140 563-		140 563-			155 500-		14 937-	
** Tržby z prodeje služeb	13 400-			13 400-			140 563-		140 563-			155 500-		14 937-	
642300 Tržby z ostatního prodeje	1 778-			1 778-			25 519-		25 519-			25 519-			
** Tržby z prodeje materiálu a ost.prod	1 778-			1 778-			25 519-		25 519-			25 519-			
** Jiné provozní výnosy	1 778-			1 778-			25 519-		25 519-			25 519-			
** Výnosy celkem	15 178-			15 178-			166 082-		166 082-			181 019-		14 937-	
** Celkový ú etní HV	30 875 210		31 631 440	756 230-	97,61		248 595 580	263 467 028	14 871 448-	94,36		314 746 629	356 002 978	66 151 049	

Zdroj: Pražská teplárenská a.s.